

# **Krisenkommunikation in der Automobilindustrie**

**Eine inhaltsanalytische Studie  
am Beispiel der Mercedes-Benz A-Klasse**

**von  
Anja Rother**

**Philosophische Dissertation  
angenommen von der Neuphilologischen Fakultät  
der Universität Tübingen**

**Kolloquium: 25. November 2002**

**Druckort: Tübingen**

**Druckjahr: 2003**

Gedruckt mit der Genehmigung der Neuphilologischen Fakultät  
der Universität Tübingen

Hauptberichterstatter: Prof. Dr. Erich Straßner  
Mitberichterstatter: Prof. Dr. Jürg Häusermann  
Dekan: Tilman Berger

Danksagung:

Die vorliegende Arbeit entstand in den Jahren 2000 bis 2002 an der Neuphilologischen Fakultät der Universität Tübingen auf Anregung von Prof. Dr. Erich Straßner. Ihm gebührt für die stete Betreuung sowie für die wohlwollende und tatkräftige Förderung der Arbeit mein herzlicher Dank.

Da diese Arbeit auf einem Forschungsauftrag der DaimlerChrysler AG basiert und ohne die finanzielle und fachliche Unterstützung des Konzerns nicht möglich gewesen wäre, gilt mein Dank auch jenen, die mir das Stipendium ermöglichten und mir mit wertvollen Ratschlägen, kritischen Anmerkungen und großer Geduld zur Seite standen. Ganz besonders danke ich Dr. Christoph Walther und Roland Klein. Sie befürworteten nicht nur das Stipendium, sondern waren als maßgeblich an der A-Klasse-Kommunikationsstrategie Beteiligte außerordentlich wertvolle Diskussionspartner. Ebenfalls dankbar bin ich Han Tjan, der meine Arbeit durch seine großen krisenspezifischen Kenntnisse stark beeinflusste und mir während meiner Forschungen in New York verständnisvoll Hilfestellung leistete. Mein persönlicher Dank richtet sich auch an Hartmut Schick und Michael Pfister, die mich großzügig unterstützten und mir mit einem mehrmonatigen USA-Aufenthalt ganz neue Perspektiven und Einblicke in das Forschungsgebiet Public Relations ermöglichten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Einleitung und Problemstellung.....</b>	<b>S. 8</b>
<b>1</b>	<b>Theoretische Annäherungen an die Public Relations.....</b>	<b>S. 15</b>
1.1	Begriffsbestimmung Public Relations.....	S. 16
1.1.1	Die Bedeutung von Image und Reputation Management für die Öffentlichkeitsarbeit.....	S. 21
1.2	Die Krise – Definition, Merkmale, Typen, Phasen.....	S. 26
1.2.1	Was ist eine Krise?.....	S. 26
1.2.2	Krisenkommunikationsstrategien.....	S. 28
1.2.3	Krisentypen.....	S. 29
1.2.4	Krisenverlauf.....	S. 33
1.3	PR-Kunde kontra PR-Wissenschaft.....	S. 35
1.3.1	Vom Umgang mit der Krise oder: was ist Krisenkommunikation?.....	S. 36
1.4	PR-Theoriebildung.....	S. 40
1.4.1	Die vier Modelle der PR nach James E. Grunig und Todd Hunt.....	S. 42
1.4.1.1	Kritik am symmetrischen Zwei-Weg-Modell nach Grunig und Hunt.....	S. 46
1.4.2	Die Excellence-Studie.....	S. 48
1.4.2.1	Kritische Anmerkungen zur Excellence-Studie.....	S. 50
1.4.3	Das zweiseitige Modell exzellenter Public Relations (Win-Win-Modell).S.	51
1.5	Strategien der Krisenkommunikation auf Basis der Public Relations- Modelle von Grunig und Hunt.....	S. 55
<b>2</b>	<b>Wirtschaftsberichterstattung.....</b>	<b>S. 60</b>
2.1	Zur Definition der Begriffe Massenmedien und Wirtschafts- berichterstattung.....	S.60
2.1.1	Exkurs: Zur Geschichte der deutschen Wirtschaftsberichterstattung.....	S. 62
2.2	Aufgaben der Wirtschaftsberichterstattung in den Printmedien.....	S. 64
2.3	Probleme der Wirtschaftsberichterstattung in den Printmedien.....	S. 65
2.4	Kommunikationstheoretische Grundlagen der Wirtschafts- berichterstattung.....	S. 69

2.4.1	Zur Methodik der Wirtschaftsberichterstattung.....	S. 70
2.4.1.1	Individualistisch geprägte Ansätze.....	S. 70
2.4.1.2	Nachrichtenwerte als Selektionskriterium der Nachrichtenauswahl.....	S. 72
2.4.1.3	Der Einfluss der PR-Materialien auf die Nachrichtenauswahl.....	S. 75
2.5	Die Notwendigkeit der Vertrauensbildung in der Öffentlichkeit.....	S. 82
<b>3</b>	<b>Die Daimler-Benz AG.....</b>	<b>S. 85</b>
3.1	Die Daimler-Benz AG und ihre Unternehmenskommunikation.....	S. 85
<b>4</b>	<b>Die Mercedes-Benz A-Klasse und der Elchtest.....</b>	<b>S. 88</b>
4.1	Die Idee der Mercedes-Benz A-Klasse: Vom “Vesperwägle” zum mercedes-typischen Kompaktwagen.....	S. 88
4.2	Das integrierte Kommunikations- und Marketingkonzept für die Mercedes-Benz A-Klasse.....	S. 91
4.2.1	Die Positionierung und die Marketingstrategie der A-Klasse: klein, innovativ, mercedestypisch.....	S. 91
4.2.2	Die Kommunikationsstrategie der A-Klasse: Vom Big Bang zur Markteinführung.....	S. 95
4.3	Die A-Klasse und der Elchtest: Ein Mercedes-Benz in der Krise.....	S. 103
<b>5</b>	<b>Charakteristika der untersuchten Medien.....</b>	<b>S. 121</b>
5.1	Das Handelsblatt.....	S. 122
5.2	Die Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.).....	S. 123
5.3	Die Stuttgarter Zeitung.....	S. 124
5.4	BILD.....	S. 125
<b>6</b>	<b>Die Medienresonanzanalyse als Evaluationsinstrument der Unternehmenskommunikation.....</b>	<b>S. 127</b>
6.1	Die Medienresonanzanalyse.....	S. 127
6.1.1	Die Inhaltsanalyse als Spezifikation der Medienresonanzanalyse.....	S. 131

<b>7</b>	<b>Empirische Untersuchung.....</b>	<b>S. 133</b>
7.1	Forschungsleitende Fragestellungen und Hypothesen.....	S. 133
7.2	Anlage und Durchführung der Inhaltsanalyse.....	S. 135
7.3	Untersuchungszeitraum und -objekte.....	S. 136
7.4	Untersuchungseinheit und Artikelauswahl.....	S. 137
7.5	Das Kategoriensystem – Operationalisierung der Inhaltsanalyse.....	S. 138
7.6	Reliabilität und Validität.....	S. 144
7.7	Pretest.....	S. 146
<b>8</b>	<b>Dokumentation der Ergebnisse.....</b>	<b>S. 148</b>
8.1	Basiszahlen zu den untersuchten Beiträgen.....	S. 148
8.2	Umfang der Berichterstattung je Zeitung und durchschnittliche Beitragslänge je Zeitung in Quadratzentimetern.....	S. 149
8.3	Umfang der Berichterstattung in Quadratzentimetern und Häufigkeit der Beiträge je Zeitung und Ereignis.....	S. 150
8.4	Länge und Verständlichkeit der Artikel.....	S. 156
8.5	Art der Beiträge und Inhalt der Fotos.....	S. 158
8.6	Verwendung journalistischer Darstellungsformen.....	S. 161
8.7	Autoren und Quellen der Berichterstattung.....	S. 165
8.8	Anlässe der Berichterstattung.....	S. 172
8.9	Themen der Berichterstattung.....	S. 174
8.10	Handlungsträger der Berichterstattung.....	S. 185
8.11	Wertungen der Handlungsträger zum Thema Sicherheit der A-Klasse.....	S. 192
8.12	Wertungen zu spezifischen Sachverhalten der A-Klasse-Krise.....	S. 194
<b>9</b>	<b>Diskussion der Hypothesen.....</b>	<b>S. 206</b>
9.1	Hypothese 1.....	S. 207
9.2	Hypothese 2.....	S. 213
9.3	Hypothese 3.....	S. 214
9.4	Hypothese 4.....	S. 216
9.5	Hypothese 5.....	S. 218
9.6	Hypothese 6.....	S. 219
9.7	Hypothese 7.....	S. 221
9.8	Hypothese 8.....	S. 224

<b>10</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>S. 228</b>
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>S. 238</b>
<b>12</b>	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>S. 259</b>

## **Anhang**

<b>Anhang A: Glossar .....</b>	<b>S. 264</b>
<b>Anhang B: Codebuch der Inhaltsanalyse .....</b>	<b>S. 269</b>

## 0 Einleitung und Problemstellung

Am Anfang stand lediglich eine kurze Nachricht: Mercedes-Benz A-Klasse bei Testfahrt gekippt. Binnen kürzester Zeit entwickelte sich aus dieser Meldung jedoch eine der größten Produktkrisen, die die deutsche Automobilindustrie bis heute erlebt hat. Tausendfach transportiert über die modernen Massenmedien grub sich der so genannte Elchtest tief in die Wahrnehmung der Öffentlichkeit ein und drohte, das Image des Traditionsunternehmens Daimler-Benz<sup>1</sup> nachhaltig zu schädigen. Durch die Anstrengungen einer integrierten Konzernkommunikation konnte dies letztlich verhindert werden, indem insbesondere über die Printmedien interne und externe Transparenz geschaffen und damit Glaubwürdigkeit bewahrt wurde.

Das übergeordnete Ziel vorliegender Studie ist die Analyse und Bewertung der Berichterstattung über die Mercedes-Benz A-Klasse bis zur und vor allem während der Produktkrise. Dabei sollen die von Daimler-Benz entworfenen Kommunikationsziele und die daraufhin veröffentlichten Stellungnahmen in ausgewählten Printmedien dargestellt, untersucht und miteinander verglichen werden. Die Erörterung dieser Ergebnisse soll zeigen, inwieweit die konzernseitigen Kommunikationsziele von den Medien adaptiert wurden, ob die vom Konzern ausgesandten Botschaften Einfluss auf die Berichterstattung der Printmedien hatten und wo die Stärken bzw. Schwächen der A-Klasse-Krisenkommunikationsstrategie lagen. Daraus ableitend stellt sich weiterhin die Frage, ob die Medien eine sich ähnelnde Berichterstattung hinsichtlich Intensität, Bewertung der Ereignisse und Bewertung spezifischer Sachverhalte wie der A-Klasse-Sicherheit verfolgten.

Aus den Analyseergebnissen sollen Schlussfolgerungen für weitere (Produkt-)Krisenfälle im Konzern gezogen werden. Daneben ist intendiert, aus dem „Fall“-Beispiel allgemeine gültige Handlungsanregungen für die Krisenkommunikation abzuleiten. Zu erwarten ist hierbei allerdings kein detailliert ausgearbeitetes Regelwerk zum Verhindern, Schwächen oder Lösen einer Unternehmenskrise. Ein solches Rezeptbuch kann es aufgrund des komplexen und dynamischen Charakters einer Krise ebenso wenig wie die Standardkrise ge-

---

<sup>1</sup> Bei der Namensangabe Daimler-Benz AG ist zu erwähnen, dass die Fusion mit der Chrysler Corp. erst 1998, also nach Ende der A-Klasse-Krise erfolgte, weshalb in der vorliegenden Arbeit die Bezeichnung Daimler-Benz AG verwendet wird.

ben, auch wenn dies einige der Autoren der in den vergangenen Jahren vielfältig erschienenen How-To-Do-Bücher behaupten.<sup>2</sup>

Ausgehend von dieser Zielsetzung ergibt sich der Aufbau der Studie: Um die Produktkrise der A-Klasse verstehen und bewerten zu können, werden in Kapitel 1 zunächst einige für die Arbeit bedeutende Begriffe, Modelle und Konzepte der Public Relations und der Krisenkommunikation vorgestellt. Eingangs wird geklärt, was die vorliegende Arbeit unter Public Relations versteht. Aus der großen Zahl unterschiedlicher PR-Definitionen sollen einige verbindende Elemente wie Interessenausgleich, gegenseitiges Verständnis oder Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit herausgearbeitet werden. Von Bedeutung ist, dass Public Relations in der vorliegenden Monographie, gemäß dem Verständnis in der amerikanischen Literatur, als interessengebundene Managementfunktion und nicht wie in der deutschen Literatur als moralisch-ethische, gesamtgesellschaftliche Aufgabe betrachtet wird.

Da eine der Hauptaufgaben der PR im Aufbau bzw. im Stärken und Erhalten des Unternehmens- oder Produktimages liegt, werden anschließend die Begriffe Image und Reputation Management erläutert, wobei besonders auf die Rolle des Images als Produktions- und Erfolgsfaktor einer Organisation eingegangen wird.

Für den weiteren Fortgang der Argumentation ergeben sich mehrere Fragen: Gibt es für die PR spezifische theoretische Konzepte, und wenn ja, können diese auf eine Krisenkommunikationsstrategie übertragen werden? Was ist überhaupt unter einer Krise zu verstehen? Welche Merkmale weist sie auf? Gibt es verschiedene Krisentypen? Lässt sich der Krisenverlauf in regelhaft wiederkehrende Phasen gliedern?

Um diese Fragen zu beantworten, ist eine eingehende Beschäftigung mit der amerikanischen PR-Literatur unerlässlich. Sie beschäftigt sich traditionell mit eher organisationstheoretischen Ansätzen. Diese betrachten Öffentlichkeitsarbeit als eine Kommunikationsfunktion einer Organisation und fragen dabei nach ihrer Aufgabe. Da die vorliegende Arbeit den Krisenfall eines Industrieunternehmens untersucht und PR als Leitungsfunktion ansieht, sind diese Ansätze, wie zu zeigen sein wird, geeigneter als die von der deutschen

---

<sup>2</sup> Die Literatur zur Krisenkommunikation besteht sowohl aus wissenschaftstheoretischen Publikationen als auch aus praxisorientierten Handreichungen in so genannten How-To-Do-Büchern. Daher ist es nötig, die Unterschiede zwischen beiden Literaturrichtungen in der vorliegenden Arbeit zu skizzieren.

Forschung noch favorisierten gesellschaftsorientierten Konzepte.<sup>3</sup> Grundlegend für die organisationstheoretischen Ansätze sind die verschiedenen Public Relations-Modelle und -Konzepte von James E. Grunig und dessen Forschungsteam aus den Jahren 1984, 1989, 1992, 1995 und 1996, da sie Kriterien einer erfolgreichen Organisations-Kommunikation aufzeigen. Aus diesen Kriterien einer „exzellenten Kommunikation“ hat die US-Amerikanerin Kathleen Fearn-Banks den „best-practice“-Ansatz entwickelt (2001), der die allgemein gehaltenen Public Relations-Modelle auf Krisensituationen überträgt. Dieser krisenkommunikationstheoretische Ansatz wurde in der deutschen PR-Literatur bisher nicht berücksichtigt und soll hier den theoretischen Rahmen für die vorliegende Arbeit abgeben.

Aus dem „best-practice“-Ansatz lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten, die anhand der empirischen Medienresonanzanalyse auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden. Dazu gehören:

- H1: Je mehr sich eine Krise zuspitzt, desto weniger dürfen Instrumente der Krisenkommunikation zum Einsatz kommen, die auf Abwiegen, Vertuschen und rein sachlichem Argumentieren basieren und umso mehr muss mit aktiver, emotionale Elemente berücksichtigender Krisenkommunikation agiert werden.
- H2: Je stärker eine Organisation eine Krisenkommunikationsstrategie verfolgt, die aus einer auf dem symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikationsmodell basierenden, langfristigen, bewusst geplanten und pro-aktiv ausgerichteten allgemeinen Kommunikationsstrategie abgeleitet ist, desto erfolgreicher wird sie eine Krise überstehen.
- H3: Je besser eine Organisation auf eine Krise vorbereitet ist (z. B. durch Identifizierung wichtiger Teilöffentlichkeiten und potenzieller Krisenfälle, Issue Management, Krisenpläne, Krisentraining), desto weniger Schaden richtet der Vorfall an und desto schneller erholt sie sich von der Krise.

---

<sup>3</sup> Diese Ausrichtung entspricht einem Trend in der deutschen Literatur, die sich zunehmend ebenfalls an organisations-theoretischen Ansätzen orientiert.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Medienresonanzanalyse der A-Klasse-Krisenkommunikation ist, dass neben dem PR-theoretischen auch der journalistisch-theoretische Hintergrund erörtert wird. Dem Wirtschaftsjournalismus als Mittler zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit kommt eine entscheidende gesellschaftliche Funktion zu: Er stellt wirtschaftlich relevante Unternehmensinformationen und Botschaften der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung. Gemäß der Themenstellung folgt deshalb in Kapitel 2 die Auseinandersetzung mit der Wirtschaftsberichterstattung, indem die Begriffe Massenmedien und Wirtschaftsberichterstattung definiert und auf Entwicklung, Aufgaben und Probleme der Wirtschaftsberichterstattung eingegangen wird. Ein für die Studie relevantes Problem (nicht nur) der Wirtschaftsberichterstattung ist etwa die oft fehlende Sachkompetenz der Journalisten, die mangels fachlicher Qualifikation häufig keinen Maßstab für die Bewertung von Vorgängen finden, die vom Regelfall abweichen. Im Falle der Diskussion um die Sicherheit der A-Klasse war die Verlockung für die Nicht-Fachjournalisten groß, in den Medientenor ihrer Kollegen einzustimmen und die Produktkrise damit weiter anzuhetzen.

Ein weiteres Problemfeld der Medien beschäftigt sich mit der Frage nach den Selektionskriterien von Informationen, weshalb diese Arbeit einige theoretische Ansätze dazu vorstellt. Darüber hinaus ist zu fragen, auf welche Quellen die Medien zurückgreifen und mit welchen journalistischen Mitteln sie berichten. Zu klären ist ferner, inwieweit PR-Materialien oder von der Konzern-Kommunikation konstruierte Ereignisse wie Pressekonferenzen die Berichterstattung beeinflussen und welche Themen bzw. Handlungsträger besondere Aufmerksamkeit in den veröffentlichten Berichten erlangen. Einzugehen ist somit auch auf das Verhältnis von Journalismus und Unternehmenskommunikation und die dabei entscheidende Rolle der imagebildenden Faktoren Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Ausgehend von diesen forschungsleitenden Fragestellungen ergeben sich weitere Hypothesen:

H4: Je mehr Krisensymptome ein Ereignis zeigt, desto intensiver wird über das Ereignis berichtet, desto häufiger finden konzernexterne Quellen Eingang in die Berichterstattung und desto häufiger werden kommentierende und interpretierende journalistische Darstellungsformen verwendet.

- H5: Je häufiger negative Wertungen über Produktsicherheit der A-Klasse und Krisenmanagement des Konzerns in der Berichterstattung der Printmedien getroffen werden und je öfter Diskrepanzen zwischen Unternehmenskommunikation und öffentlicher Wahrnehmung auftauchen, desto größer ist der Imageverlust des Produkts.
- H6: Je mehr die Rezipienten einer Zeitung durch örtliche Nähe von einem Ereignis betroffen sind, desto intensiver ist die Berichterstattung und desto öfter werden konzernnahe Quellen verwendet bzw. konzernnahe Handlungsträger in die Berichterstattung eingewoben.
- H7: Je stärker eine Zeitung den Maximen des Boulevardjournalismus (z. B. Personalisierung, Emotionalisierung, Skandalisierung) folgt und je stärker sie als Zielgruppe ein wirtschaftlich weniger gebildetes Massenpublikum ansprechen will, desto eher wird sie Krisen zum Anlass einer aufbauscheidenden und skandalisierenden Berichterstattung nehmen.
- H8: Je stärker sich eine Zeitung an den Maximen des Informationsjournalismus orientiert, desto neutral-sachlicher wird sie sich im Krisenfall verhalten.

Neben der Betrachtung kommunikationswissenschaftlicher Hintergründe ist ein kurzer Abriss über die Daimler-Benz AG für diese Arbeit nötig. Schwerpunkte des entsprechenden Kapitels 3 sind die Bedeutung der Automobilindustrie im gesamtwirtschaftlichen Kontext, die historische Entwicklung des Unternehmens zu einem weltweit agierenden Global Player sowie die daraus resultierenden Folgen für die strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation.

Für ein vertieftes Verständnis der A-Klasse-Kommunikation ist ferner eine differenzierte und ereignisorientierte Rückschau erforderlich (Kapitel 4). Sie soll die Gründe für den Bau des Mini-Mercedes erläutern, das integrierte Kommunikations- und Marketingkonzept für die A-Klasse vorstellen sowie die konzernseitigen Presseaktivitäten vor und während der Krise detailliert wiedergeben. Die Dokumentation des Krisenfalls und der Krisenbewältigung soll zeitnah und umfassend erfolgen und die komplexe Situation der Betroffenen erlebbar machen. Parallel dazu soll gezeigt werden, mit welchen kommunikativen Mitteln

das Management auf die jeweilige Situation reagiert hat. Erst dadurch kann auch die spätere Kontextuierung bezüglich der Medienreaktionen vorgenommen werden.

Als Untersuchungsobjekte der Inhaltsanalyse wurden das Handelsblatt, die Frankfurter Allgemeine Zeitung, die Stuttgarter Zeitung und BILD ausgewählt. Vor der Analyse wird erläutert, nach welchen Selektionskriterien die Medien gewählt wurden. Des Weiteren wird anhand vorliegender Mediadaten reflektiert, welche spezifischen Charakteristika die einzelnen Medien aufweisen (Kapitel 5). So soll eine Einschätzung der Medien hinsichtlich ihrer Stellung und Relevanz in der bundesdeutschen Medienlandschaft ermöglicht werden. Es ist zu erwarten, dass sich die Medien – gemäß ihrer redaktionellen Leitlinien – klar in ihrer formalen und inhaltlichen Berichterstattung differenzieren (vgl. hierzu die Hypothesen H6 bis H8). Ob diese Annahme bestätigt werden kann, oder ob die Berichterstattung zur A-Klasse doch stark von den Botschaften der Daimler-Benz-Unternehmenskommunikation beeinflusst wurde, wird in der Hypothesendiskussion zu klären sein.

Auf der Grundlage des theoretischen und deskriptiven Teils wird anschließend die komparative Medienresonanzanalyse entwickelt (Kapitel 6). Dabei werden nach grundsätzlichen Überlegungen zum Forschungsinstrument Medienresonanzanalyse auch deren Stärken und Schwächen diskutiert und die spezifischen Merkmale der in dieser Arbeit angewandten Inhaltsanalyse herausgestellt. Danach wird auf dem Hintergrund der zuvor formulierten forschungsleitenden Fragestellungen und Hypothesen das methodische Vorgehen erläutert (Kapitel 7). Im einzelnen geht es hier darum, Modell, Anlage und Durchführung der Analyse zu verdeutlichen, Untersuchungsobjekte, -zeitraum, -einheit und Artikelauswahl festzulegen, eine Operationalisierung der Kategorien vorzunehmen sowie schließlich die Untersuchungsanlage auf Reliabilität und Validität zu prüfen und den Pretest zu dokumentieren. Das Codebuch, das die Vorgehensweise der Codierung erklärt und einen Überblick über alle Variablen bzw. Kategorien bietet, wird in Anhang B präsentiert.

Inhaltlich orientiert sich die Analyse an den zuvor formulierten forschungsleitenden Fragen und Hypothesen. Besondere Bedeutung erlangen dabei die zu bewertenden Sachverhalte A-Klasse-Sicherheit, Daimler-Benz-Krisenmanagement, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, da sie das Image der A-Klasse, der Marke Mercedes-Benz und des Daimler-Benz-Konzerns insgesamt bestimmen. Sie sind eng verknüpft mit der Antwort auf eine der

Schlüsselfragen der Untersuchung: Hat die A-Klasse-Berichterstattung in den untersuchten Printmedien zu einer Imagestärkung oder -schwächung geführt?

Nach der Dokumentation der Ergebnisse in Kapitel 8 werden die Hypothesen 1 bis 8 diskutiert und verifiziert bzw. falsifiziert (Kapitel 9).

In der abschließenden Zusammenfassung in Kapitel 10 richtet sich der Blick noch einmal auf Zielsetzung, methodisches Vorgehen und Ergebnisse der Inhaltsanalyse. Darüber hinaus werden auf Basis der Stärken- und Schwächen-Analyse der A-Klasse-Kommunikation einerseits Schlussfolgerungen für künftige Konzernkrisen gezogen und andererseits allgemein gültige Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation im Sinne des „best-practice“-Ansatzes gegeben, ohne allerdings – wie zuvor betont – ein Standardwerk zur Krisenkommunikation anbieten zu wollen.

## 1 Theoretische Annäherungen an die Public Relations

Krisen haben Konjunktur. In den vergangenen Jahren zeigten Medien ein wachsendes Interesse an Unternehmenskrisen und machten sie so öffentlich. Durch das Offenlegen von Missständen wurde nicht nur das Interesse von Unternehmen, Medien und Rezipienten geweckt. Auch das Interesse an der PR-Praxis und -Forschung nahm zu. Resultierend daraus erschien eine Vielzahl von Publikationen, die PR-Managern Hilfestellung während eines Krisenfalls geben sollen.<sup>4</sup> Der Boom dieser so genannten Ratgeberliteratur liegt nicht zuletzt darin begründet, dass Unternehmen heute ihre Bedrohung durch Krisen erkennen und deshalb präventive und durchdachte Krisenkommunikation als Erfolgsfaktor der Unternehmenskommunikation akzeptieren. Wie unter anderem der Chemieunfall bei Hoechst im Werk Frankfurt-Griesheim 1993<sup>5</sup> zeigte, kann eine unvorbereitete Krisen-PR mitsamt einer falschen Zielgruppenansprache zu einem immensen Vertrauens- und Imageverlust führen, der sich nicht nur auf das Unternehmen, sondern auf eine ganze Branche auswirkt.

Wissenschaftler und Praktiker sind sich einig, dass Public Relations-Manager eine wissenschaftstheoretische Basis brauchen, aus der sie richtiges Agieren und Reagieren im Praxisfall ableiten können. Die in Forschung und Praxis relativ neuen Themenkomplexe Public Relations und Krisenkommunikation stellen die PR-Wissenschaft vor große Herausforderungen. Bis heute existiert lediglich ein „intellektuelles Kunterbunt“<sup>6</sup> an Definitionsversuchen von Public Relations, und genauso unklar sind Begriffsdefinitionen bezüglich Image, Reputation Management oder Krise. Auch findet sich keine allgemein anerkannte Theorie der Public Relations oder der Krisenkommunikation. Begriffsbestimmungen und Theorieentwürfe sind aber Voraussetzung für das Verständnis und die Bewertung eines spezifischen Krisenfalls, weshalb im Folgenden einige für diese Arbeit relevante Begriffsdefinitionen und Theorieentwürfe vorgestellt werden.

---

<sup>4</sup> Einen Überblick über Bücher zur PR-Praxis bieten beispielsweise: Kunczik, Michael; Heintzel, Alexander; Zipfel, Astrid: Krisen-PR. Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich. Reihe: Public Relations, Bd. 2. Köln/Weimar/Wien, 1995 (im Folgenden zitiert als: Kunczik; Heintzel; Zipfel, 1995). Lerbinger, Otto: The crisis manager. Facing risk and responsibility. Mahwah, 1997 (im Folgenden zitiert als: Lerbinger, 1997). Claywood, Clarke L.: The handbook of strategic Public Relations and Integrated Communications. Boston/Burr Ridge/San Francisco (u.a.), 1997 (im Folgenden zitiert als: Claywood, 1997). Heath, Robert L. (Hrsg.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks/London/New Delhi, 2001 (im Folgenden zitiert als: Heath, 2001).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu: Kepplinger, Hans-Mathias; Hartung, Uwe: Störfall-Fieber: Wie ein Unfall zum Schlüsselereignis einer Unfallserie wird. Reihe: Alber-Broschur Kommunikation. Bd. 20. Freiburg/München, 1995 (im Folgenden zitiert als: Kepplinger; Hartung, 1995).

## 1.1 Begriffsbestimmung Public Relations

Der Begriff Öffentlichkeitsarbeit ist die deutsche Übersetzung von Public Relations. Beide Begriffe werden heute synonym gebraucht. Da die DaimlerChrysler AG unter dem Begriff Unternehmenskommunikation alle PR-Aktivitäten des Unternehmens subsumiert, wird dieser Begriff in dieser Arbeit ebenfalls synonym verwendet. Die Diskussionen darüber, was Public Relations ist, über ihre konstituierenden Elemente und Funktionen „have been so diverse and conflicting, so affected by the opposing demands of theory and practice, so uncertain and inadequate, that hardly any two of them have been alike or even similar“<sup>7</sup>. Glenn und Denny Griswold gehen davon aus, dass es über 2000 Begriffsbestimmungen von PR gibt.<sup>8</sup> An dieser Stelle werden einige der in der Forschungsliteratur besonders häufig verwendeten Definitionen vorgestellt, wobei zwischen Definitionsversuchen amerikanischer und deutscher Einzelautoren und Definitionsversuchen von Berufsverbänden unterschieden wird.<sup>9</sup>

In den USA, dem Geburtsland der Public Relations<sup>10</sup>, versuchte Rex Harlow 1976 eine Synthese aus 427 Definitionen der PR: „Public Relations ist eine Management-Funktion, die dazu beiträgt, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Verstehen, Akzeptanz und Kooperation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie bezieht die Handhabung von Problemen und Streitpunkten ein. Sie unterstützt das Management bei dem Bemühen, über die öffentliche Meinung informiert zu sein und auf sie zu reagieren. Sie definiert und unterstreicht die Verantwortung des Managements in seinen Aufgaben gegenüber öffentlichen Interessen. Sie unterstützt das Mana-

---

<sup>6</sup> Rühl, Manfred: Public Relations ist, was Public Relations tut. Fünf Schwierigkeiten, eine allgemeine PR-Theorie zu entwickeln. In: PR-Magazin. H. 4, 1992. S. 37 (im Folgenden zitiert als: Rühl, 1992).

<sup>7</sup> Harlow, Rex: Building a Public Relations Definition. In: Public Relations Review. Bd. 2, 1976. S. 34 (im Folgenden zitiert als: Harlow, 1976).

<sup>8</sup> Vgl. hierzu: Griswold, Glenn; Griswold, Denny: Your Public Relations. New York, 1948. S. 4.

<sup>9</sup> Anmerkung: Diese Klassifikation orientiert sich an den Ausführungen Manfred Rühls (in: Rühl, 1992). Die hier vorgestellte Klassifikation ist nur ein Vorschlag unter vielen. Benno Signitzer und Heinz-Werner Stuißer klassifizieren beispielsweise in folgende Ansätze: traditionelle Ansätze, zu denen u.a. die Definition von Albert Oeckl gehört, marketingtheoretische (Signitzer) bzw. absatzpolitisch orientierte Ansätze (Stuißer), organisationstheoretische Ansätze, zu denen die Begriffsbestimmungen von James E. Grunig und Todd Hunt, Vincent Hazleton, Larry W. Long und Rex Harlow gehören, sowie gesamtgesellschaftliche (Stuißer) bzw. gesellschaftstheoretische Ansätze (Signitzer), zu denen u.a. die Definition von Franz Ronneberger zu zählen ist. Vergleiche hierzu: Signitzer, Benno: Theorie der Public Relations. In: Roland Burkart, Walter Hömberg (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien, 1992. S. 134-152. Stuißer, Heinz-Werner: Theorieansätze für Public Relations – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Horst Avenarius, Wolfgang Armbricht: Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung. Opladen, 1992. S. 207-220 (im Folgenden zitiert als Avenarius; Armbricht, 1992).

<sup>10</sup> Die Geschichte der PR wird hier nicht ausgeführt, da sie für die vorliegende Arbeit keine Relevanz besitzt. Stellvertretend für andere sei auf folgende Autoren verwiesen, die sich ausführlich mit dem Themenkomplex beschäftigen: Faulstich, Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München, 2000 (im Folgenden zitiert als: Faulstich, 2000). Kunczik, Michael: Public Relations. Konzepte und Theorien. Reihe: Public Relations. Bd. 1. Köln/Weimar/Wien, 1996 (im Fol-

gement dabei, mit dem Wandel Schritt zu halten und ihn wirksam zu nutzen. Sie dient als Frühwarnsystem, um Trends vorauszusehen. Und sie verwendet Forschung sowie ehrliche und ethisch vertretbare Kommunikationstechniken als ihre Hauptinstrumente.“<sup>11</sup> Long und Hazleton definieren in ähnlicher Weise, aber prägnanter: „PR is a communication function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals.“<sup>12</sup> James E. Grunig und Todd Hunt bestimmen Public Relations schlicht als „the management of communication between an organization and its publics“<sup>13</sup>. Unter Unternehmens-PR versteht Grunig „communication managed by an organization, especially as communication managed for the organization by communication specialists. Organizational communication, therefore, may be either internal or external“<sup>14</sup>. Grunig und Hunt weisen der PR fünf Funktionen zu:<sup>15</sup>

1. Unterstützung des Vertriebs (disposal subsystem) durch Produkt-Promotion und andere Service-Leistungen.
2. Unterstützung der Personalverwaltung (maintenance subsystem) durch Kommunikationsaktivitäten, die sich an die Beschäftigten richten.
3. Unterstützung der Entwicklungs- und Planungsabteilungen (adaptive subsystem) durch das Einbringen gesellschaftlicher Strömungen und die Weitergabe der Unternehmensinteressen an die verschiedenen Teilöffentlichkeiten.
4. Unterstützung des Produktionssystems.
5. Unterstützung der Unternehmensleitung (management subsystem) bei der Planung und Durchführung von Kommunikationsaktivitäten.

Für Grunig und Hunt kommt der PR damit eine verbindende Rolle zu: „They have one foot in the organization and one outside.“<sup>16</sup> Damit wird ersichtlich: Obwohl PR hauptsächlich Teil des Managementsystems ist, unterstützt sie häufig auch Subsysteme.

Vergleicht man diese amerikanischen mit deutschen Definitionen, so zeigt sich, dass in den USA die Managementfunktion, also die Leitungsfunktion der Public Relations, stärker

---

genden zitiert als: Kunczik, 1996). Ronneberger, Franz; Rühl, Manfred: Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992. S. 53 (im Folgenden zitiert als Ronneberger; Rühl, 1992). Avenarius; Armbrrecht, 1992.

<sup>11</sup> Harlow, 1976. S. 36.

<sup>12</sup> Long, Larry; Hazleton, Vincent: Public Relations: A theoretical and practical response. In: Public Relations Review 2. H. 13, 1987. S. 6.

<sup>13</sup> Grunig, James E. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale/Hove, 1992. S. 4 (im Folgenden zitiert als: Grunig, 1992).

<sup>14</sup> Grunig, 1992. S. 5.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu: Grunig, James E.; Hunt, Todd: Managing Public Relations. Forth Worth (u.a.), 1984. S. 9 (im Folgenden zitiert als: Grunig; Hunt, 1984).

<sup>16</sup> Grunig; Hunt, 1984. S. 9.

betont wird. Die US-Forschung bezieht sich größtenteils auf kommerzielle Unternehmen und weniger auf die gesamtgesellschaftliche Funktion von PR.

In Deutschland wurde schon früh versucht, der PR eine ethisch-normative Ausrichtung zu geben. Öffentlichkeitsarbeit sollte klar von Werbung und Propaganda abgegrenzt werden;<sup>17</sup> sie sollte etwas Positives darstellen. Erst im Zug der stärkeren Ökonomisierung der gesamten Gesellschaft ist die Debatte um ethisch-normative Grundsätze in den Hintergrund getreten.<sup>18</sup> Lange dominierte Albert Oeckl die Diskussion um den PR-Begriff: Öffentlichkeitsarbeit ist für ihn „das bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen. Das Wort Öffentlichkeitsarbeit als die geeignetste deutsche Wortbildung für Public Relations drückt ein Dreifaches aus: Arbeit in der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit mit der Öffentlichkeit.“<sup>19</sup> Für Oeckl heißt die Grundregel der Öffentlichkeitsarbeit „agieren, nicht reagieren“<sup>20</sup>. In dieser Begriffsbestimmung zeigen sich ethisch-moralische Ansätze, darunter das Prinzip übereinstimmender Interessen, das Prinzip der Wahrheit (Übereinstimmung von Worten und Taten des Unternehmens führt zu Vertrauen in der Öffentlichkeit), das Prinzip der Offenheit (Unternehmen sollen Fehler eingestehen, weil zurückgehaltene Informationen zu Misstrauen der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen führen), das Prinzip der Sachlichkeit mit dem Ziel eines objektivierte Informationsaustausches sowie das Prinzip der Selbsterziehung (das Unternehmen muss zur Selbstkritik fähig sein und mit PR in seiner eigenen Organisation beginnen).<sup>21</sup> Michael Kunczik definiert PR als „Bemühungen [...], die Öffentlichkeit bzw. relevante Teilöffentlichkeiten durch die Selbstdarstellung von Interessen beeinflussen und damit auch Interessen durchsetzen zu wollen“<sup>22</sup>. Barbara Baerns beschreibt Öffentlichkeitsarbeit als die „Selbstdarstellung partikularer Interes-

---

<sup>17</sup> Zur Frage nach dem Verhältnis zwischen Public Relations und Werbung bzw. Propaganda resümiert Kunczik nach ausführlicher Darstellung des Problemkreises: „Insgesamt sind alle Versuche, Werbung, Public Relations und Propaganda unterscheiden zu wollen, lediglich semantische Spielereien.“ (Vgl. hierzu: Kunczik, 1996, S. 15). Seinen Ansichten folgen auch: Faulstich, 2000. Noelle-Neumann, Elisabeth: Propaganda. In: Elisabeth Noelle-Neumann, Winfried Schulz (Hrsg.): Das Fischer Lexikon: Publizistik. Frankfurt a. M. 1971, S. 308. Lasswell, Harold D.: Communications research and politics. In: Douglas Waples (Hrsg.): Print, radio, and film in a democracy. Chicago, 1942. S. 106. Andere Autoren grenzen dagegen Public Relations scharf von Propaganda ab, wobei anstelle einer semantischen Analyse meist eine Kontrastierung positiver und negativer Werte vorgenommen wird (vgl. hierzu: Binder, Elisabeth: Die Entstehung unternehmerischer Public Relations in der Bundesrepublik Deutschland. Münster, 1983, S. 28). Propaganda wird dabei ein manipulativer, verführender und lügnerischer, PR dagegen ein objektiver, informierender und ehrlicher Charakter unterstellt (vgl. hierzu beispielsweise: Joerger, Gernot: Öffentlichkeitsarbeit. Stuttgart (u.a.), 1975. S. 13. Maletzke, Gerhard: Propaganda. Eine begriffskritische Analyse. In: Publizistik. H. 17, 1972. S. 155).

<sup>18</sup> Vgl. hierzu: Faulstich, 2000. S. 25.

<sup>19</sup> Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations. Hamburg, 1964. S. 43 (im Folgenden zitiert als: Oeckl, 1964).

<sup>20</sup> Oeckl, Albert: Glaubwürdigkeit contra Angst. Kursbestimmung der Öffentlichkeitsarbeit. In: Gerhard Schulze-Fürstenow (Hrsg.): PR-Perspektiven. Beiträge zum Selbstverständnis gesellschaftsorientierter Öffentlichkeitsarbeit. Neuwied, 1988. S. 23 (im Folgenden zitiert als: Oeckl, 1988).

<sup>21</sup> Vgl. hierzu: Faulstich, 2000. S. 23.

<sup>22</sup> Kunczik, 1993. S. 14.

sen durch Information“<sup>23</sup>. Bei Baerns und Kunczik wird die Aufgabe der PR auf die Beeinflussung von Zielgruppen fokussiert, wobei Baerns scharf zwischen Pressearbeit und Öffentlichkeitsarbeit trennt: „Öffentlichkeitsarbeit ist nicht Pressearbeit. [...] Öffentlichkeitsarbeit [...] umfasst Pflege und Förderung der Beziehungen eines Unternehmens, einer Organisation oder Institution zur Öffentlichkeit insgesamt, nicht nur zu den Journalisten.“<sup>24</sup> Demnach sieht sie die Massenmedien als eine unter vielen wichtigen Zielgruppen, nicht aber als die wichtigste.<sup>25</sup> Rühl folgt den Ansichten Baerns und Kuncziks. Für ihn ist die Inklusion interessenbetonter Kommunikationsleistungen von Organisationen aller Art in entwickelten Gesellschaften längst nicht mehr eine Frage des ob, sondern nur noch eine Frage des wie.<sup>26</sup>

Rühl fasst die PR-Definitionen von Einzelautoren zusammen und erkennt dabei gemeinsame Charakteristika wie „Information, Kommunikation, Interpretation, Handlung und Kooperation, zwischenmenschliche und institutionelle Beziehungen, Management, Verständnis, wechselseitiges Verstehen und Vertrauen“<sup>27</sup>. Diese Charakteristika sollen Relationen der PR zu allen gesellschaftlichen Teilsystemen deutlich machen, Absichten und Ziele der PR erläutern sowie Persuasion und Akzeptanz zu PR-Wirkungszielen generieren.<sup>28</sup>

Das PR-Verständnis von Verbänden verdeutlicht etwa die Definition der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG): „Öffentlichkeitsarbeit ist das Management von Kommunikationsprozessen für Organisationen und deren Bezugsgruppen. [...] Dabei besteht ihre Aufgabe darin, Identität, Zielsetzungen und Interessen einer Organisation sowie deren Tätigkeiten und Verhaltensweisen nach innen und außen zu vermitteln [...]. Öffentlichkeitsarbeit ist an die Interessen von Organisationen gebunden und zielt über Glaubwürdigkeit hin auf allgemeine Akzeptanz. Herstellung und Aufrechterhaltung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Organisationen und Öffentlichkeit sind Hauptzielsetzungen von Public Relations [...]. Die bewusste, zielgerichtete und systematische Gestaltung dieser kommunikativen

---

<sup>23</sup> Baerns, Barbara: Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit. In: Kurt Koszyk, Karl Heinz Pruys (Hrsg.): Handbuch der Massenkommunikation. München, 1981. S. 262.

<sup>24</sup> Baerns, Barbara: Öffentlichkeitsarbeit als Thema der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Rückblick im Rahmen aktueller Annäherungen. In: Avenarius, Horst; Armbrrecht, Wolfgang (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen, 1992. S. 141f.

<sup>25</sup> Auf das Verhältnis von Journalist und Kommunikator bzw. auf die Rolle von Medien und ihrem Verhältnis zur PR wird in Kapitel 2 genauer eingegangen.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu: Rühl, Manfred: Kommunikationswissenschaft zwischen Wunsch und Machbarkeit. Einige Betrachtungen zu ihrer Identität heute. In: Publizistik. H. 30, 1985. S. 240.

<sup>27</sup> Rühl, 1992. S. 37.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu: Rühl, 1992. S. 37.

ven Beziehungen ist Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations oder die Pflege öffentlicher Beziehungen.“<sup>29</sup> Die Public Relations Society of America (PRSA) charakterisiert PR folgendermaßen: „Public Relations help our complex, pluralistic society to reach decisions and function more effectively by contributing to mutual understanding among groups and institutions. It serves to bring public and public policies into harmony [...]. In helping to define and implement policy, the public relations practitioner utilizes a variety of professional communication skills and plays an integrative role both within the organization and between the organization and the external environment.“<sup>30</sup> Die hier genannten Verbandsdefinitionen unterscheiden sich von denen der Einzelautoren v.a. durch ihre Funktionsbestimmung. Berufsverbände versuchen, den PR-Beruf sowie die gesellschaftliche Bedeutung von PR zu erklären und die Ausbildung des PR-Nachwuchses zu überwachen.<sup>31</sup> Ronneberger und Rühl sehen, mit Bezug auf die Begriffsbestimmungen der Berufsverbände, folgende Elemente als charakteristisch für die PR:<sup>32</sup>

- Aufbau, Stärkung und Sicherung von allgemeinem Verständnis, Vertrauen und Sympathie für eine bestimmte Organisation,
- Auf- und Ausbau sowie Erhaltung von Kommunikation, Kooperation, Verständigung und Beziehungen mit anderen Organisationen, Systemen und Gruppen,
- Vertretung von Organisations-Interessen nach innen und außen,
- Beeinflussung der öffentlichen Meinung im Interesse der eigenen Organisation,
- Förderung des allgemeinen öffentlichen Interesses an der Organisation und
- Förderung der Existenz und Entwicklung der eigenen Organisation durch Verständigung und Korrelation.

Zur Begriffsbestimmung der PR kann also festgehalten werden: Bei aller Unterschiedlichkeit der Definitionen sind übereinstimmende Merkmale zu finden. Die Definitionen akzentuieren verschieden stark die Elemente Interessenausgleich, gegenseitiges Verständnis, Aufbau von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Konsens. Öffentlichkeit kann einerseits als Managementfunktion (die eher amerikanische Sichtweise), andererseits in ihrer Funktion für die Gesamtgesellschaft (die eher deutsche Sichtweise) betrachtet werden. Problematisch dabei ist allerdings, dass die oben erwähnten Merkmale ihrerseits unscharf definiert

---

<sup>29</sup> DPRG: Public Relations – das Berufsbild Öffentlichkeitsarbeit. In: PR-Magazin. H. 3, 1990. S. 40.

<sup>30</sup> Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; Broom, Glenn M.: Effective Public Relations. 6. Auflage. Englewood Cliffs, 1985. S. 5.

<sup>31</sup> Vgl. hierzu: Kückelhaus, Andrea: Public Relations: Die Konstruktion von Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen. Reihe: Studien zur Kommunikationswissenschaft. Bd. 37. Opladen/Wiesbaden, 1998. S. 21 (im Folgenden zitiert als Kückelhaus, 1998).

<sup>32</sup> Vgl. hierzu: Ronneberger; Rühl, 1992. S. 32.

sind. In der vorliegenden Arbeit soll deshalb – unter Zuhilfenahme einzelner Elemente der angesprochenen Definitionen – unter Public Relations das bewusste, langfristige, geplante und systematische Management einer privatwirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder öffentlichen Organisation verstanden werden<sup>33</sup>, wobei PR das Ziel hat, interessengebundene Informationen an interne und externe Zielgruppen zu verbreiten.<sup>34</sup> Dabei sollen Vertrauen und Akzeptanz oder zumindest eine Duldung von Absichten und Handlungen erreicht, erhalten oder gestärkt werden.

Nachdem nun Aufgaben, Absichten und Ziele der Public Relations geklärt worden sind, werden im Folgenden die Zusammenhänge zwischen PR und Image bzw. Reputation Management erläutert.

### **1.1.1 Die Bedeutung von Image und Reputation Management für die Öffentlichkeitsarbeit**

Nähere Betrachtungen zur Definition und zur Bedeutung von Image und Reputation Management sind für diese Arbeit wichtig, weil Krisenkommunikation immer das Ziel hat, das bestehende Image einer Organisation zu erhalten bzw. zu stärken. Gerade im Fall der Krisenkommunikation zur A-Klasse ist eine der wichtigsten Forschungsfragen jene, ob das Umfallen der Mercedes-Benz A-Klasse zu einem Imageverlust für Produkt, Marke und Unternehmen geführt hat.

In der Forschungsliteratur findet sich keine einheitliche Definition des Imagebegriffes, und meist wird auch keine klare Grenze zu Vorurteil, Stereotyp und Attitüde gezogen. Philip Kotler und Friedhelm W. Bliemel definieren den von Kenneth Boulding wissenschaftlich eingeführten Begriff<sup>35</sup> als „das mentale Bild einer Person zu einem Bezugsobjekt; dazu gehört alles, was die Person über das Objekt weiß, dazu glaubt, sich darunter vorstellt und damit verbindet“<sup>36</sup>. Günther Haedrich bezeichnet Images als „mehrdimensionale Kon-

---

<sup>33</sup> Die „Bemühungen“ Kuncziks wurden bewusst durch „Management“ im Sinne von James E. Grunig (vgl. oben) ersetzt. Damit soll darauf hingewiesen werden, dass in dieser Arbeit die Öffentlichkeitsarbeit eines privatwirtschaftlichen Unternehmens untersucht wird, das PR als Leitungsfunktion versteht.

<sup>34</sup> Diese Arbeit folgt der Meinung von Kunczik, Faulstich und Noelle-Neumann (vgl. Fußnote 17), die zwischen PR, Werbung und Propaganda allenfalls geringfügige semantische Differenzen sehen.

<sup>35</sup> Kenneth Boulding begreift unter Image „the total cognitive, affective and evaluative structure of the behaviour unit“. Boulding, Kenneth E.: National image und international system. In: Rosenau, James N. (Hrsg.): International politics and international policy. New York, 1969. S. 423.

<sup>36</sup> Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm W.: Marketing-Management. Stuttgart, 1992. S. 833.

strukturen mit kognitiven und emotionalen Bestandteilen, die sich stets in Bezug auf bestimmte Teile der Gesellschaft ausprägen<sup>37</sup>. Rühl sieht Images hauptsächlich im Zusammenhang mit der sachlichen Dimension der Kommunikation: „Sachlich bilden Images besondere symbolische Strukturen aus, sozusagen sachliche Muster, die in den unpersönlichen, räumlich und zeitlich distanzierten Formen öffentlicher Kommunikation erforderlich werden. [...] Images [fungieren] in besonderer Weise als repräsentative Auswahlen zur Vereinfachung und Erleichterung publizistischer Prozesse.“<sup>38</sup> Journalismus und Public Relations versuchen, Bilder von Organisationen zu zeichnen und sie unter Kontrolle zu halten. „Images zu entwickeln, sie im permanenten Wandel gleichwohl zu stabilisieren und zu bewahren bedeutet, dies – mit Blick auf die Funktion von Public Relations – zur Herstellung und Bewahrung öffentlichen Interesses und Vertrauens zu tun. Die Funktion von Images ist somit, die komplex strukturierten Prozesse öffentlicher Kommunikation zu vereinfachen, ohne sie zu trivialisieren oder zu banalisieren.“<sup>39</sup>

Graf Georg-Volkmar von Zedtwitz-Arnim sah die Hauptaufgabe der PR bereits 1961 darin, „das Bild, das Image des Unternehmens, so zu formen, dass es für die Öffentlichkeit akzeptabel, dass es sympathiefähig wird und bleibt“<sup>40</sup>. Dieser Meinung wird nicht uneingeschränkt zugestimmt. PR-Praktiker haben kaum Interesse daran, als Image-Macher bezeichnet zu werden, wohl deshalb, weil der Begriff Image negativ konnotiert sein kann. Ein viel zitiertes Beispiel für dieses im Image-Begriff negativ Mitschwingende ist der Text einer Tageszeitungsanzeige für den SPD-Kanzlerkandidaten Johannes Rau, die am 8. Januar 1986 erschien: „Nur wer nicht überzeugend politisch handeln kann, flüchtet gern in die Welt der PR-Berater und Werbeagenturen.“<sup>41</sup> Auch die amerikanische PR-Literatur lehnt Imagepflege als Hauptaufgabe der PR ab. Edward Bernays – einer der Gründungsväter der PR – argumentiert, der Begriff Image stünde, sofern er in Verbindung mit PR gebracht werde, auf seinem „index expurgatorius“<sup>42</sup>. Das Wort sei für die PR schädlich, da es den Rezipienten glauben lasse, die PR basiere auf selbst geschaffenen Illusionen, was für einen

---

<sup>37</sup> Haedrich, Günther: Images und strategische Unternehmens- und Marketingplanung. In: Wolfgang Armbrrecht, Horst Avenarius, Ulf Zabel (Hrsg.): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993. S. 252 (im Folgenden zitiert als Haedrich, 1993).

<sup>38</sup> Rühl, Manfred: Images – Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations. In: Wolfgang Armbrrecht, Horst Avenarius, Ulf Zabel (Hrsg.): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993. S. 69 (im Folgenden zitiert als: Rühl, 1993).

<sup>39</sup> Rühl, 1993, S. 70.

<sup>40</sup> Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar: Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft. Berlin, 1961. S. 41.

<sup>41</sup> PR-Magazin. H. 2, 1986. Zitiert nach: Kunczik, 1996. S. 17.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu: Bernays, Edward L.: Down with image, up with reality. In: Public Relations Quarterly. H. 22, 1977. Zitiert nach: Kunczik, 1996, S. 18.

Berufsstand, der sich auf `harte Fakten´ berufe, nicht zuträglich sei.<sup>43</sup> Auch Grunig lehnt Imagepflege als Aufgabe der PR ab, weil er mit der Begriffsunschärfe hadert: „I did not know what the term really means.“<sup>44</sup> Im Versuch, den Begriff näher zu bestimmen, kommt er zu dem Ergebnis: „I dislike `image´ because of the negative connotative meanings that most people have for it.“<sup>45</sup> Grunig vertritt die Meinung, dass der Begriff wegen seiner unpräzisen Definition für wissenschaftliches Arbeiten ungeeignet sei. Auch warnt er Public Relations-Praktiker vor dem Glauben, dass allein die Vermittlung von Botschaften gewünschte Images hervorrufen kann: „There are many effects of communication – perceptual, cognitive, attitudinal and behavioral [...]. Generally, the further a person progresses in the process from perception to behaviour, the less likely it is that a given message will have an effect.“<sup>46</sup> Seine ablehnende Haltung gegenüber dem Begriff Image führt ihn zu einem Schema-Konzept: „The concept of schema, however is much better conceptualized and researched than is the concept of image. Over the long term, people [...] organize their cognitions and attitudes into complex units of knowledge called `schemas´ or `schematats´.“<sup>47</sup> Ein Schema zu haben bedeutet also, dass sich Menschen in ihrem Langzeitgedächtnis für bestimmte Objekte wie Organisationen oder Produkte komplexe kognitive Einheiten bilden. In für sie relevanten Situationen erinnern sie sich an diese Einheiten. Als Beispiel nennt Grunig das Unternehmen Exxon, das in ihm einerseits den freundlichen Service an seiner Tankstelle, andererseits das Tankerunglück der Valdez in Erinnerung ruft.<sup>48</sup>

Erweitert wird das Imagekonzept durch das Konzept des Reputation Managements, das in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Auch hier beschäftigt sich die Wissenschaft mit der begrifflichen und methodischen Klärung, ohne bisher zu befriedigenden Ergebnissen gekommen zu sein. Charles J. Fombrun, einer der führenden Forscher auf diesem Gebiet und Direktor des us-amerikanischen Reputation Institutes, definiert Reputation folgendermaßen: „A corporate reputation embodies the general estimation in which a company is held by employees, customers, suppliers, distributors, competitors, and the public.“<sup>49</sup> Mit Reputation ist also eine allgemeine Erwartung seitens der Zielgruppen eines

---

<sup>43</sup> Vgl. hierzu: Bernays, Edward L.: Down with image, up with reality. In: Public Relations Quarterly. H. 22, 1977. Zitiert nach: Kunczik, 1996, S. 18.

<sup>44</sup> Grunig, James E.: On the effects of marketing, media relations, and public relations: Images, agendas, and relationships. In: Wolfgang Armbricht, Horst Avenarius, Ulf Zabel (Hrsg.): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993. S. 263 (im Folgenden zitiert als: Grunig, 1993).

<sup>45</sup> Grunig, 1993. S. 264.

<sup>46</sup> Ebenda, S. 176.

<sup>47</sup> Ebenda, S. 279.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu: Ebenda, S. 279.

<sup>49</sup> Fombrun, Charles J.: Reputation. Realizing value from the corporate image. Boston, 1996. S. 59 (im Folgenden zitiert als: Fombrun, 1996).

Unternehmens gemeint. Auf der Internetseite [www.walkerinfo.com](http://www.walkerinfo.com), die von Fombrun mitgestaltet wurde, findet sich unter dem Begriff Reputation folgende Erklärung: „Corporate reputation [...] is the sum of identity, image, perceptions, beliefs, and experiences that stakeholders have over time related to that company.“<sup>50</sup> Zudem grenzt die Webseite Identität und Image definitorisch voneinander ab. Mit Identität wird die Innenperspektive, das Selbstverständnis eines Unternehmens bezeichnet. Identität beschreibt, wie Mitarbeiter ihr Unternehmen definieren und welche kognitiven und emotionalen Elemente sie ihm zuschreiben. Image dagegen drückt die Außenperspektive aus und zeigt, wie die Identität des Unternehmens bei den Zielgruppen des Unternehmens wahrgenommen wird. Fombrun nennt vier Merkmale, die zusammen die Reputation eines Unternehmens ausmachen:

- Glaubwürdigkeit
- Zuverlässigkeit
- Vertrauenswürdigkeit
- Verantwortungsbewusstsein.<sup>51</sup>

Eine gute Reputation würde demnach zeigen, ob es einem Unternehmen gelungen ist, Öffentlichkeiten davon zu überzeugen, dass es zuverlässig, glaubwürdig, verantwortungsbewusst und vertrauenswürdig ist. Angelehnt an diese Definition beschreibt Graham Dowling Corporate Reputation als „the attributed values [...] evoked from the person's corporate image“<sup>52</sup>. Hier zeigt sich eine hierarchische Struktur zwischen Image und Reputation: Reputation kann nur über die Imagebildung erreicht werden. Reputation ist dem Image also übergeordnet. Oder anders ausgedrückt: Aus Image bildet sich Reputation.<sup>53</sup> Als zweiter Aspekt der Definition Dowlings wird die Dynamik der Begriffe deutlich. Image und Reputation bilden sich über einen längeren Zeitraum und können verändert werden. Auch David Bromley sieht Reputation als dynamischen Prozess, mit dem sich Organisationen auseinander zu setzen haben und den sie – gemäß ihrer Positionierung – durch Reputation Management steuern sollten.<sup>54</sup>

Zu fragen ist dabei, welche Faktoren Reputation konkret entstehen lassen und wie Reputation messbar ist. Im Jahr 2000 führte Fombrun zusammen mit dem Marktforschungsinstitut Harris Interactive Inc. Online-Umfragen durch, in denen die Reputation der bekanntesten

---

<sup>50</sup> [www.walkerinfo.com](http://www.walkerinfo.com). 19. April 2001.

<sup>51</sup> Vgl. hierzu: Fombrun, 1996. S. 72.

<sup>52</sup> Dowling, Graham: Corporate super-brands: The roots of corporate image and reputation. In: New directions in corporate strategy. St. Leonards, 2000. S. 68 (im Folgenden zitiert als: Dowling, 2000).

<sup>53</sup> Vgl. hierzu: Dowling, 2000. S. 69.

amerikanischen Unternehmen bewertet wurde. Dabei entwickelte Fombrun sechs Kriterien, die Reputation konstituieren und messbar sind: emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, workplace environment, social responsibility.<sup>55</sup> Bisher ungeklärt ist allerdings, wie aus den genannten Kriterien letztlich Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein entstehen.

Die Diskussion um Image und Reputation zeigt, dass über beide Begriffe sowie ihren Einsatz in der PR in der Forschung keine einheitliche Auffassung besteht. Gerade Reputation Management ist noch ein sehr junges Forschungsgebiet, und es ist ungewiss, ob es sich etablieren wird. Unumstritten ist allerdings, dass das Image bzw. die Reputation einer Organisation ein entscheidender Produktions- und Erfolgsfaktor ist. Images lösen einen „Halo-Effekt“ aus, der als „Einfluss des allgemeinen Eindrucks auf spezielle Eindrücke“<sup>56</sup> definiert werden kann. Durch diesen psychischen Vorgang wird die Wahrnehmung bestimmter Produkteigenschaften durch die allgemeine Einstellung zum Produkt reguliert, das heißt das Produkt wird bis zu einem gewissen Grad vor negativen Eindrücken geschützt.<sup>57</sup> Übertragen auf eine Krise bedeutet das, dass ein Fehlverhalten aus der Sicht einzelner Zielgruppen nicht unbedingt zur Sanktion eines Unternehmens bzw. zur Geringschätzung seiner Produkte führen muss. Die Vorstellungen und Bilder, die sich Zielgruppen eines Unternehmens über dieses Unternehmen und seine Produkte machen, entscheiden oft über Kauf oder Ablehnung eines Produkts. Vorstellungen und Bilder sind dynamisch und damit veränder- bzw. beeinflussbar. Sie entstehen dabei nicht allein aus primärer, eigener Erfahrung, sondern bilden sich aus dem Zusammenspiel vieler Faktoren, zu denen tradierte oder populäre Mythen ebenso gehören wie die aktuelle öffentliche Stimmungslage. Damit sind Bilder und Vorstellungen zumeist Abbild medial vermittelter Kommunikation, das sich zu einer virtuellen Realität verselbstständigt, hinter welcher das aus Primärerfahrungen gestrickte Bild an Bedeutung verliert.<sup>58</sup> Markenerfolge wie jene von Coca-Cola oder Nike verdeutlichen die Wirkungen von Image und Reputation Management.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. hierzu: Bromley, David B.: Reputation, image and impression management. New York, 1993. S. 29.

<sup>55</sup> Vgl. hierzu: Fombrun, 1996, S. 136.

<sup>56</sup> Beckwirth, N. E.; Kassarian H. H.; Lehmann, D. R.: Halo Effects in Marketing Research: Review and Prognosis.

In: Hunt, H. K. (Hrsg.): Advances in Consumer Research. Ann Arbor, 1978. S. 465. Zitiert nach: Haedrich, 1993. S. 260.

<sup>57</sup> Vgl. hierzu: Haedrich, 1993. S. 260.

<sup>58</sup> Vgl. hierzu: Langen, Ralf; Fischer, Holger: Corporate Communications – die Disziplin für das Management von morgen. In: Günter Bentele, Manfred Piwinger, Gregor Schönborn: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Stand: November 2000. Neuwied/Kriftel, 2001. S. 10.

<sup>59</sup> Zum Themenkomplex der Markenbildung sei hier stellvertretend für andere auf die Ausführungen von Astrid Zipfel hingewiesen. In: Zipfel, Astrid: Public Relations in der Elektroindustrie. Die Firmen Siemens und AEG 1847 bis 1939. Reihe: Public Relations, Bd. 3. Köln/Weimar/Wien, 1997. S. 12f. (im Folgenden zitiert als: Zipfel, 1997).

Mit den hier beschriebenen Ergebnissen lässt sich die für diese Arbeit im vorherigen Kapitel vorgestellte Begriffsbestimmung von Public Relations modifizieren: Public Relations ist das bewusste, langfristige, geplante und systematische Management eines sozialen Systems (z. B. einer privatwirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder öffentlichen Organisation oder Institution). PR hat die Aufgabe, interessengebundene Informationen an interne und externe Zielgruppen zu verbreiten mit dem Ziel, Vertrauen und Akzeptanz oder zumindest eine Duldung von Absichten und Handlungen in der Öffentlichkeit generell oder bei spezifischen Zielgruppen zu erreichen, wodurch ein positives Image des sozialen Systems aufgebaut, erhalten oder gestärkt werden soll.

Nach Klärung einiger für diese Arbeit relevanter Begriffe folgen nun definitorisch eingegrenzt Überlegungen zum Thema Krisenkommunikation. Dabei wird zunächst der Begriff Krise definiert, bevor auf Krisenmerkmale, -strategien, -typen und -phasen eingegangen wird.

## **1.2 Die Krise – Definition, Merkmale, Strategien, Typen, Phasen**

### **1.2.1 Was ist eine Krise?**

Ebenso wie für den Begriff Public Relations gibt es für den Begriff Krise zahlreiche Definitionen. Einige davon werden im Folgenden dargestellt mit dem Ziel, charakteristische Elemente einer Krise zu generieren.

Schon die Abstammung des Begriffes Krise ist umstritten. So finden sich einerseits Autoren, die im Griechischen den Wortursprung sehen, andere dagegen sind der Ansicht, der Begriff sei aus dem Lateinischen entlehnt.<sup>60</sup> Während das griechische Wort *crisis* den Bruch in einer kontinuierlichen Entwicklung bezeichnet, wird *crisis* im Lateinischen als medizinischer Begriff verwendet, der den Höhe- und Wendepunkt einer Krankheit beschreibt.<sup>61</sup> Steve Fink beschreibt die Krise als einen „turning point, not necessarily laden

---

<sup>60</sup> Vgl. stellvertretend für andere: Droskowski, Günther; Köster, Rudolf; Müller, Wolfgang, Scholze-Stubenrecht (Hrsg.): Duden. Das Fremdwörterbuch. Bd. 5, vierte neu bearbeitete Auflage. 1982, S. 431. Herbst, Dieter: Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied, Kriftel, 1999. S. 1 (im Folgenden zitiert als: Herbst, 1999). Apitz, Klaas: Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt a. M., 1987. S. 15f. (im Folgenden zitiert als: Apitz, 1987).

<sup>61</sup> Vgl. hierzu: Apitz, 1987. S. 15f.

with irreparable negativity but rather characterized by a certain degree of risk and uncertainty.“<sup>62</sup> Fink nimmt damit die historische Begriffsbedeutung des Wendepunkts auf und fügt als Krisenmerkmale das Risiko und die Unsicherheit der Situation an. Ebenso wie Fink betrachtet Alfred Lambeck die Krise nicht nur als etwas an sich Negatives, sondern auch als Chance zur Veränderung. Sie sei ein „dynamischer Prozess, gekennzeichnet durch Phasen hoher Beschleunigung des komplexen Geschehens, der sich als momentan erfasstes Resultat einer Vielzahl von Parametern darstellt“<sup>63</sup>. Aus Lambecks Betrachtungen folgt, dass sowohl Ursachen der Krise als auch ihr Verlauf von im Vorfeld nicht genau bestimm- baren Faktoren abhängen, woraus resultiert, dass es die Standardkrise ebenso wenig gibt wie die genormte Strategie zu ihrer Bewältigung.<sup>64</sup> Dieter Herbst lehnt sich an die Defini- tion von Ulrich Krystek an. Für ihn sind Unternehmenskrisen „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Aus- gang“<sup>65</sup>. Matthew Seeger, Timothy Sellnow und Robert Ulmer definieren Krise ähnlich, fügen allerdings die Gefährdung von wichtigen Zielen der Organisation im Krisenfall hin- zu: „Crisis are specific, unexpected, and nonroutine events or series of events that create high levels of uncertainty and threaten or are perceived to threaten an organization’s high priority goals.“<sup>66</sup>

Als Wesensmerkmale der Krise sieht Kathleen Fearn-Banks die Imagebedrohung und die mögliche Existenzgefährdung eines Unternehmens. Sie sieht in Krisen „a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization as well as its publics, serv- ices, products, and/or good name. It interrupts normal business transactions and can, at its worst, threaten the existence of an organization.“<sup>67</sup> Auch Lambeck insistiert darauf, dass aus einer nicht gelösten Konfliktsituation eine tatsächliche Krise entstehen und deren Sys- tem bedrohender Zustand zur Infragestellung der Existenz eines Systems führen kann.<sup>68</sup> Für Otto Lerbinger, einen der anerkanntesten amerikanischen Wissenschaftler auf dem Gebiet der Krisenkommunikation, ist die Krise „an event that brings, or has the potential for bringing, an organization into disrepute and imperils its future profitability, growth, and

---

<sup>62</sup> Fink, Steve: Crisis management - planning for the inevitable. New York, 1986. S. 15.

<sup>63</sup> Lambeck, Alfred: Krisenmanagement – Krisen-PR. In: Gero Kalt (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Instru- mente, Strategien, Perspektiven. 5. Auflage. Frankfurt a. M., 1994. S. 116 (im Folgenden zitiert als: Lambeck, 1994).

<sup>64</sup> Vgl. hierzu: Lambeck, 1994. S. 115.

<sup>65</sup> Herbst, 1999. S. 1.

<sup>66</sup> Seeger, Matthew W.; Sellnow, Timothy L.; Ulmer, Robert R.: Public Relations and crisis communication. Organizing and chaos. In: Heath, 2001. S. 156.

<sup>67</sup> Fearn-Banks, Kathleen: Crisis communications. A review of some best practices. In: Heath, 2001. S. 480 (im Folgen- den zitiert als: Fearn-Banks, 2001).

<sup>68</sup> Vgl. hierzu: Lambeck, S. 115.

possibly, its very survival“<sup>69</sup>. Auch Lerbinger weist also auf die Gefahr der Imageschwächung und der Existenzgefährdung hin.

Die Kernelemente der vorgestellten Aussagen zusammenfassend, sind sich die Autoren weitgehend darüber einig, dass Krisen folgende Eigenschaften besitzen:

- Sie sind Wende- oder Höhepunkt einer potenziell gefährlichen Entwicklung, das heißt, sie können sich entweder positiv oder negativ auf ein Unternehmen auswirken,
- sie sind meist plötzliche, ungeplante, ungewollte und zeitlich begrenzte Ereignisse, die sich durch Situationen des Risikos, der Unsicherheit und des Zeitdrucks auszeichnen,
- sie sind dynamisch und komplex,
- sie bedrohen wichtige Unternehmensziele wie Profitabilität und Wachstum,
- sie können die Reputation oder das Image eines Unternehmens zerstören und
- sie können im Extremfall die Existenz eines Unternehmens vernichten.

Aus dieser Zusammenschau krisenkonstituierender Elemente lassen sich zwei Hypothesen aufstellen, die später anhand der A-Klasse-Krise geprüft werden:

1. Aufgrund ihrer dynamischen und komplexen Charakteristik kann es keine Standardkrise geben.
2. Krisenkommunikation ist wichtig, weil die Krise ein Unternehmen im Extremfall zerstören kann.

### 1.2.2 Krisenkommunikationsstrategien

Der Vergleich der verschiedenen Kommunikationsstrategien in der PR-Literatur zeigt, dass eine erfolgreiche Krisenkommunikationsstrategie nur aus einer langfristigen und bewusst geplanten allgemeinen Kommunikationsstrategie abgeleitet werden kann. Oeckl beispielsweise unterscheidet erst gar nicht zwischen Public Relations und Krisenkommunikation: „International gesprochen hat die Öffentlichkeitsarbeit heute auch die function of issues management. Dazu meine Übersetzung: heikle Themen voraussehen, vorbereiten, durchdenken, planen und schließlich der Öffentlichkeit richtig antworten! Sie können es auch Krisen-Management nennen!“<sup>70</sup> Herbst nimmt den Gedanken auf. Auch er ist der Ansicht, dass Krisen-PR Teil der langfristigen PR eines Unternehmens sein muss und deshalb nicht

---

<sup>69</sup> Lerbinger, 1997. S. 4.

erst mit Ausbruch der Krise beginnen kann.<sup>71</sup> Der Austausch mit Zielgruppen muss deshalb kontinuierlich stattfinden. Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz können nur über längere Zeit erarbeitet und müssen immer wieder neu bestätigt werden.<sup>72</sup> Auch Kunczik, Heintzel und Zipfel sehen die Notwendigkeit einer übergeordneten Kommunikationsstrategie im Krisenfall. Sie verstehen unter Krisen-PR „lediglich die Weiterführung täglicher Öffentlichkeitsarbeit während einer außergewöhnlichen Situation“.<sup>73</sup> Hier zeigt sich, dass Organisationen, die erst im Konfliktfall reagieren, schlecht beraten sind – unter anderem deshalb, weil „viele Verfasser von Handbüchern oder Artikeln zum Thema Krisen-PR unter dem Hinweis auf Präventivmaßnahmen Handlungsanweisungen geben, die ohne genaue Kenntnis der jeweiligen Kommunikationsstrategie fragwürdig sind und darüber hinaus zum Teil ob ihrer Simplizität eine nicht gerade hohe Meinung über ihre Leser vermuten lassen. Oft handelt es sich um nichts anderes als Leerformeln“<sup>74</sup> (zum Aspekt der PR-Kunde sei an dieser Stelle auch auf Kapitel 1.3 hingewiesen). Fearn-Banks teilt diese Meinung ebenfalls, sieht sie doch einen der Schlüsselfaktoren erfolgreicher Krisenkommunikation in einem „strategic pro-active public relations plan“.<sup>75</sup> Dass eine erfolgreiche Krisenkommunikation nicht losgelöst von einer übergeordneten Kommunikationsstrategie betrieben werden kann, wird auch die spätere Beschreibung der Untersuchung zur A-Klasse-Krisenkommunikation zeigen.

### 1.2.3 Krisentypen

Krisen können in verschiedene Typen eingeteilt werden. Lerbinger unterscheidet sieben Krisentypen, die er drei übergeordneten Krisenklassen zuordnet: Krisen der physikalischen Welt, des menschlichen Miteinanders und Managementkrisen.<sup>76</sup>

Als Krisen der physikalischen Welt gelten durch Natur und Technologie verursachte Krisen.<sup>77</sup> Naturkatastrophen sind etwa Erdbeben oder Überschwemmungen. Technologische Krisen sind beispielsweise das vom Unternehmen Union Carbide ausgelöste Bhopal-Disaster in Indien oder der Kernreaktorunfall von Tschernobyl.

---

<sup>70</sup> Oeckl, 1988. S. 23.

<sup>71</sup> Vgl. hierzu: Herbst, 1999. S. 1.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>73</sup> Kunczik; Heintzel; Zipfel, 1995. S. 26ff.

<sup>74</sup> Ebenda. S. 16.

<sup>75</sup> Vgl. hierzu: Fearn-Banks, 2001. S. 485.

<sup>76</sup> Vgl. hierzu: Lerbinger, 1997. S. 10.

Krisen des menschlichen Miteinanders werden durch Konfrontation und Böswilligkeit ausgelöst.<sup>78</sup> Konfrontationen können unter anderem durch Interessengruppen hervorgerufen werden, die gegen bestehende Zustände protestieren. Regelmäßige Proteste bei Wirtschaftsgipfeln wie dem diesjährigen World Economic Forum in New York richten sich beispielsweise gegen die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft. Zu Krisen der Böswilligkeit zählen Terroranschläge wie das Attentat auf das World Trade Center in New York am 11. September 2001.

Unter Managementkrisen versteht Lerbinger Krisen, die auf verfälschte Wertvorstellungen, Enttäuschungen oder Führungsfehler zurückzuführen sind.<sup>79</sup> Das Valdez-Tankerunglück der Firma Exxon ist ein Beispiel für die Missachtung ökologischer zugunsten unternehmerischer Werte, und auch die Ankündigung des Mineralölkonzerns Shell im Jahre 1995, die Ölverlade- und Lagerplattform „Brent Spar“ trotz öffentlicher Proteste im Meer zu versenken, löste einen Firmenboykott aus, der sich aus enttäuschten Erwartungen nährte und zu einer schweren Unternehmenskrise führte. Als Führungsfehler gilt beispielsweise der im Jahr 1993 erhobene Vorwurf der Industriespionage gegen den ehemaligen VW-Manager Ignazio Lopez.

Eine ähnliche Einteilung wie Lerbinger nimmt Herbst vor. Herbst differenziert in Wirtschaftskrisen, Störfälle/Unglücke/Unfälle, Produktmissbrauch/Produktsabotage/Produktfehler sowie in Arbeitsbedingungen bzw. Führungsfehler<sup>80</sup> und weist darauf hin, dass die Gewichtung der Krisenarten durch sich verändernde Wirtschaftsmärkte und eine sich wandelnde Gesellschaft dynamisch ist: Standen noch vor wenigen Jahren Umweltkrisen im Mittelpunkt der Diskussion, sind heute Produkt- und Sozialkrisen stärker ins Blickfeld der Öffentlichkeit geraten.<sup>81</sup>

Untersucht man Krisentypen unter einem zeitlichen Aspekt, kristallisiert sich eine Unterscheidung zwischen plötzlich und schleichend auftretenden Krisen heraus. Mike Seymour und Simon Moore erklären, dass Krisen in zwei verschiedenen Zeitmustern auftreten: „first, by actually catching a company unprepared; second, by exploiting surprise and

---

<sup>77</sup> Vgl. hierzu: Lerbinger, 1997, S. 10ff.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu: Ebenda S. 12f.

<sup>79</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 13f.

<sup>80</sup> Vgl. hierzu: Herbst, 1999. S. 2ff.

<sup>81</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

weaknesses in the company's culture to dig itself in. Therefore crisis generally assume one of the following guises:

- the Cobra – the sudden crisis. Disaster hits, taking a company completely by surprise, and plunging it straight into crisis.
- the Python – the slow-burning crisis, or crisis creep. A crisis can steal up and gradually crush you, issue by issue.“<sup>82</sup>

Der Elchtest der Mercedes-Benz A-Klasse fällt nach Seymour und Moore in die Kategorie Kobra, die Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“ der Firma Shell in die Kategorie Python.<sup>83</sup>

Herbst teilt Krisentypen ähnlich ein, verwendet aber in diesem Zusammenhang die Begriffe „Überraschungskrise“ oder „Über-Nacht-Krise“. Darunter versteht er eine plötzlich und meist nicht vorhersehbar eintretende Krise (wie zum Beispiel die Störfälle im Chemieunternehmen Hoechst oder das Feuer in der Firma Sandoz).<sup>84</sup> Dieser Krisenart stellt er Krisen gegenüber, die vorhersehbar sind und sich schrittweise entwickeln, zum Beispiel als Folge von Betriebsschließungen oder Produktflops.<sup>85</sup>

Apitz folgt der Differenzierung in Überraschungskrisen und Krisen, die sich entwickeln. „Bei der Überraschungskrise ist die Intensität der Wirkung auf die Öffentlichkeit innerhalb kürzester Zeit extrem hoch, bei der sich entwickelnden Krise nimmt die Intensität im Laufe der Zeit bis zu einem Kulminationspunkt zu und ebbt erst dann – in der Regel langsamer – ab.“<sup>86</sup>

Während, wie eben beschrieben, die Überraschungskrise im allgemeinen sofort das Image einer Organisation stark negativ beeinflusst (präventives und krisenbezogenes Handeln ist meist nicht möglich), gibt es bei der sich entwickelnden Krise einen Handlungsspielraum vor bzw. während der Krisenentwicklung, welcher die Chance bietet, den möglichen Imageschaden abzufedern (vgl. Abbildung 1 und 2).<sup>87</sup>

---

<sup>82</sup> Seymour, Mike; Moore, Simon: Effective crisis management: worldwide principles and practice. London/New York, 2000. S. 10 (im Folgenden zitiert als Seymour; Moore, 2000).

<sup>83</sup> Vgl. hierzu: Seymour; Moore, 2000. S. 11ff.

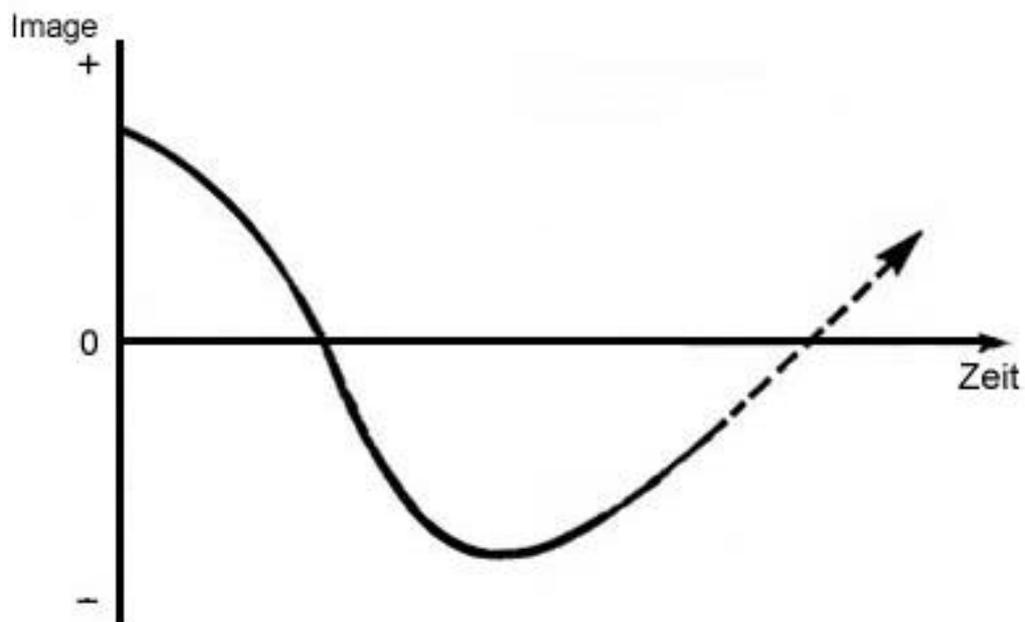
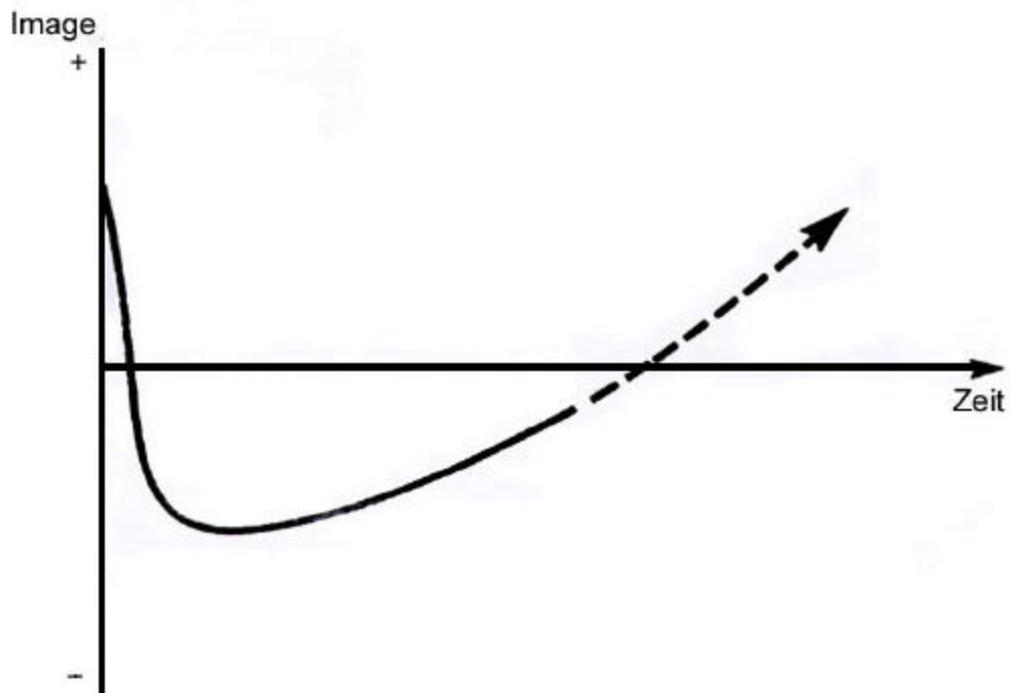
<sup>84</sup> Vgl. hierzu: Herbst, 1999. S. 8.

<sup>85</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>86</sup> Apitz, 1987. S. 31.

<sup>87</sup> Vgl. hierzu: Apitz, 1987. S. 32.

**Abbildung 1 und 2: Verlaufskurve einer Überraschungskrise (Kobra) und einer sich entwickelnden Krise (Python)**



Quelle: Apitz, 1987. S. 32f.

### 1.2.4 Der Krisenverlauf

Dass Krisen einen Krisenlebenszyklus haben und sich deshalb in bestimmte Verlaufsphasen gliedern, ist in der Literatur weitgehend unbestritten. Uneinigkeit herrscht lediglich darüber, wie viele Phasen eine Krise durchläuft und wie diese Phasen benannt werden sollen. Lerbinger unterteilt Krisen in die drei Phasen „pre-crisis phase, crisis event and post-crisis recovery“<sup>88</sup> und skizziert die wesentlichen Aufgaben des PR-Managers während dieser Phasen:<sup>89</sup> In der ersten Phase, in den ruhigen Tagen, die einer Krise vorausgehen, sollte der Krisenmanager potenzielle Krisenherde ausfindig machen. Er sollte die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens abschätzen und für die mit größter Wahrscheinlichkeit eintreffenden Krisen Notfallpläne entwickeln, um so möglichst ihren Ausbruch zu verhindern. Phase zwei ist die dramatischste, explosivste und prekärste Phase. Entscheidungen und Handlungsanweisungen müssen unter extremem Zeitdruck getroffen werden. Im Krisenfall versucht das Management den Schaden einzudämmen, wobei nicht nur das eigentliche Krisenproblem beseitigt, sondern auch die Medienberichterstattung beobachtet werden sollte. Schwerpunkt der dritten Phase ist der Wiederaufbau bzw. die Stärkung des Images, damit sich das Unternehmen von der Krise erholen kann.

Seymour and Moore unterteilen den Krisenlebenszyklus in vier Stadien: „stage one: the storm arises, stage two: the storm breaks, stage three: the storm rages, stage four: the storm passes“<sup>90</sup>. Dabei vertreten sie ähnlich wie Lerbinger eine holistische Krisenauffassung, in welcher dem eigentlichen Krisenfall eine Inkubationsphase vorausgeht und eine Erholungsphase nachfolgt.

Herbsts Unterteilung ist etwas differenzierter. Er beschreibt zunächst den Verlauf von vier nicht näher benannten Phasen und unterteilt dann Phase drei und vier nochmals in ein fünfstufiges Krisenmuster.<sup>91</sup> Für ihn sind in der ersten Phase, dem so genannten Normalzustand, Krisen zwar möglich, aber noch nicht vorhanden. Für ihren Verlauf empfiehlt er, mögliche Krisenherde zu prüfen und langfristige Verhaltensweisen zu entwickeln. In einer zweiten Phase sind geringe Krisenauswirkungen vorhanden. Sie können aber mit Früherkennungsmethoden und der Entwicklung geeigneter Strategien beeinflusst und gegebenenfalls verhindert werden. Die dritte Phase zeigt die zerstörerische Wirkung der Krise: ihre

---

<sup>88</sup> Lerbinger, 1997. S. 19.

<sup>89</sup> Vgl. hierzu: Ebenda, S. 20.

<sup>90</sup> Seymour; Moore, 2000. S. 31ff.

Auswirkungen nehmen zu, Anforderungen an die Krisenbewältigung wachsen, akuter Zeitdruck und Entscheidungszwang entstehen. In der vierten Phasen kann das Geschehen außer Kontrolle geraten, womit wichtige Unternehmensziele gefährdet sind. In diesem Stadium ist die Krise kaum noch steuerbar. Für Phase drei und vier, also die eigentlichen Krisenphasen, weist Herbst auf typische Krisenmuster hin, die er dem Muster psychologischer, persönlicher Krisen entlehnt: Schock, Abwehr, Rückzug, Eingeständnis/Entschuldigung, Anpassung/Veränderung.<sup>92</sup>

Eine weitere Beschreibung des Krisenverlaufs stammt von Timothy Coombs, der in vergangenen Jahren in den USA hohes Ansehen als Krisenforscher erlangte. Er gliedert den Krisenverlauf in die drei Stadien „preparation, performance, learning“<sup>93</sup>. Zur Vorbereitungsphase zählt er neben der Erarbeitung eines Krisenplans die Diagnose möglicher Krisen, die Auswahl und das Training des Krisenmanagement-Teams inklusive des Pressesprechers, die Erstellung eines Krisenportfolios sowie die Überarbeitung bzw. die Verfeinerung eines schon bestehenden Krisenkommunikationssystems.<sup>94</sup> Unter „performance“ versteht Coombs die Anwendung der vorbereiteten Komponenten aus der ersten Phase, wobei er ausdrücklich darauf hinweist, dass die Komponenten, bevor sie im Ernstfall zum Einsatz kommen, in einer simulierten Krise getestet werden sollten, um mögliche Fehlerquellen aufzudecken. In der Lernphase soll die Organisation ihren Krisenauftritt evaluieren und daraus für zukünftige Krisen Schlüsse ziehen. Das Lernen bezeichnet er als die Entwicklung eines Organisations-Gedächtnisses, das die Effektivität des zukünftigen Krisenmanagements erhöht, indem es die Wahrnehmung für Krisen sensibilisiert. Wichtig bei Coombs Ansatz ist, dass er die Stadien als sich gegenseitig beeinflussend sieht und deshalb von einem Krisenzyklus spricht: „If prevention fails, preparation is required for optimal performance. Learning is derived from performance and informs both the prevention of and preparation for a crisis. In turn, improving preparation should improve performance. Crisis management is a process of preventing, preparing for, performing and learning from crisis.“<sup>95</sup>

Wie gezeigt haben alle vorgestellten Beschreibungen über Krisenzyklen ein gemeinsames Merkmal: Sie beschränken sich nicht nur auf den eigentlichen Krisenfall, sondern sehen

---

<sup>91</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden: Herbst, 1999. S. 8ff.

<sup>92</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>93</sup> Coombs, Timothy W.: *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, 1999. S. 4f. (im Folgenden zitiert als: Coombs, 1999).

<sup>94</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden: Coombs, 1999. S. 4.

die Inkubationsphase sowie die Postkrisenphase als feste und wichtige Bestandteile der Krise. Für die Krisenkommunikation bedeutet das, dass sie bereits vor Eintritt des Störfalls aktiv werden muss; sei es durch die Beobachtung von Themen, die zu Krisen werden können (Issue Management), durch das Aufstellen von Einsatzplänen oder durch praktische Krisenübungen für den Ernstfall. In der Postphase der Krise sollte das Image wieder aufgebaut bzw. gestärkt werden. Darüber hinaus sollte die Chance des Lernens aus der Krise genutzt werden, indem die angewandte Krisenstrategie und -taktik analysiert und bewertet wird, um anschließend die daraus resultierenden Ergebnisse in einem neuen Krisenfall berücksichtigen zu können. Inwieweit sich die Krisenkommunikation zur A-Klasse an typischen Krisenverlaufsmustern orientiert, wird später zu sehen sein.

### 1.3 PR-Kunde kontra PR-Wissenschaft

Bei Durchsicht der Literatur zum Thema Krisenkommunikation fällt die Unterscheidung zwischen Werken auf, die zur PR-Wissenschaft zählen und solchen, die zur PR-Kunde gerechnet werden. Der Begriff PR-Kunde wurde von Kunczik geprägt, der darunter in Anlehnung an Ronneberger und Rühl „die Systematisierung praktischer Erfahrungen“<sup>96</sup> versteht.

Kunczik bezeichnet den Zustand der Krisenkommunikationsforschung als „desolat“<sup>97</sup>. Er ist der Ansicht, dass „viele Publikationen zur Public Relations wissenschaftlich-kritische Reflexionen bzw. eine distanzierte Haltung gegenüber dem eigenen Tun vermissen lassen“<sup>98</sup>. Ronneberger und Rühl betonen dagegen, dass die Wissenschaft dem „Nachdenken von PR-Praktikern über ihr eigenes Tun nicht von vornherein Theorielosigkeit unterstellen“<sup>99</sup> sollte. Auch wenn das praktische Handeln nicht von einer wissenschaftlichen Theorie geleitet ist, „treten auffällige Übereinstimmungen zutage, hinsichtlich der Ideen und Vorstellungen sowie der Zielsetzungen und Aufgabenstellungen von Public Relations“<sup>100</sup>. Die beiden Autoren verweisen auf eine bestehende „Kunstlehre (Public Relations als die Kunst, ... zu veranlassen...)“<sup>101</sup>, die sich aus den Arbeiten der PR-Kunde entwickelt hat.

---

<sup>95</sup> Coombs, 1999. S. 5.

<sup>96</sup> Kunczik, 1996. S. 1.

<sup>97</sup> Kunczik; Heintzel; Zipfel, 1995. S. 14.

<sup>98</sup> Ebenda.

<sup>99</sup> Ronneberger; Rühl, 1992. S. 53.

<sup>100</sup> Ebenda. S. 52.

<sup>101</sup> Ebenda. S. 52.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den Ausführungen von Ronneberger und Rühl und berücksichtigt neben wissenschaftlicher auch PR-kundliche Literatur. Eine Beschäftigung mit dem Themenkomplex Krisenkommunikation wäre ohne die Verwendung der gesamten PR-Literatur unvollständig, zählt doch ein Großteil der Krisen-PR-Literatur zur PR-Kunde. Im folgenden Kapitel sollen einige Mängel PR-kundlicher Publikationen gezeigt werden, um deutlich zu machen, weshalb eine Strategie der Krisenkommunikation nicht isoliert von der Gesamtkommunikationsstrategie erstellt werden kann.

### **1.3.1 Vom Umgang mit der Krise oder: was ist Krisenkommunikation?**

Das gestiegene mediale Interesse und damit die erhöhte öffentliche Krisenwahrnehmung führte in den vergangenen Jahren dazu, dass viele Ratgeber als so genannte How-To-Do-Bücher erschienen. Wie im Folgenden zu sehen sein wird, verfolgen sie das Ziel, PR-Praktikern den möglichst unbeschadeten Weg aus der Krise aufzuzeigen. In den meisten Fällen wird eine allgemein verständliche Krisenkommunikationsanleitung gegeben, die im Extremfall dazu führt, dass Checklisten für den richtigen kommunikativen Umgang mit der Krise angeboten werden. Diese Literatur erweckt den Anschein, jede Krise löse sich wie von selbst, wenn man nur den Ratschlägen folge. Dabei wird regelmäßig übersehen, dass Krisen komplexe Gebilde sind. Die Wahl der Kommunikationsstrategie hat Anteil am Ausgang einer Krise, ist aber für ihren Verlauf nicht allein verantwortlich. Die Bereitschaft des Managements zur Durchsetzung der Strategie, die Fähigkeit des Managements, die Ursachen der Krisen langfristig zu beheben, sowie die Bereitschaft der Öffentlichkeit, dem Unternehmen zuzuhören, sind nur einige Faktoren, die den Krisenausgang ebenfalls beeinflussen. Schon anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass es kein standardisiertes Regelwerk der Krisenkommunikation geben kann, weil es die standardisierte Krise nicht gibt (vgl. Kapitel 1.2.1). Kritisch zu beurteilen ist auch, dass eine Großzahl der Ratgeberliteratur nur die Krise selbst beleuchtet, dabei aber die Inkubationsphase und die Postkrisenphase unterbewertet oder gar unberücksichtigt lässt (vgl. Kapitel 1.2.4). Auf die Gründe, weshalb in einer Organisation eine Krise entsteht bzw. auf die Notwendigkeit einer übergeordneten allgemeinen Kommunikationsstrategie wird nicht eingegangen.

Die Frage nach der richtigen Strategie im Krisenfall bildet einen Schwerpunkt der PR-kundlichen Publikationen zur Krisenkommunikation. Sonderbar ist, dass zwar Einigkeit darüber herrscht, dass jede Krise anders ist, dass aber trotzdem allgemeine Anleitungen gegeben werden, die sich oft als ein zu grobes Raster herausstellen. Wolfgang Reineke etwa ermutigt seine Leser in der Einleitung seines Buches, „gesundes Misstrauen gegenüber allen Rastern, Rezepten und Checklisten“<sup>102</sup> zu haben, stellt diese dann aber selbst auf. In „zehn Hauptschritte[n] zur Krisenbewältigung“<sup>103</sup>, den „zehn Todsünden der Risiko-Kommunikation“<sup>104</sup> sowie der „Checkliste instrumentelle[r] Krisenbewältigung und Krisenkommunikation“<sup>105</sup> beschreibt er einen angeblich erfolgreichen Umgang mit Krisen. Auch ein im PR-Magazin erschienener Artikel empfiehlt lapidar, dass im Krisenfall das PR-Management das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückgewinnen, Schäden mildern oder gar abwenden und ein eventuell entstehendes Negativimage kontinuierlich verbessern soll.<sup>106</sup> Dazu Kunczik: „Abgesehen davon, dass dieser Katalog an Forderungen auch bei entsprechend langfristiger Vorbereitung durch Krisenpläne und symmetrische Kommunikation im Vorfeld nicht unbedingt zu erfüllen ist, wird hier der Eindruck erweckt, Negativimages ließen sich flugs wieder in Positivimages zurück verwandeln.“<sup>107</sup>

Patentrezepte geben auch Robert Klimke und Barbara Schott: Sie empfehlen PR-Praktikern das Neurolinguistische Programmieren (NLP) und weisen darauf hin, dass sie „heute relativ genau sagen können, was das intuitive Genie in der Krisen-PR von dem PR-Mann unterscheidet, der sein Handwerkszeug nicht beherrscht“<sup>108</sup>. Mit der „RACE-Formel“<sup>109</sup> (Research, Action, Communication, Evaluation) wollen Klimke und Schott den Weg zu einer wirkungsvollen Krisen-PR weisen.

Eine andere Strategie verfolgt Apitz. Er definiert zwei Typen von „Denkschulen“, aus denen Strategien der Krisenkommunikation entwickelt werden.<sup>110</sup> Die erste große Denkschule, „neigt zur Annahme, dass jeder weitere Impuls eine Krise in der Öffentlichkeit nur noch stärker bewusst mache. Die Basisstrategie dieser Denkschule lässt sich als `Tauchsta-

---

<sup>102</sup> Reineke, Wolfgang: Krisen-Management. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Ursachen – Verhalten – Strategien – Techniken. Ein Leitfaden. Essen, 1997. S. 9 (im Folgenden zitiert als: Reineke, 1997).

<sup>103</sup> Reineke, 1997. S. 61.

<sup>104</sup> Ebenda. S. 58.

<sup>105</sup> Ebenda. S. 79.

<sup>106</sup> Vgl. hierzu: Kunczik; Heintzel; Zipfel, 1995. S. 19.

<sup>107</sup> Ebenda. S. 19.

<sup>108</sup> Klimke, Robert; Schott, Barbara: Die Kunst der Krisen-PR. Paderborn, 1993. S. 21 (im Folgenden zitiert als: Klimke, Schott, 1993).

<sup>109</sup> Klimke; Schott, 1993. S. 27.

<sup>110</sup> Vgl. hierzu: Apitz, 1987. S. 63.

tion´ definieren. Die zweite Denkschule geht davon aus, Krisen bis ins Detail aufzuarbeiten und der Öffentlichkeit die Ursachen und auch die Konsequenzen dieser Krisen unmissverständlich zu verdeutlichen, die Betroffenen (Betroffenen) also in den Prozess der durch die Krise ausgelösten oder beabsichtigten Veränderung einzubeziehen [...].<sup>111</sup> Bei näherer Betrachtung der zweiten Denkschule fällt auf, dass sie stark an Grunigs Modell der symmetrischen Kommunikation angelehnt ist, allerdings ohne darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei nicht um ein erst im Notfall einzusetzendes Instrument handelt, sondern um ein langfristig angelegtes Modell bewusst geplanter und gepflegter Beziehungen.<sup>112</sup>

Viele der PR-kundlichen Autoren empfehlen für den Krisenfall Maßnahmen, die ohnehin Bestandteil einer jeden Kommunikationsstrategie sein sollten. Damit legen sie den Verdacht nahe, sich nicht sehr ausführlich mit der Public Relations-Wissenschaft auseinandergesetzt zu haben. So erklären Klimke und Schott, „was geniale Krisen-PR leisten müssen: eine glaubhafte Botschaft durch Zeugen vermitteln, die in der Öffentlichkeit wirklich zählen“<sup>113</sup>. Dieser „geniale“ Ratschlag sollte nicht nur in Ausnahmesituationen gelten. Unglaubwürdige Botschaften, transportiert durch wen auch immer, führen in jedem Fall zu Vertrauensverlust und Unglaubwürdigkeit.

Apitz fordert für den Krisenfall eine Checkliste. Als wichtigste Punkte sind auf dieser Liste aufgeführt: die Namen und Telefonnummern der wichtigsten Medienansprechpartner, eine ausreichende technische Ausstattung mit Telefonen, Computern etc. sowie der enge Kontakt oder, noch besser, die Einbeziehung des Vorstands. Pressesprecher freilich, die in ihrer täglichen Arbeit keine Liste der wichtigsten Ansprechpartner und keine ausreichende technische Ausstattung haben, werden kaum erfolgreich sein. Zu fragen ist auch, wie ein Öffentlichkeitsarbeiter, der nur in Konfliktsituationen engen Kontakt zum Vorstand hat, im Normalfall weitsichtige Strategien entwickeln und glaubwürdig und kompetent über die Unternehmenspolitik informieren soll. Friedrich Bräuninger und Manfred Hasenbeck vertreten deshalb die These, dass Firmenleitungen und PR-Manager stets eng zusammenarbeiten müssen; „der Informationsaustausch zwischen ihnen darf keinen Beschränkungen unterliegen“<sup>114</sup>. Schon 1988 konstatierte Mathias Kleinert, ehemals Leiter der Unternehmenskommunikation bei DaimlerChrysler: „Effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist

---

<sup>111</sup> Apitz, 1987. S. 63.

<sup>112</sup> Vgl. hierzu in Kapitel 1.4.1 die Erläuterungen zum symmetrischen Kommunikationsmodell von Grunig.

<sup>113</sup> Klimke; Schott, 1993. S. 27.

<sup>114</sup> Bräuninger, Friedrich; Hasenbeck, Manfred: Hofnarr und Krisenberater. In: Wirtschaftswoche. H. 43, 1988. S. 46f. (im Folgenden zitiert als Bräuninger; Hasenbeck, 1988).

nur dann möglich, wenn man in die Werkstatt des Denkens und damit in die Unternehmensführung Einlass findet.“<sup>115</sup> Nur wenn der Zugang zu höchsten Organisationsebenen gegeben ist, kann die Forderung erfüllt werden, Public Relations als Frühwarnsystem zu gestalten, das Vorfälle aufdeckt, bevor sie sich zu Krisen ausweiten.<sup>116</sup> Nicht umsonst sind in vielen modernen Unternehmen die Abteilungen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit organisatorisch als Stabsstellen direkt an den Vorstandsvorsitzenden angehängt.

Für den Umgang mit Journalisten im Krisenfall schlägt Klaus Puchleitner vor, man solle „einmal versuchen, sich in diese Berufsgruppe samt ihren Problemen, Aufgabenstellungen und Arbeitsbedingungen ein wenig hineinzudenken, sich dabei aber vom allgemeinen Image, das Medienleute genießen, nicht zu sehr beeinflussen lassen“<sup>117</sup>. Ob es richtig ist, erst im Konfliktfall über den Umgang mit Journalisten nachzudenken, ohne bereits vorher versucht zu haben, Beziehungen aufzubauen und ihre Denkprozesse und Arbeitsweisen zu ergründen, ist fragwürdig. Peter Sandman versichert außerdem, der Kontakt mit Medienvertretern müsse „gar nicht so unangenehm sein, wie gemeinhin angenommen“<sup>118</sup> und Klimke und Schott ermutigen dazu, beim Umgang mit Medien dem Grundsatz „Dialog statt Belehrung“ zu folgen, weil sich so ein rational-emotionales Frage-Antwort-Spiel mit der Öffentlichkeit ergebe.<sup>119</sup> Dabei ähnelt der Ratschlag von Klimke und Schott dem Modell der symmetrischen Kommunikation von Grunig, ohne dieses allerdings zu erläutern.

In den vorangegangenen Abschnitten wurde deutlich, dass die Literatur zum Themenkomplex Krisenkommunikation zwar vielfältig ist, dabei aber oft gravierende qualitative Mängel aufweist. Einige der in der PR-kundlichen Literatur enthaltenen Gedanken und Hinweise sind im Krisenfall sicher nützlich. Einschränkend ist allerdings zu bemerken, dass jede Krise eigene Charakteristiken aufweist und deshalb standardisierte Checklisten und Rezepte nur kritisch oder als Grundgerüst angewandt werden sollten. Wie dargestellt, sollten viele der in der PR-Praktiker-Literatur enthaltenen Tipps bereits Bestandteil der täglichen Kommunikationsarbeit sein.

---

<sup>115</sup> Bräuninger; Hasenbeck, 1988. S. 47.

<sup>116</sup> Vgl. hierzu: Hunter, Barbara W.: Crisis in Public Relations: Communication in an emergency. In: Public Relations Journal. H. 7, 1974. S. 15.

<sup>117</sup> Puchleitner, Klaus: Public Relations in Krisenzeiten: Das Handbuch für situationsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Wien, 1994. S. 99.

<sup>118</sup> Sandman, Peter M.: Telling reporters about risk. In: Civil Engineering. 58, 8, 1988, S. 36. Zitiert nach: Kunczik; Heintzel; Zipfel, 1995. S. 22.

<sup>119</sup> Vgl. hierzu: Klimke; Schott, 1993. S. 226.

Nachdem nun für die Arbeit relevante Begriffe wie Public Relations, Image, Reputation Management oder Krise definiert, Krisenmerkmale, -typen und -zyklen beschrieben und auf den Unterschied zwischen PR-kundlicher und -wissenschaftlicher Literatur hingewiesen wurde, erfolgt auf Basis der gewonnenen Ergebnisse der Versuch, dem Phänomen Public Relations eine wissenschaftliche Theorie zuzuweisen. Aus dieser Theorie soll anschließend eine Krisenkommunikationsstrategie abgeleitet werden.

## 1.4 PR-Theoriebildung

Betrachtet man die bisher vorhandenen Vorschläge zu einer Theorie der Public Relations, kristallisieren sich zwei theoretische Strömungen heraus, die sich hinsichtlich ihrer Interessen, Ziele, Methoden und Probleme unterscheiden.

Die erste Gruppe bilden gesellschaftsorientierte Ansätze, die mit ihrer ethisch-moralischen Auffassung über Jahrzehnte hinweg die deutsche PR-Forschung dominierten. Gesellschaftsorientierte Ansätze verbinden Öffentlichkeitsarbeit meist mit der Existenz einer demokratischen, pluralistischen Gesellschaftsordnung. Einer der wichtigsten Vertreter dieser Ansätze ist der Kommunikationswissenschaftler Franz Ronneberger. Nach seiner viel beachteten Veröffentlichung „Legitimation durch Information“<sup>120</sup> entwarf er zusammen mit Manfred Rühl eine systemtheoretisch konzipierte und gesellschaftsorientierte „Theorie der Public Relations“<sup>121</sup>. Die Forschungslinie fortführend, entwickelte Roland Burkart das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (VÖA).<sup>122</sup>

Die zweite Gruppe theoretischer Ansätze bilden organisationsbezogene Ansätze, die von einer Management-, also einer Leitungsfunktion der PR ausgehen und auf die praktische

---

<sup>120</sup> Ronneberger, Franz: Legitimation durch Information. Düsseldorf/Wien, 1977. Die Gedanken dieser Veröffentlichung wendete Ronneberger später explizit auf die PR an (vgl. hierzu: Ronneberger, Franz: Legitimation durch Information. Ein kommunikationswissenschaftlicher Ansatz zur Theorie der PR. In: Johanna Dorer, Klaus Lojka (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit – theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Wien, 1991. S. 8-19. [Erstveröffentlichung 1975].

<sup>121</sup> Ronneberger; Rühl, 1992.

<sup>122</sup> Vgl. hierzu: Burkart, Roland: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Ein Transformationsversuch der Theorie des kommunikativen Handelns. In: Günter Bentele, Manfred Rühl (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation. München, 1993, S. 218-227. Burkart, Roland: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – ein kommunikationstheoretisch fundiertes Konzept für die PR-Praxis. In: Günter Bentele, Tobias Liebert (Hrsg.): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. Reihe: Leipziger Scripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement. Bd. 1. Leipzig, 1995. S. 7-27. Burkart, Roland: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. In: Günter Bentele, Horst Steinmann, Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, 1996. S. 245-270 (im Folgenden zitiert als: Bentele, Steinmann, Zerfaß, 1996).

Anwendung ausgerichtet sind. Sie betrachten Öffentlichkeitsarbeit als eine Kommunikationsfunktion von Organisationen und fragen nach ihrer Funktion innerhalb der Organisation. In Deutschland wurden organisationstheoretische Ansätze erst in den 90er Jahren v.a. durch die Arbeiten von Ansgar Zerfaß<sup>123</sup> stärker beachtet, während in den USA dieser Ansatz Tradition hat. Von zentraler Bedeutung, auch für die deutsche Forschung, sind dabei die theoretischen und empirischen Studien des Forscherteams um James E. Grunig.<sup>124</sup> Der von Grunig u.a. entworfene Excellence-Ansatz mit seiner Idee, PR organisationsbezogen unter Berücksichtigung des Spannungsfeldes von Struktur und Handlung zu analysieren, ist zukunftsweisend, weil er sich von den einseitigen Beschränkungen sowohl systemtheoretischer als auch handlungstheoretischer Konzepte der PR löst.<sup>125</sup> Bemerkenswert dabei ist Grunigs Äußerung, er entwerfe lediglich PR-Modelle, jedoch keine Theorie.<sup>126</sup>

Im Folgenden werden die Public Relations-Modelle von Grunig und dessen Forscherteam der Arbeit als theoretische Basis zu Grunde gelegt – aus mehreren Gründen: Erstens untersucht die vorliegende Arbeit die Krisenkommunikation eines Wirtschaftsunternehmens, woraus resultiert, dass PR zum Erreichen ökonomischer Ziele eingesetzt wird. Damit zusammenhängend wird sie zweitens als eine Managementfunktion angesehen, die handlungsorientiert und praxisbezogen ist. Und drittens können, wie noch zu sehen sein wird, aus den Modellen Grunigs Strategien der Krisenkommunikation abgeleitet werden. Die gesellschaftstheoretischen Ansätze nach Rühl und Ronneberger sind für die vorliegende Arbeit ungeeignet. Sie scheinen, im Gegensatz zu den organisationstheoretischen Modellen, empirisch nicht überprüfbar zu sein<sup>127</sup>, was vor allem deshalb relevant ist, weil der gesellschaftstheoretische Ansatz beansprucht, die PR umfassend erklären und adäquater als der naive Alltagsverstand darstellen zu können.<sup>128</sup> Die Defizite zeigen sich umso

---

<sup>123</sup> Vgl. hierzu: Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen, 1996 (im Folgenden zitiert als: Zerfaß, 1996).

<sup>124</sup> Zu den wichtigsten Arbeiten Grunigs zählen: Grunig, James E.; Hunt, Todd: Managing Public Relations. Forth Worth (u.a.), 1984 (im Folgenden zitiert als: Grunig; Hunt, 1984). Grunig, James: Symmetrical prepositions as a framework for Public Relations Theory, In: Carl H. Botan, Vincent Hazleton (Hrsg.): Public Relations Theory. Hillsdale, 1989. S. 17-44 (im Folgenden zitiert als: Grunig, 1989). Grunig, James E.; Grunig Larissa A.: Toward a theory of the Public Relations behavior of organizations. Review of a program of research. In: dies. (Hrsg.): Public Relations Research Annual. Vol. 1. Hillsdale, 1989. S. 27-63 (im Folgenden zitiert als: Grunig; Grunig, 1989.). Grunig, James, E. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and communication management. Hillsdale, 1992 (im Folgenden zitiert als: Grunig, 1992a). Grunig, James E.: Public Relations as a two-way symmetrical process. Culemborg, 1992 (im Folgenden zitiert als: Grunig, 1992b). Grunig, James E.: Two-way symmetrical Public Relations. Past, Present, Future. In: Heath, 2001. S. 11-30 (im Folgenden zitiert als: Grunig, 2001).

<sup>125</sup> Vgl. hierzu: Röttger, Ulrike: Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden, 2000. S. 54 (im Folgenden zitiert als: Röttger, 2000).

<sup>126</sup> Vgl. hierzu: Faulstich, 2000. S. 29f.

<sup>127</sup> Vgl. hierzu: Röttger, 2000. S. 36.

<sup>128</sup> Vgl. hierzu: Rühl, Manfred: Public Relations – Innenansichten einer emergierenden Kommunikationswissenschaft. In: Avenarius, Armbrrecht, 1992. S. 79f.

deutlicher, je näher sie dem Alltag der PR-Praxis kommen.<sup>129</sup> „So bleibt der Funktionszusammenhang der Öffentlichkeitsarbeit im organisationalen Kontext weitgehend undiskutiert; das Verhältnis der PR zu anderen – im weitesten Sinne – kommunikativen organisationalen Funktionsbereichen, zum Beispiel Werbung, bleibt ebenso unberücksichtigt wie die Funktion der PR in organisationsinternen Kommunikationsprozessen.“<sup>130</sup>

#### 1.4.1 Die vier Modelle der PR nach James E. Grunig und Todd Hunt

Grunig and Hunt stellten in ihrem 1984 veröffentlichten PR-Grundlagenwerk „Managing Public Relations“<sup>131</sup> vier PR-Modelle vor, die bis heute die auf symmetrische Kommunikationsabläufe ausgerichtete PR-Forschung beeinflussen (vgl. Abbildung 3).<sup>132</sup>

Für die Modelle gilt, dass sie auf theoretisch-analytischem Weg entwickelt wurden. Ursprünglich diente das beschreibende und systematisierende Modellschema zur historischen Beschreibung der PR-Entwicklung in den USA von einer niedrigen (Publicity) zu einer höheren Entwicklungsstufe (symmetrische Kommunikation).<sup>133</sup> Neben dieser historischen Dimension beinhalten die Modelle eine situative und gegenwartsbezogene Dimension, da sie, wie Signitzer an Beispielen verdeutlicht, von der jeweiligen Beziehungsstruktur zwischen Organisation und Umwelt abhängen.<sup>134</sup> Sie beschreiben sowohl charakteristische Kommunikationsformen als auch aktuelle Ausprägungen der PR.<sup>135</sup> Die im Modell aufgeführten Kommunikationsformen der Organisation zu ihren relevanten Zielgruppen unterscheiden sich zum einen hinsichtlich ihrer Kommunikationsrichtung; Grunig und Hunt differenzieren zwischen Einweg- und Zweiweg-Kommunikation (vgl. Abbildung 3). Zum anderen unterscheiden sich die Modelle hinsichtlich der intendierten Wirkung der Öffent-

---

<sup>129</sup> Vgl. hierzu: Röttger, 2000. S. 36.

<sup>130</sup> Ebenda.

<sup>131</sup> Grunig; Hunt, 1984.

<sup>132</sup> Vgl. hierzu beispielweise: Faulstich, 2000. Kückelhaus, 1998. Zerfaß, 1996. Kunczik, 1996. Signitzer, Benno: Public-Relations-Forschung im Überblick. Systematisierungsversuche auf der Basis neuerer amerikanischer Studien. In: Publizistik. H. 1, 1988. S. 92-116.

<sup>133</sup> Vgl. hierzu: Grunig; Hunt, 1984. S. 25.

<sup>134</sup> Vgl. hierzu: Signitzer, Benno: Aspekte neuerer Public Relations Theorie und wissenschaftlicher PR-Beratung. In: PR-Magazin. H. 11, 1989. S. 34, 39.

<sup>135</sup> Vgl. hierzu: Signitzer, Benno: Theorie der Public Relations. In: Roland Burkhart; Alter Hömberg (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien, 1992. S. 140f. (im Folgenden zitiert als: Signitzer, 1992).

lichkeitsarbeit, wobei zwischen asymmetrischer<sup>136</sup> und symmetrischer<sup>137</sup> Kommunikation unterschieden wird (vgl. Abbildung 3).

Ziel des in Abbildung 3 vorgestellten Publicity-Modells von Grunig und Hunt ist es, hohe Aufmerksamkeit und Publizität für eine Organisation zu erreichen. Die Kommunikationsform wird als Einweg-Kommunikation beschrieben, also als von der PR ausgehende, einseitige Kommunikation mit einzelnen relevanten Zielgruppen. Die wohl wichtigste Zielgruppe sind die Medien, weshalb sich das Publicity Modell stark an den journalistischen Regeln der Selektion und Bearbeitung von Nachrichten orientiert (vgl. Kapitel 2). Dabei wird zugunsten einer positiven Berichterstattung die Frage vernachlässigt, ob die kommunizierten Inhalte wahr sind, weshalb der Zweck der Kommunikation von Grunig als Propaganda bezeichnet wird. Das Publicity-Modell komme, so Signitzer, dann zum Tragen, wenn kurz vor einer Theaterpremiere noch Karten verkauft werden müssten und deshalb eine prominent besetzte Pressekonferenz inszeniert werde.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Die asymmetrische Kommunikation basiert auf einem asymmetrischen Weltbild, das von folgenden Merkmalen getragen wird (vgl. hierzu: Grunig, 1989. S. 32f.):

- Interne Orientierung: Die Mitglieder der Organisation sind nur an der Innenperspektive einer Organisation interessiert.
- Das System ist geschlossen: Informationen fließen zwar aus der Organisation hinaus, nicht aber in sie hinein.
- Effizienz: Effizienz und niedrige Kosten sind wichtiger als Innovationen.
- Elitismus: Die Organisationsführung verfügt über das größte Wissen und glaubt deshalb zu wissen, was für die Mitglieder der Teilöffentlichkeiten am besten ist.
- Konservatismus: Wandel ist unerwünscht. Auf Wandel zielender Druck wird als subversiv klassifiziert.
- Tradition: Tradition wirkt stabilisierend auf die Organisation und hilft, ihre Kultur und Identität zu wahren.
- Zentralisierung der Autorität: Konzentration der Macht auf wenige Top-Management-Mitglieder. Angestellte haben wenig Autonomie, was eine hierarchische Organisationsstruktur zur Folge hat.

<sup>137</sup> Beim symmetrischen Ansatz nutzen Organisationen „bargaining, negotiation, and strategies of conflict resolution to bring symbiotic change in the ideas, attitudes, and behaviors of both the organization and its publics.“ (Grunig, 1989. S. 29). Grundannahmen des symmetrischen Ansatzes sind (vgl. Grunig, 1989. S. 38f.):

- Kommunikation führt zu Verständigung: Ziel der Kommunikation ist es, Verständigung zwischen Menschen bzw. Systemen (wie Organisationen, Teilöffentlichkeiten und Gesellschaft) zu ermöglichen. Persuasion ist unerwünscht.
- Gleichheit: Menschen sollen gleich behandelt werden.
- Autonomie: Können Menschen ihr Verhalten autonom bestimmen, sind sie innovativer und konstruktiver als wenn sie von anderen kontrolliert werden.
- Dezentralisierung des Managements: Das Management soll auf kollektiver Basis erfolgen.
- Verantwortlichkeit: Menschen und Organisationen müssen sich mit den Konsequenzen ihres Verhaltens befassen und sich bemühen, negative Auswirkungen zu vermeiden bzw. zu minimieren.
- Interest group liberalism: Das politische System ist durch den Wettbewerb zwischen Interessen- und Issue-Gruppen gesteuert.

Aus der Systemtheorie ergeben sich vier Grundannahmen:

- Holismus: Systeme werden zum einen als aus Subsystemen bestehend verstanden, zum anderen als Bestandteile von Suprasystemen interpretiert. Es wird unterstellt, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile und dass jedes Teilsystem jeden anderen Teil des Systems beeinflusst.
- Interdependenz: Systeme interpenetrieren einander.
- Systeme sind offen: Austausch von Information mit anderen Systemen.
- Fließgleichgewicht: Systeme streben danach, ein Gleichgewicht mit anderen Systemen zu erreichen. Das angestrebte System ist, da sich die Umwelt kontinuierlich ändert, in ständigem Fluss.

<sup>138</sup> Vgl. hierzu: Signitzer, 1992. S. 139.

Im Modell der Informationstätigkeit ist die Wahrheit der kommunizierten Inhalte von wesentlicher Bedeutung. Grunig dazu: „Public information practitioners are journalists-in-residence who disseminate accurate, but usually only favorable, information about their organizations.“<sup>139</sup> Ziel dieser Form von Einweg-Kommunikation ist die Verbreitung von Informationen an relevante Zielgruppen. Ein Feedback der Zielgruppen ist dabei unwichtig. Das Modell der Informationstätigkeit ist beispielsweise bei der Information über neue Lebensberatungsstellen sinnvoll.<sup>140</sup>

**Abbildung 3: Die vier Modelle der Public Relations nach Grunig und Hunt<sup>141</sup>**

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

Die asymmetrische Kommunikation will nicht nur verlautbaren und informieren, sondern überzeugen. Ein Überzeugen gelingt nur, wenn die Interessen der Zielgruppen berücksich-

<sup>139</sup> Grunig, 2001. S. 12

<sup>140</sup> Vgl. hierzu: Signitzer, 1992. S. 139.

<sup>141</sup> Vgl. hierzu: Grunig; Hunt, 1984. S. 22.

tigt werden, weshalb deren Feedback für die Optimierung der PR in der Organisation nötig ist (z. B. mit Hilfe von Imageanalysen und Bevölkerungsumfragen). Das persuasiv orientierte Modell asymmetrischer Kommunikation findet unter anderem dann Anwendung, wenn mit Public Relations über Produkt-Publicity hinaus eine neue Produktlinie kommunikativ unterstützt werden soll.<sup>142</sup>

Das Modell der symmetrischen Kommunikation zielt auf wechselseitiges Verständnis sowie auf die Anwendung von Verhandlungs- und Konfliktlösungsstrategien zwischen Organisation und relevanten Zielgruppen ab. Damit setzt das Modell voraus, dass die Kommunizierenden gleichberechtigt sind. Die Kommunikation ist ein dialogischer Austausch, also eine Zwei-Weg-Kommunikation. Sie soll bewirken, dass sich Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationen und ihrer Zielgruppen ändern. Das Modell ist dann am besten geeignet, wenn der Grad sozialer Verantwortung einer Organisation herausgestellt oder wenn Vertrauen bei Protestgruppen (wie z. B. Umweltschutz-Aktivisten) gebildet werden soll.<sup>143</sup> Grunig bezeichnet das Modell der symmetrischen Kommunikation als das am stärksten ethische und gleichzeitig effektivste PR-Modell: „I will propose that the two-way symmetrical model represents the most ethical and effective way to practise public relations – the best normative model.“<sup>144</sup>

Betrachtet man die Anwendung der vier PR-Modelle in der Praxis, wird deutlich, dass Organisationen meist verschiedene Modelle nebeneinander anwenden (vgl. Abbildung 3). Das asymmetrische Zwei-Weg-Modell ist in Wirtschaftsunternehmen und das Modell der öffentlichen Information in Behörden am weitesten verbreitet. Das symmetrische Modell wird in vielen Organisationen hin und wieder verwandt, ist aber selten dominant. Bisher liegt allerdings noch keine Erklärung vor, unter welchen Bedingungen Organisationen bestimmte Modelle praktizieren. Die ursprünglich von Grunig entwickelte Kontingenztheorie, die erläutern sollte, wann und warum Organisationen ein spezifisches Modell der PR anwenden, um effektive PR zu betreiben, hat sich nicht bewährt.<sup>145</sup> Die Theorie sei nicht in der Lage, das Verhalten von Öffentlichkeitsarbeit in Organisationen tatsächlich zu erklären bzw. zu prognostizieren.<sup>146</sup> Es habe sich gezeigt, so Grunig, dass Organisationen jedes Modell unter bestimmten Umständen praktizieren können, wobei der Gebrauch des sym-

---

<sup>142</sup> Vgl. hierzu: Signitzer, 1992. S. 139.

<sup>143</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>144</sup> Grunig, 1992. S. 70.

<sup>145</sup> Vgl. zur Kontingenztheorie: Grunig, James E.: Organizations, environments, and models of public relations. In: Public Relations Research & Education. H. 1, 1984.

metrischen Zwei-Weg-Modells oder eine Kombination aus den asymmetrischen und symmetrischen Zwei-Weg-Modellen, das so genannte Mixed-Motive-Modell, fast immer den Anteil der Public Relations an der Effektivität einer Organisation erhöhen kann.<sup>147</sup>

#### 1.4.1.1 Kritik am symmetrischen Zwei-Weg-Modell nach Grunig und Hunt<sup>148</sup>

Viele der kritischen Stimmen zum symmetrischen Zwei-Weg-Modell konzentrieren sich auf Grunigs Aussage, das Zwei-Weg-Modell sei in den meisten Situationen für PR-Praktiker das „normative ideal“.<sup>149</sup> Dem widerspricht Grunig und erklärt, er habe immer zwischen einer „positive and a normative theory“ unterschieden.<sup>150</sup> Das positive Modell beschreibe und erkläre, wie Public Relations praktiziert wird, wohingegen das normative Modell zeige, wie Public Relations praktiziert werden sollte. Allerdings, so Grunig, würde eine normative PR oft in Ansätzen praktiziert, was die Idee stütze, dass sie praktiziert werden könne.<sup>151</sup>

Kritisiert wird auch Grunigs Ansicht, das symmetrische Zwei-Weg-Modell sei anderen Modellen überlegen. Miller beispielsweise lehnt das Modell ab, weil es der bisher dominierenden Rolle der Persuasionstheorie in der PR-Wissenschaft widerspreche: Public Relations und Persuasion seien „two Ps in a pod“.<sup>152</sup> Grunig entgegnet, dass Persuasionsversuche zu den relevanten Konzepten des Modells gehören. Der Unterschied zu gängigen Persuasionsansätzen bestehe lediglich darin, dass manchmal nicht nur die Öffentlichkeit, sondern auch das Management von Ideen überzeugt werden müsse.<sup>153</sup>

Ein für diese Arbeit wichtiger Aspekt der Kritik stützt sich darauf, dass Organisationen im Vergleich zu ihren Zielgruppen im allgemeinen mehr Macht besitzen. Deshalb gebe es keinen Grund, das symmetrische Modell anzuwenden. Die Organisationen würden schließlich ihre Zielgruppen dominieren. Grunig weist im Gegenzug auf die große Macht hin, die organisierte Aktivistengruppen haben können: „Indeed, many public relations practitioners believe their organizations have lost control to activist groups.“<sup>154</sup> Grunig versucht, die asymmetrischen und symmetrischen Modelle auf Konfliktlösungen – hier am

---

<sup>146</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 1989, S. 31. Grunig, 2001, S. 12.

<sup>147</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 2001, S. 12.

<sup>148</sup> Im Folgenden werden nur die wichtigsten Kritikpunkte vorgestellt. Eine ausführliche Diskussion des Modells findet sich in Grunig, 2001.

Beispiel von Aktivistengruppen – anzuwenden. Er schlägt unter anderem folgende Vorgehensweisen im Konfliktfall vor:<sup>155</sup>

1. Wenn sich die Gruppen bereits organisiert haben, sollte der Versuch unternommen werden, mit der Organisation (also dem Unternehmen) im Sinne des symmetrischen Modells zu kommunizieren. Antwortet die Organisation symmetrisch, sollten Prinzipien der Konfliktlösung für die Verhandlungen genutzt werden. Diese auf Symmetrie aufgebaute Initiative lässt auch punktuell eingesetzte, untergeordnete asymmetrische Techniken als ethisch erscheinen.
2. Asymmetrische Techniken sollen dann verwendet werden, wenn die Organisation nicht auf die symmetrische Initiative reagiert. Ziel ist es, die Organisation dazu zu bringen, die Situation als ein sie selbst betreffendes Problem anzusehen. Unterstützend wirken dabei Medienberichterstattung, Lobbying und Rechtsklagen. Ethisch können diese asymmetrischen Methoden allerdings nur dann sein, wenn die Aktivistengruppen ihre Standpunkte jederzeit öffentlich machen.
3. Wenn erst einmal der Mediendruck, die Regierungsintervention oder die Gerichte das Unternehmen dazu gebracht haben, das Problem als ein es selbst betreffendes anzusehen, kann zu einem symmetrischen Modell der Kommunikation zurückgekehrt werden. Ziel ist es nun, eine Win-Win-Lösung zu erreichen, von der beide Parteien profitieren (vgl. hierzu Kapitel 1.4.3).

Ein weiterer Kritikpunkt am symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikationsmodell ist, dass Organisationen auf die Vertretung von Eigeninteressen verzichten müssen. Dieser Verzicht wird als für die Praxis unrealistisch angesehen. Dem entgegnet Grunig, dass das Selbstinteresse einer Organisation beim symmetrischen Modell besser vertreten werde als beim asymmetrischen.<sup>156</sup> Seine Begründung: „Organizations get more of what they want when they give up some of what they want“.<sup>157</sup> Im Unterschied zu bisherigen Modellen, in denen letztlich nur auf die Eigeninteressen der Organisation eingegangen wurde, versucht das symmetrische Modell eine Balance zwischen den Interessen beider Parteien herzustellen. Grunig räumt ein, dass es Situationen geben könne, in denen eine Partei eine vernünftiger

---

<sup>149</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 2001. S. 13.

<sup>150</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>151</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>152</sup> Vgl. hierzu: Miller, G. R.: Persuasion and public relations. Two Ps in a pod. In: Carl H. Botan, Vincent Hazleton (Hrsg.): Public Relations Theory. Hillsdale, 1989. S. 45ff.

<sup>153</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 1992. S. 70.

<sup>154</sup> Grunig, 2001. S. 18.

<sup>155</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 19.

<sup>156</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 13.

oder moralischere Position vertrete als die andere Partei. Anstatt allerdings von vornherein Verhandlungen abzulehnen, schlägt er vor, zunächst einmal mit der anderen Seite zu sprechen, weil nur so eine Situation objektiv beurteilt werden könne. Kommt eine Partei zu dem Schluss, dass die Interessen der anderen unvertretbar sind, schlägt das symmetrische Modell entweder ein verstärktes Eintreten für die Eigeninteressen oder den Rückzug vom Dialog vor.<sup>158</sup>

Insgesamt zeigt sich, dass viele der Kritikpunkte auf eine falsche Auslegung der PR-Modelle zurückgehen. Wie Grunig allerdings selbst anmerkt, war die Erklärungskraft der vier Modelle in der Praxis nicht ausreichend: „We have found consistently that organizations do not practice the kind of public relations that our theories argue, logically would be best in their environments. Thus we have had to conclude that our first attempts at developing a positive theory instead produced a normative theory.“<sup>159</sup> Um die Ideen der symmetrischen Kommunikation weiterzuentwickeln und gleichzeitig die Frage zu beantworten, was exzellente PR ausmacht, wurde 1985 die Excellence-Studie erstellt, die im Folgenden skizziert wird.

#### 1.4.2 Die Excellence-Studie

Das Excellence-Projekt, das von Grunig und seinem Forscherteam 1985 begonnen wurde, ist die bisher umfangreichste Studie zur Öffentlichkeitsarbeit.<sup>160</sup> Sie hatte das Ziel, folgende Fragen zu klären:

1. „How, why and to what extent does public relations make an organization more effective, and how much is that contribution worth in a monetary sense?
2. What characteristics of the public relations function increase the contribution that communication management makes to organizational effectiveness?“<sup>161</sup>

Die Studie ist in drei Schritte gegliedert. Zunächst wurde eine umfangreiche PR-Literaturstudie gemacht, mit dem Ziel, Merkmale exzellenter PR zu identifizieren. Die forschungsleitende Frage war, wann und warum die Arbeit von PR-Praktikern effektiv

---

<sup>157</sup> Grunig, 2001. S. 13.

<sup>158</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 16.

<sup>159</sup> Grunig; Grunig, 1989. S. 29.

<sup>160</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 1992.

<sup>161</sup> Grunig, 2001. S. 21.

ist.<sup>162</sup> In einem zweiten Schritt folgte der Versuch, die erhobenen Merkmale aus der Literaturanalyse empirisch zu verifizieren. Dazu wurden 321 Organisationen schriftlich über ihre Öffentlichkeitsarbeit befragt (darunter 148 Wirtschaftsunternehmen, 71 staatliche Behörden, 58 Non-Profit-Organisationen und 44 Handels- oder berufsgenossenschaftliche Organisationen), wobei jeweils der PR-Leiter, ein Mitglied des Top-Managements und im Durchschnitt zwölf verschiedene Mitarbeiter der Organisation angeschrieben wurden. Hier stand, neben der Frage nach den Merkmalen einer effektiven PR, die Frage im Mittelpunkt, in welcher Weise Organisationen von PR profitieren.<sup>163</sup> Den Abschluss der Untersuchung bildete eine qualitative Studie, die von den Fragen geleitet wurde, weshalb Organisationen PR auf verschiedene Arten praktizieren und welchen Wert PR für die Organisationen hat.<sup>164</sup>

Für die vorliegende Arbeit relevant sind folgende Ergebnisse Grunig et al.: Exzellente PR liegt dann vor, wenn sie einen bestmöglichen Beitrag zur Effektivität der (Auftrag gebenden) Organisation leistet. Effektiv sind Organisationen dann, wenn sie bestehende Interdependenzen mit anderen Organisationen und Zielgruppen wahrnehmen und versuchen, stabile Beziehungen zu diesen Gruppen zu unterhalten. Aufgabe der Kommunikation ist es, langfristige Beziehungen mit strategischen Anspruchs- und Bezugsgruppen aufzubauen. Diese Gruppen sind entweder von den Zielen der Organisation betroffen oder können die Organisation beim Erlangen der Ziele beeinflussen. Um die Aufgabe effektiv erfüllen zu können, muss PR in zweifacher Weise strategisch angelegt sein. Erstens müssen PR-Programme strategisch geplant sein und zweitens muss PR selbst an der strategischen Planung der Gesamtorganisation beteiligt sein. Langfristige Beziehungen sind dann am wahrscheinlichsten, wenn das Mixed-Motiv-Modell angewandt wird, das zweiseitige symmetrische mit asymmetrischer Kommunikation kombiniert.<sup>165</sup> Grunig dazu: „We can summarize these [...] results by saying that excellent public relations departments do indeed practice the two-way-symmetrical model. Therefore, it is a positive model that actually is practiced rather than only a normative theoretical model. Excellent public relations seems to be based on the mixed-motive model. At the same time, excellent public relations departments do not exclude the press agency and public information models from their repertoires of public relations activity.“<sup>166</sup>

---

<sup>162</sup> Grunig, 1992. S. 1ff.

<sup>163</sup> Ebenda.

<sup>164</sup> Ebenda.

<sup>165</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 2001. S. 12.

<sup>166</sup> Ebenda. S. 24.

Die wichtigsten Aussagen des Excellence-Faktors, der sich insgesamt aus 20 Merkmalen zusammensetzt, sind demnach:

- Die symmetrische Zweiweg-Kommunikation unterstützt die Effektivität von Organisationen stärker als andere PR-Modelle,<sup>167</sup>
- die PR-Abteilung benötigt Mitarbeiter, die die Rolle eines Kommunikationsmanagers ausfüllen können,
- die PR-Abteilung benötigt Mitarbeiter, die Kommunikationsprozesse sowohl asymmetrisch als auch symmetrisch führen können,
- es muss innerhalb der Organisation ein übereinstimmendes Kommunikationsverständnis zwischen Top-Management und PR-Abteilung gegeben sein,
- die PR-Abteilung sollte an strategischen Planungen des Unternehmens teilnehmen und
- die Organisation braucht eine Kultur, die auf einer Weltanschauung beruht, die Öffentlichkeitsarbeit als symmetrische Kommunikationsform, als idealistisch in ihrer gesellschaftlichen Rolle und als Managementfunktion ansieht.<sup>168</sup> „Public Relations cannot be excellent if organizations have a culture that is authoritarian, manipulative, and controlling of others – asymmetrical in its worldview of relationships with others.“<sup>169</sup>

#### 1.4.2.1 Kritische Anmerkungen zur Excellence-Studie

Ein häufig geäußerter Kritikpunkt an der Excellence-Studie bezieht sich auf den Excellence-Faktor bzw. auf die Frage, ob der Faktor nicht lediglich normative Vorgaben des Forscherteams verkörpert. Diesem Vorwurf widerspricht Grunig. Der ermittelte Excellence-Faktor spiegelt seiner Ansicht nach ausschließlich die Perspektiven der Befragten wider.<sup>170</sup> Geht man aber davon aus, dass durch ergebnisgeleitete Formulierungen und die Auswahl der Fragen Antworten nahegelegt wurden, die im Sinne des Forscherteams waren, sind die empirischen Ergebnisse fragwürdig. Weiterhin problematisch ist, dass das Befragungsinstrument in keiner der Veröffentlichungen hinreichend erläutert wird. Auch ergaben sich die Elemente des Excellence-Faktors teilweise aus der Zusammenfassung einzelner Elemente, ohne dass dieser Vorgang explizit erläutert wurde.<sup>171</sup> Das Verfahren

---

<sup>167</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 1992. S. 307f.

<sup>168</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 53.

<sup>169</sup> Ebenda. S. 55.

<sup>170</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 2001. S. 17.

<sup>171</sup> Vgl. hierzu: Dozier, David M.; Grunig, James E.; Grunig, Larissa A.: *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, 1995. S. 7 (im Folgenden zitiert als: Dozier; Grunig; Grunig, 1995).

zur Ermittlung des Excellence-Faktors ist also kaum nachvollziehbar oder überprüfbar, womit die Befragungsergebnisse insgesamt fragwürdig sind.

Eine der Gründe, weshalb das Excellence-Projekt große Zustimmung fand, ist seine Interdisziplinarität. Wie schon bei Ronneberger und Rühl gesehen, ist die Integration unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen allerdings nicht einfach.<sup>172</sup> Die Excellence-Studie beruht auf einer widersprüchlichen Basis. Erkennbar wird dies beispielsweise an der relativ unbekümmert vorgenommenen und nicht problematisierten Kombination systemtheoretischer und handlungstheoretischer Elemente.<sup>173</sup> Interdisziplinarität steht hier also nicht für eine widerspruchsfreie Integration der Elemente, sondern eher für die additive Zusammenstellung jeweils passender Elemente.<sup>174</sup>

Wie beschrieben, basiert der Entwurf exzellenter Public Relations auf der Interaktion zwischen der Organisation und ihren relevanten Zielgruppen. Kritisch ist dabei, dass die empirische Studie sich auf die interne, organisatorische Perspektive beschränkt. Während der Studie wurden nur PR-Experten, Managementexperten und Mitarbeiter aus der Organisation selbst befragt. Es erscheint aber fraglich, ob die Qualität von PR-Leistungen, darunter auch die Güte von Kommunikationsbeziehungen, empirisch angemessen erfasst werden kann, ohne dabei alle teilnehmenden Parteien zu befragen.

Zusammenfassend ist demnach festzuhalten, dass die empirische Verifizierung der mittels einer Literaturanalyse gewonnenen Excellence-Merkmale fraglich ist, weil wichtige externe Qualitätsmaßstäbe unberücksichtigt bleiben.

### **1.4.3 Das zweiseitige Modell exzellenter Public Relations (Win-Win-Modell)**

Die vier bereits vorgestellten Modelle von Grunig und Hunt finden eine ihrer Weiterentwicklungen im situativen, zweiseitigen Modell exzellenter Public Relations, dem so genannten Win-Win-Modell (vgl. Abbildung 4).<sup>175</sup> Es ist Grunigs erster Versuch, die Polarisierung von Asymmetrie und Symmetrie aufzuheben. „In fact, describing the symmetrical model as a mixed-motive game resolves the criticism that the symmetrical model forces

---

<sup>172</sup> Vgl. hierzu: Ronneberger; Rühl, 1992.

<sup>173</sup> Vgl. hierzu: Zerfaß, 1996. S. 72.

<sup>174</sup> Vgl. hierzu: Röttger, 2000. S. 52.

<sup>175</sup> Vgl. hierzu: Dozier; Grunig; Grunig, 1995.

the organization to sacrifice its interests for those of the public.“<sup>176</sup> Diese nächste Entwicklungsstufe der PR-Modelle war notwendig geworden, als die Ergebnisse der Excellence-Studie zeigten, dass exzellente PR nicht von symmetrischer Zwei-Weg-Kommunikation dominiert wird, sondern in der Praxis alle Formen symmetrischer und asymmetrischer Zwei-Weg-Kommunikation angewandt werden. Das Win-Win-Modell wurde unter Einbeziehung spieltheoretischer Elemente<sup>177</sup> entwickelt und geht von der Annahme aus, dass Organisationen und ihre Teilöffentlichkeiten unterschiedliche und manchmal konfliktbehaftete, sich ausschließende Interessen haben.<sup>178</sup> Ehlig und Dozier weisen darauf hin, dass bei Konfliktlösungen bzw. beim Herbeiführen oder Erhalten von Übereinstimmungen die Spieltheorie von direkter Relevanz für die Public Relations ist.<sup>179</sup>

Im Win-Win-Modell symbolisieren die Pfeile, die mit der Nummer 3 versehen sind (vgl. Abbildung 4) die symmetrische Zwei-Weg-Kommunikation. Diese beinhaltet, dass PR-Praktiker mit beiden Parteien (Organisation und Teilöffentlichkeiten) verhandeln. Die Positionen der Zielgruppen sollen durch PR in Richtung der Organisationsinteressen verschoben werden, während gleichzeitig innerhalb des Unternehmens das Management davon überzeugt werden soll, sich der Position der Zielgruppen anzunähern. Das Ziel ist die Win-Win-Lösung, das heißt eine langfristig stabile Lösung, die von beiden Parteien akzeptiert wird und von welcher beide Seiten profitieren, anstatt dass Gewinne der einen Seite automatisch zu Verlusten der anderen Seite führen.

---

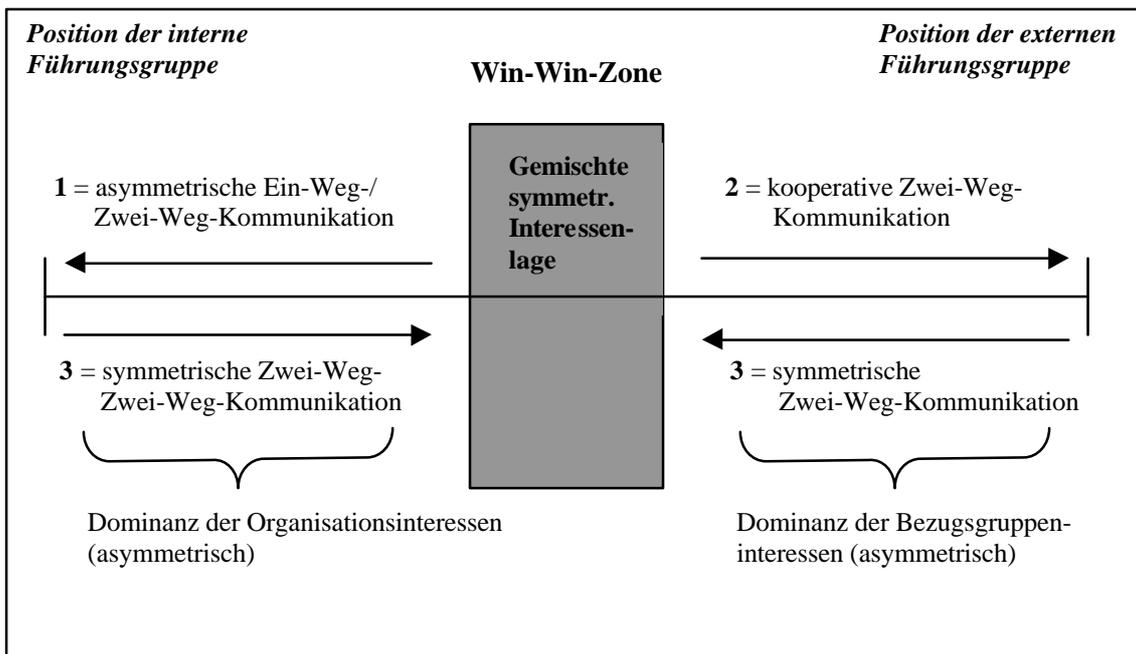
<sup>176</sup> Grunig, 2001. S. 25.

<sup>177</sup> Priscilla Murphy entwickelte 1991 die Idee eines auf Nashs Spieltheorie basierenden Mixed-Motive-Modells. Dabei setzte sie das symmetrische Modell mit Kooperationsspielen gleich, in denen eine Seite immer versucht, sich den Interessen der anderen Seite anzupassen. Dem gegenüber stellte sie das Mixed-Motive-Modell, bei dem Organisationen versuchen, ihre eigenen Interessen ebenso wie die Interessen der Öffentlichkeit gleichzeitig zu befriedigen (vgl. hierzu: Murphy, Priscilla: Game theory as a paradigm for the public relations function. In: Botan; Hazleton, 1989. S. 115-131. Grunig, 2001. S. 12).

Grunig erklärt dazu: „In actuality, I never viewed the two-way-symmetrical model as one of pure cooperation or of total accommodation of a public's interests. Therefore, Murphy's mixed-motive model accurately described the two-way-symmetrical model as we originally conceptualized it.“ (Vgl. hierzu: Grunig, 2001. S. 12). Nach Grunig sind also das Mixed-Motiv-Modell von Murphy und sein symmetrisches Zwei-Weg-Modell identisch. Aufgrund dieser Feststellung wird auf die Erläuterung des Modells von Murphy verzichtet. Nähere Besprechungen des Modells finden sich bei Kunczik, 1996. S. 206ff. und Kückelhaus, 1998. S.112ff.

<sup>178</sup> Vgl. hierzu: Dozier; Grunig; Grunig, 1995, S. 12ff.

<sup>179</sup> Vgl. hierzu: Ehlig, Walter P.; Dozier, David M.: Public relations management and operations research. In: Grunig, 1992. S. 279.

**Abbildung 4: Das zweiseitige Modell exzellenter Public Relations (Win-Win-Modell)**

Lösungen, die nicht mehr innerhalb der Win-Win-Zone liegen, sind immer für eine Seite unbefriedigend und führen deshalb zu instabilen Positionen. Links der Win-Win-Zone (vgl. Abbildung 4) dominieren die Positionen der Organisation über diejenigen der Öffentlichkeit, während rechts der Zone die Positionen der Öffentlichkeit die der Organisation dominieren. Wie Pfeil Nummer 1 in Abbildung 4 zeigt, kann Kommunikation zur Manipulation oder Persuasion der Öffentlichkeit genutzt werden. Anstatt um eine Lösung in der Win-Win-Zone zu verhandeln, versuchen die Public-Relations-Akteure Vorteile für ihre Organisation zu erzeugen. Solche Praktiken, die Grunig als Nullsummen- oder Gewinner-Verlierer-Spiele bezeichnet, werden von PR-Praktikern verwendet, die reine asymmetrische Zwei-Weg-Kommunikation praktizieren.<sup>180</sup>

Kommunikation kann im Gegenzug auch von Teilöffentlichkeiten genutzt werden, um das Management der Organisation außerhalb der Win-Win-Zone davon zu überzeugen, die Position der Teilöffentlichkeiten anzuerkennen (vgl. Pfeil Nummer 2). Wenn PR-Praktiker der Organisation den Teilöffentlichkeiten helfen, das Management von ihren Ideen zu überzeugen, verwenden sie reine kooperative Zwei-Weg-Kommunikation.

<sup>180</sup> Vgl. hierzu: Grunig, 2001. S. 26.

Nach Grunig et al. verlangen Win-Win-Lösungen nicht unbedingt symmetrische Kommunikationsformen.<sup>181</sup> Exzellente PR-Abteilungen können sowohl symmetrische als auch asymmetrische Formen anwenden. Ist beispielsweise die allgemeine Kommunikationspolitik der Organisation der symmetrischen Kommunikation verpflichtet, können situativ asymmetrische Kommunikationsformen dazu verwendet werden, Unternehmensziele durchzusetzen. „Asymmetrical tactics are sometimes used to gain the best position for the organization within the win-win-zone. Because such practices are bounded by a symmetrical worldview that respects the integrity of long-term-relationships, the two-way model is essentially symmetrical.“<sup>182</sup> Folgt man diesem Gedankengang, so wird das Management einer Organisation mit anderen externen Zielgruppen in seiner Beeinflussbarkeit durch PR gleichgestellt: „Practically speaking, the two-way model also means treating dominant coalitions as another public influenced by communication programs.“<sup>183</sup>

Zusammenfassend spricht Grunig davon, dass das neue Modell eine ideale Kombination einer normativen und positiven Theorie darstellt.<sup>184</sup> Einerseits zeigt es, wie exzellente PR unterschiedliche Interessen von Management und Teilöffentlichkeiten in der Praxis ausbalanciert. Andererseits, normativ, beschreibt das Modell die ideale Public Relations-Situation, in welcher Organisationen versuchen, ihre Interessen zu verwirklichen, indem sie langfristige, stabile Beziehungen zu ihren Teilöffentlichkeiten aufbauen.

Bei kritischer Betrachtung ist allerdings fraglich, ob die Öffentlichkeitsarbeit Situationen definieren kann, die langfristig eine stabile Win-Win-Situationen herstellen. Interessenlagen, Probleme und Verhandlungspartner unterliegen einem dynamischen Kommunikationsprozess, der ständig zu neuen Verhandlungssituationen führt. Insgesamt ist also fraglich, ob das spieltheoretisch inspirierte Modell die komplexe PR-Praxis und die gesellschaftspolitische Rolle von Organisationen angemessen abbilden kann.<sup>185</sup>

Basierend auf den eben vorgestellten PR-Modellen sowie auf den Ergebnissen der Excellence-Studie wird im Folgenden der Versuch unternommen, eine Krisenkommunikationsstrategie zu entwerfen.

---

<sup>181</sup> Vgl. hierzu: Dozier; Grunig; Grunig, 1995. S. 49.

<sup>182</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 49.

<sup>183</sup> Grunig, 2001. S. 26.

<sup>184</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 27.

<sup>185</sup> Vgl. hierzu: Zerfaß, 1996. S. 71.

## 1.5 Strategien der Krisenkommunikation auf Basis der Public Relations-Modelle von Grunig und Hunt

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, kann es keinen festgelegten Standardkatalog zur Krisenbewältigung geben. Ebenso wurde deutlich, dass Krisenkommunikation trotzdem eine Notwendigkeit jeder PR-Abteilung ist, und zwar als Element einer langfristig konzipierten Kommunikationsstrategie.

Als Basis für den Entwurf einer Krisenkommunikationsstrategie wird in dieser Arbeit der „best practice“-Ansatz von Fearn-Banks verwendet. Der Ansatz geht von der Annahme aus, dass Organisationen, die im Krisenfall die im Folgenden aufgeführten Praktiken anwenden, weniger Schaden erleiden als andere, die diese Praktiken nicht anwenden.<sup>186</sup> Grundlegend für den Ansatz sind die bereits vorgestellten PR-Modelle von Grunig und Hunt. Geleitet wird das Forschungsinteresse von folgenden Fragen:

1. Welche Strategien kann eine Organisation präventiv anwenden, um eine Krise so weit wie möglich zu verhindern?
2. Welche Strategien bieten sich an, um eine Krise möglichst unbeschadet zu überstehen?
3. Welche Strategien der Organisation tragen dazu bei, den möglicherweise entstehenden Imageschaden zu minimieren?
4. Welche Strategien sind für eine Organisation empfehlenswert, um nach dem Krisenfall möglichst schnell wieder zum Normalzustand zurückzukehren?

Fearn-Banks vertritt die Ansicht, dass Organisationen, die weniger stark an einer Krise leiden als andere, ihre Public Relations-Abteilung auf die von Grunig und seinem Forscherteam entworfenen Merkmale exzellenter PR ausgerichtet haben.<sup>187</sup> Zu diesen Merkmalen zählt sie:<sup>188</sup>

---

<sup>186</sup> Dieser Gedanke ist in der US-PR-Forschung nicht neu. Vgl. hierzu beispielsweise die Werke folgender Autoren: Fearn-Banks, Kathleen: Crisis communication theory and ten business hits by news-making crisis. In: S. Amin; S. Fullerton (Hrsg.): Global business trends. Cumberland, 1996. S. 55-62. Grunig, Larissa A.; Grunig, James E.; Ehling, Walter P.: What is an effective organization? In: Grunig, 1992. S. 65-90. Grunig; Hunt, 1984.

<sup>187</sup> Vgl. hierzu: Fearn-Banks, 2001. S. 481.

<sup>188</sup> Übersetzt nach: Fearn-Banks, 2001. S. 481ff.

### **1. Der Leiter der Public Relations-Abteilung ist ein wichtiger Teil des Top-Managements.**

Die Verbindung zum Top-Management ist deshalb notwendig, weil nur so gewährleistet ist, dass die PR-Abteilung über alle wichtigen Unternehmensentscheidungen unterrichtet ist. Nur so kann sie ausgewählte Entscheidungen der Öffentlichkeit glaubwürdig und umfassend vermitteln. Hinsichtlich der Krisenkommunikation ist der enge Kontakt mit dem Top-Management wichtig, weil in den Top-Management-Sitzungen potenzielle Krisenfälle frühzeitig diskutiert werden. Nimmt der Leiter der PR-Abteilung an den Diskussionen teil, kann der mit einer entsprechenden Krisensensorik gewappnete PR-Fachmann rechtzeitig auf drohende Krisen aufmerksam machen. So können schon frühzeitig Krisenpläne entworfen werden. Fearn-Banks weist auf drei häufige, den direkten Informationsfluss behindernde Problemquellen hin:

- Agenturen übernehmen im Krisenfall die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens. Dadurch sind sie von Unternehmensinformationen abhängig, ohne dabei selbst einen Einblick in Top-Management-Entscheidungen zu haben.
- Das Top-Management ist örtlich von der PR-Abteilung getrennt.
- PR-Abteilungen sind hierarchisch nicht direkt dem Vorstand zugeordnet, sondern befinden sich mehrere Stufen darunter.

### **2. PR-Programme sind darauf aus, zu allen Teilöffentlichkeiten („stakeholders“) der Organisation Beziehungen aufzubauen.**

Fearn-Banks definiert stakeholders als „people who have an interest in the organization and are affected by decisions made by it“<sup>189</sup>.

### **3. Durch Forschung identifiziert die PR-Abteilung die für sie wichtigen Teilöffentlichkeiten („key stakeholders“), teilt sie in Gruppen ein und ordnet sie ihrer Wichtigkeit entsprechend.**

Die Organisation sollte immer wissen, welche ihre relevanten Teilöffentlichkeiten sind. Nach ihrer Wichtigkeit und Rangfolge sollte die PR-Abteilung versuchen, enge Beziehungen zu den einzelnen Teilöffentlichkeiten zu knüpfen und zu wahren, um im Krisenfall mit ihnen bedarfsgerecht und, wenn möglich, symmetrisch kommunizieren zu können.

---

<sup>189</sup> Fearn-Banks, 2001. S. 483.

#### **4. Für jede dieser wichtigen Teilöffentlichkeiten wird ein stetig fortlaufender PR-Plan entwickelt.**

Die schon im Vorfeld einer Krise entwickelten PR-Pläne für die jeweiligen Teilöffentlichkeiten reichen über das Publicity- und Informationsmodell (Modell 1 und 2 bei Grunig und Hunt) hinaus. Sie sollten den Modellen der asymmetrischen oder symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikation folgen (Modell 3 und 4 bei Grunig und Hunt, Win-Win-Modell von Grunig). Werden sie praktiziert, können Krisen unterdrückt oder gemildert werden. Ein kontinuierlicher Dialog, der von einem stetigen Geben und Nehmen geprägt ist (vgl. Win-Win-Modell und Modell 4), hilft beiden Parteien, Beziehungen aufzubauen. Außerdem wird den Teilöffentlichkeiten so das Gefühl vermittelt, integraler Bestandteil der Organisation zu sein, was die Beziehung weiter festigt. Fearn-Banks: „Many times, organizations experience crisis and then realize that their relationships are not effective or that their public relations campaigns directed at key stakeholders need to be planned more carefully.“<sup>190</sup>

#### **5. Die PR-Abteilung entwickelt und pflegt mit den Nachrichtenmedien enge Beziehungen.**

Merkmale enger Medienbeziehungen erläutert Fearn-Banks nicht weiter. Als Beispiel guter Medienbeziehungen in einer Krise nennt sie die Starbucks Coffee Company, die sich 1996 in einer Krise befand: Ein anonymer Brief warnte Verbraucher vor vergifteten Ostersüßigkeiten. Anstatt aber Starbucks deshalb anzugreifen, zeigten sich die Medien kooperativ, zeichneten das Bild eines unschuldigen Opfers und lobten die Firma für ihre schnelle Reaktion, alle Süßigkeiten sofort vom Markt genommen zu haben.

#### **6. Das Issue Management untersteht der PR-Abteilung.**

Die Öffentlichkeit kreiert ein Thema (Issue) dann, wenn sie fühlt, dass ein ungelöstes Problem vorliegt. Fearn-Banks beschreibt den Prozess des Issue Managements so: „In issue management, the public relations department anticipates the issues that are potential crisis and ranks them in order of possible damage to the organization. Then, a crisis prevention campaign is developed for the most likely and most damaging potentialities.“<sup>191</sup>

---

<sup>190</sup> Fearn-Banks, 2001. S. 484.

**7. Entwicklung eines stetig fortlaufenden Krisenkommunikationsplans, basierend auf dem Modell symmetrischer Zwei-Weg-Kommunikation.**

Der Krisenkommunikationsplan kann entweder Teil eines übergeordneten Krisenmanagementplans oder ein eigenständiger Plan sein. Er sollte bereits vor Kriseneintritt entwickelt werden und sollte

- ein Krisenteam festlegen,
- einen Pressesprecher ernennen,
- Pflichten des Krisenteams fixieren,
- Kontaktlisten mit den wichtigsten Ansprechpartnern aller Teilöffentlichkeiten erstellen,
- Kommunikationsinstrumente bestimmen und
- zu vermittelnden Schlüsselbotschaften formulieren.

**8. Entwicklung einer Krisenübung samt Kommunikationstaktiken.**

Die Krisenübung hat den vorrangigen Zweck, etwaige Risiken oder Fehler in der Krisenvorbereitung vor dem tatsächlichen Kriseneintritt zu eliminieren und Ängste bzw. Unsicherheiten bei den teilnehmenden Personen zu reduzieren.

**9. Die Organisation bejaht und unterstützt Vorbereitungen des Krisenmanagements.**

Dieses Merkmal ist wohl eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Krisenvorbereitung. Fearn-Banks empfiehlt Organisationen die Unterstützung und Befürwortung der Krisenmanagementvorbereitungen. Sie weist außerdem ausdrücklich darauf hin, dass Unternehmen schon vor und auch während einer Krise Modelle der symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikation anwenden sollten, weil nur auf diese Weise langfristige, stabile Beziehungen zu den Stakeholdern aufgebaut werden können.

**10. Die Organisation entwirft als schützende Präventivmaßnahme eine Liste potenzieller Krisenfälle.**

Fearn-Banks ist der Meinung, dass Organisationen, die nicht nur einen Krisenkommunikationsplan vorbereiten, sondern diesen Plan gleichzeitig auf ausgewählte potenzielle Krisentypen ausrichten und testen, eine tatsächliche Krise besser überstehen und sich schneller davon erholen werden.

---

<sup>191</sup> Fearn-Banks, 2001. S. 484.

### **11. Die Organisation pflegt zu allen Teilöffentlichkeiten eine jederzeit offene und ehrliche Kommunikationspolitik.**

Das Merkmal der offenen und ehrlichen Kommunikationspolitik erläutert Fearn-Banks nicht weiter. Sie nennt jedoch mit dem Zyanid-Krisenfall von 1982 bei der US-Firma Johnson & Johnson einen Krisenfall, bei dem offene und ehrliche Kommunikationspolitik seitens der Organisation zur erfolgreichen Krisenbewältigung führte (als Zyanid in den Fabriken des Unternehmens gefunden wurde, wurden die Medien umgehend darüber informiert).

Zusammenfassend stellt Fearn-Banks vier Punkte heraus, die eine effektive Krisenkommunikation charakterisieren:

- „First, crisis can and will happen.
- Second, the organization recovers best when it is prepared for a crisis and when the overall ideology is one of ethical and professional behaviour.
- Third, a detailed crisis communication plan is a good preparation for a crisis.
- Fourth, a strategic proactive public relations plan is the best crisis prevention.“<sup>192</sup>

Inwieweit dieser „best-practice“-Ansatz mit seinen Merkmalen für eine exzellente Krisenkommunikation hilfreich oder gar auf die Krisenkommunikation im Fall der Mercedes-Benz A-Klasse übertragbar ist, wird Teil der Ergebnisanalyse der empirischen Untersuchung sein.

---

<sup>192</sup> Fearn-Banks, 2001. S. 485.

## 2 Wirtschaftsberichterstattung

Um die Medienberichterstattung zum Themenkomplex A-Klasse zwischen Oktober 1997 und Februar 1998 bewerten zu können, müssen einige theoretischen Grundlagen zur Wirtschafts- und Unternehmensberichterstattung gelegt werden.<sup>193</sup> Dafür ist es notwendig, zunächst die Begriffe Massenmedien und Wirtschaftsberichterstattung zu klären und die Geschichte der Wirtschaftsberichterstattung kurz zu umreißen. Danach werden Aufgaben und Probleme der Wirtschafts- und Unternehmensberichterstattung beschrieben, bevor näher auf die Methodik des Wirtschaftsjournalismus und auf das Verhältnis von Journalismus und Unternehmenskommunikation eingegangen wird. Abschließend wird die Notwendigkeit der Vertrauensbildung in der Öffentlichkeit verdeutlicht.

### 2.1 Zur Definition der Begriffe Massenmedien und Wirtschaftsberichterstattung

Journalismus und Unternehmenskommunikation folgen den Bedingungen der Massenkommunikation. Ihr Ziel, Botschaften einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln, erfolgt über elektronische bzw. Printmedien. Richtet man sich nach der Definition von Harry Pross, so zählen Schrift, Sprache, Ton und Bild zu den primären Medien, die Presse zu den sekundären Medien und die elektronischen Medien zu den tertiären Medien.<sup>194</sup> Wichtig bei dieser Definition ist, dass sich die verschiedenen Medien hinsichtlich ihrer technischen Möglichkeiten und spezifischen Charakteristika unterscheiden. Gebhard Rusch betrachtet im Gegensatz zu Pross die primären Medien nicht als eigenständige Medien, sondern lediglich als Hilfsmittel: „Die technischen Einrichtungen zur Übertragung und Distribution von Nachrichten, Daten, Bildern usw. (z. B. Drucktechnik, Hör-Funk, Fernseh-Funk) können eigentlich [...] nicht als Kommunikationsmedien (wie natürliche Sprache und Schrift) gelten. Denn sie stellen nicht selbst Mittel dar, die von den Interaktionspartnern für Orientierungszwecke benutzt werden können, sondern dienen der Vermittlung, Übertragung und

---

<sup>193</sup> Da in dieser Arbeit ausschließlich Printmedien untersucht werden, beschränken sich die Ausführungen zur Wirtschafts- und Unternehmensberichterstattung auf dieses Gebiet.

<sup>194</sup> Vgl. hierzu: Pross, Harry: Medienforschung. Darmstadt, 1972. Zitiert nach: Mast, Claudia: Wirtschaftsjournalismus. Grundlagen und Konzepte für die Presse. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 29f. (im Folgenden zitiert als: Mast, 1999).

Verteilung von Kommunikationsmedien.“<sup>195</sup> Die vorliegende Arbeit folgt den Ansichten von Rusch und Burkhart und versteht unter Massenmedien jene sekundären und tertiären Medien, die über Techniken der Verbreitung und Vervielfältigung mittels Schrift, Sprache, Ton und Bild (primäre Medien) Aussagen an ein disperses Publikum machen.<sup>196</sup>

Der hier verwendete Begriff der Wirtschaftsberichterstattung stützt sich auf Wolfgang Schöhl's Definition von Unternehmensberichterstattung, die er als Teilbereich der Wirtschaftspublizistik bzw. des Wirtschaftsjournalismus sieht.<sup>197</sup> Unternehmensberichterstattung ist für Schöhl ein „Ressortfeld, das mehrere klassische Ressorts einer Zeitung umfasst“<sup>198</sup>, wobei er zwischen „Wirtschaftsjournalismus im engeren und weiteren Sinne“<sup>199</sup> differenziert. Zum Ressortfeld Wirtschaftsjournalismus „im weiteren Sinne“ zählt er alle Gebiete der klassischen Wirtschaftspolitik sowie die gesamte Branchen- und Unternehmensberichterstattung, darüber hinaus Randgebiete der Ökonomie wie z. B. Bildungsökonomie, Wirtschaft als Wissenschaft, Umweltökonomie, Sozialpolitik und Arbeitsbeziehungen sowie weiterhin alle Gebiete der Rechtswissenschaft, soweit sie mit Wirtschaft, Sozialem und Ökologie zu tun haben.<sup>200</sup> Fasst man nun diese Gebiete zusammen, ergibt sich nach Schöhl die thematische Breite einer Tageszeitung. Wirtschaftsberichterstattung berichtet also über alle Dinge, „die das Leben von Wirtschaftsunternehmen, von öffentlichen Haushalten, wirtschaftlich arbeitenden Organisationen und Privathaushalten wesentlich bestimmen – einschließlich der sozialen und ökologischen Vorgänge“<sup>201</sup>. Das Ressort Wirtschaft, zu dem auch die Unternehmensberichterstattung gehört, findet sich demnach in fast allen journalistischen Ressorts wieder, „eine einheitliche Definition mit einem allgemein akzeptierten Kriterienkatalog im Sinne der kommunikationswissenschaftlichen Inhaltsanalyse gibt es jedoch nicht“<sup>202</sup>. Am Beispiel der A-Klasse lässt sich diese weitgefaste, ressortübergreifende Definition verdeutlichen. Die Artikel zur A-Klasse-Krise fan-

---

<sup>195</sup> Rusch, Gebhard: Kommunikation und Verstehen. In: Klaus Merten, Siegfried Schmidt, Siegfried Weischenberg (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen, 1994. Zitiert nach Mast, 1999. S. 30.

<sup>196</sup> Vgl. hierzu: Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Wien, 1995. S.164.

<sup>197</sup> Weitere Definitionen des Begriffs Wirtschaftsberichterstattung finden sich u.a. bei: Heinrich, Jürgen: Wirtschaftsjournalismus. Zur Fundierung einer rezipientenorientierten Wirtschaftsberichterstattung. In: Publizistik, H. 34, 1989. S. 284-296. Siegfried Klau (Hrsg.): Marktwirtschaft in der Medienberichterstattung. Wirtschaftsjournalismus und Journalistenausbildung. Düsseldorf, 1991. Mast, 1999. Rinck, Annette: Interdependenzen zwischen PR und Journalismus. Eine empirische Untersuchung der PR-Wirkungen am Beispiel einer dialogorientierten PR-Strategie von BMW. Wiesbaden, 2001.

<sup>198</sup> Schöhl, Wolfgang: Wirtschaftsjournalismus: Bedeutung, Probleme, Lösungsvorschläge. Reihe: Kommunikationswissenschaftliche Forschungsvereinigung (Hrsg.): Kommunikationswissenschaftliche Studien. Bd. 6. Nürnberg, 1987. S. 12 (im Folgenden zitiert als: Schöhl, 1987).

<sup>199</sup> Schöhl, 1987. S. 12.

<sup>200</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 13.

<sup>201</sup> Schöhl, Wolfgang: Der Bedarf nimmt zu. Wirtschaftsberichte als Informationsquelle für den Bürger. In: Gero Kalt (Hrsg.): Wirtschaft in den Medien: Defizite, Chancen und Grenzen. Eine kritische Bestandsaufnahme. Frankfurt a. M., 1990. S. 232 (im Folgenden zitiert als: Schöhl, 1990).

<sup>202</sup> Schöhl, 1987. S. 14.

den sich keineswegs nur im Wirtschaftsteil der Zeitungen, sondern auch im Lokal- oder im Politikteil.

### 2.1.1 Exkurs: Zur Geschichte der deutschen Wirtschaftsberichterstattung

Die Beschäftigung mit der Geschichte der deutschen Wirtschafts- und Unternehmensberichterstattung ist im Hinblick auf die Fragestellung und die Zielsetzung dieser Arbeit nur in Grundzügen sinnvoll.<sup>203</sup> Dabei ist darauf hinzuweisen, dass Veröffentlichungen zum Themenkomplex Wirtschaftsjournalismus relativ selten sind. „Eine Theorie, die die Funktionen der Wirtschaftsberichterstattung klärt, Restriktionen und Bedingungen der Aussagenproduktion aufzeigt und Hinweise für eine Optimierung liefert, liegt nicht vor.“<sup>204</sup> Auch existieren kaum theoretische und empirische Studien über Inhalte und die Rezeption des Wirtschaftsjournalismus, weshalb Claudia Mast weitere Inhaltsanalysen fordert, um genauere und wissenschaftlich haltbare Aussagen treffen zu können.<sup>205</sup>

Auf den Beginn der Wirtschaftsberichterstattung geht Hermann Nigge ein<sup>206</sup>. Er stellt die Entwicklung von den Kaufmannsbriefen des Hoch- und Spätmittelalters über die Fuggerzeitungen und Kurszettel bis hin zu den Intelligenzblättern dar. Nach Goitsch gab es in den deutschen Zeitungen bis 1800 keinen Handels- oder Wirtschaftsteil.<sup>207</sup> „Was an Wirtschafts- und Handelsnachrichten veröffentlicht wurde, erschien – unregelmäßig und ohne System – über den ganzen Zeitungsinhalt zerstreut.“<sup>208</sup> Den Grund dafür sieht er im mangelnden Interesse an Wirtschaftsnachrichten außerhalb der Kaufmannsberufe.

---

<sup>203</sup> Viele Arbeiten über die Entwicklung des Wirtschaftsjournalismus sind rein deskriptiv. In ihnen ist eine historische Analyse der Wirtschaftsberichterstattung nicht zu finden. Zu diesen Arbeiten gehören: Bode, Hermann: Die Anfänge wirtschaftlicher Berichterstattung in der Presse. Eine volkswirtschaftliche Studie als Beitrag zur Geschichte des Zeitungswesens. Dissertation. Heidelberg, 1908. Goitsch, Heinrich: Entwicklung und Strukturwandlung des Wirtschaftsteils der deutschen Tageszeitungen. Ein historisch-soziologischer Beitrag zum Phänomen der Presse. Dissertation. Frankfurt a. M., 1939 (im Folgenden zitiert als: Goitsch, 1939). Maier, Reinhard: Die Aufgaben des Wirtschaftsteils der Tageszeitungen. Dissertation. Erlangen, 1931.

<sup>204</sup> Heinrich, Jürgen: Forschungsstand Wirtschaftsjournalismus im deutschsprachigen Raum. In: Siegfried Klau (Hrsg.): Marktwirtschaft in der Medienberichterstattung. Wirtschaftsjournalismus und Journalistenausbildung. Düsseldorf, 1991. S. 71 (im Folgenden zitiert als: Heinrich, 1991).

<sup>205</sup> Vgl. hierzu: Mast, 1999. S. 14.

<sup>206</sup> Vgl. hierzu: Nigge, Hermann: Die Wirtschaftspublizistik der deutschen Tagespresse. Geschichtliche Entwicklung, redaktionelle Herstellung, Inhalt und Bedeutung. Dissertation. Graz, 1960.

<sup>207</sup> Vgl. hierzu: Goitsch, 1939. S. 41.

<sup>208</sup> Ebenda.

Die Wirtschaftsberichterstattung im heutigen Sinn begann nach Franz Ronneberger<sup>209</sup> und Horst Schmitz<sup>210</sup> mit dem wirtschaftlichen Aufschwung Deutschlands im Zuge der Industrialisierung ab Mitte des 19. Jahrhunderts. Ronneberger begründet dies mit dem sich neu bildenden Bedarf, der sich aus der veränderten Lebensweise der Industriegesellschaft ergab. So wurde beispielsweise das Aktienwesen aufgebaut und durch die Verbesserung der Infrastruktur die Mobilität der Bevölkerung gesteigert, was Möglichkeiten zu einer schnelleren Nachrichtenübermittlung bot.<sup>211</sup> Mit der neuen Lebensweise entwickelte sich der Handels-, Wirtschafts- oder Börsenteil als eigenständiger Zeitungsteil. 1850 wurde die damals wichtigste deutsche Wirtschaftszeitung, die Frankfurter Allgemeine Zeitung, gegründet.

Der Wirtschaftsteil wurde während des 1. Weltkrieges – infolge der gestörten bzw. beendeten nationalen und internationalen Handelsbeziehungen – erheblich gekürzt. Nach dem 2. Weltkrieg unterlag der Wirtschaftsteil nach Ronneberger einigen Veränderungen. Zu den wichtigsten gehörten:

- das Aufkommen populärer Wirtschaftsnachrichten in der neu entstandenen Regionalpresse,
- das Durchdringen des Politikteils mit wirtschaftlichen Nachrichten,
- das ansteigende Interesse von nicht fachkundigen Lesern an wirtschaftlichen Fragen.<sup>212</sup>

Heute interessieren Wirtschaftsnachrichten nicht mehr nur einige Berufsgruppen wie z. B. Kaufleute und Bankiers, sondern sie sind Teil des allgemeinen Gesprächsstoffes. Doch selbst wenn die Entwicklung des Wirtschaftsjournalismus seit dem 2. Weltkrieg rapide vorangegangen ist, gilt Deutschland – verglichen mit anderen westlichen Industrieländern – hinsichtlich der Auflagenzahlen immer noch als ein „wirtschaftspublizistisches Entwicklungsland“<sup>213</sup>.

---

<sup>209</sup> Ronneberger, Franz: Bedeutungswandel des Wirtschaftsteils in Presse und Rundfunk. In: Siegfried Quandt (Hrsg.): Fachjournalismus im Gespräch - Sonderheft Wirtschaftsjournalismus. Reihe: Texte des Zentrums für fachjournalistische Studien an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Gießen, 1986. S. 9f. (im Folgenden zitiert als: Ronneberger, 1996).

<sup>210</sup> Vgl. hierzu: Schmitz, Horst: Das Nachrichtenwesen der Wirtschaftspresse. Dissertation. Köln, 1958.

<sup>211</sup> Vgl. hierzu: Ronneberger, 1996. S. 9f.

<sup>212</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 10f.

<sup>213</sup> Vgl. hierzu: Ratzke, Dietrich: Dem Leser dienen, damals wie heute. Wirtschaftspublizistik im Wandel der Zeit. In: Gero Kalt (Hrsg.): Wirtschaft in den Medien: Defizite, Chancen und Grenzen. Eine kritische Bestandsaufnahme. Frankfurt a. M., 1990. S. 229.

## 2.2 Aufgaben der Wirtschaftsberichterstattung in den Printmedien

Das wichtigste Berichtermuster in den westlichen Industrienationen ist der Informationsjournalismus, weshalb eine der wichtigsten journalistischen Aufgaben darin besteht, so objektiv wie möglich zu berichten.<sup>214</sup> Nachricht und Kommentar sollten klar getrennt und Wertungen nur in interpretierenden und kommentierenden journalistischen Darstellungsformen getroffen werden. Paul Klemmer definiert die Aufgaben eines Wirtschaftsjournalisten wie folgt:

1. Informationsfunktion (Information über wirtschaftspolitische Entscheidungen, Geschäftsberichte, Preise, Konjunkturdaten usw.),
2. Wissensvermittlungsfunktion (z. B. Erläuterung gesamtwirtschaftlicher bzw. unternehmensinterner Zusammenhänge oder Präsentation neuer Forschungsergebnisse) und
3. Meinungsbildungsfunktion (wertende Kommentierung von Ereignissen).<sup>215</sup>

Ebenso wie Klemmer sieht Schöhl in der Information des Bürgers die Hauptaufgabe des Wirtschaftsjournalismus: „Obgleich der Bildungsstand des größten Teils der Bevölkerung generell gestiegen ist, ist der Bedarf an Wirtschaftsberichterstattung als Informationsquelle für den Bürger heute wesentlich größer als noch vor zwei Jahrzehnten. Dass das Angebot an Wirtschaftsberichterstattung in Qualität und Quantität diesem Bedarf Rechnung trägt, darf man bezweifeln.“<sup>216</sup>

Ein inhaltlicher Schwerpunkt des Wirtschaftsjournalismus ist die Unternehmensberichterstattung. Dies zeigt sich unter anderem an ihrem Stellenwert im Wirtschaftsteil einer Zeitung. Nach der Marktberichterstattung wird der Unternehmensberichterstattung dort am meisten Platz eingeräumt.<sup>217</sup> Ihre Hauptaufgabe ist die möglichst realitätsnahe Darstellung eines Unternehmens. Genau darin sieht Uwe Vorkötter ein Problem. „Dies um so mehr, als dieses Bild meist nicht in einem einzigen Artikel gezeichnet wird, sondern sich erst aus der Fülle von Beiträgen ergibt. Gefahr, dass am Ende ein Zerrbild der Realität entsteht, droht

---

<sup>214</sup> Vgl. hierzu: Mast, 1999. S. 27.

<sup>215</sup> Zitiert nach: Gramss-Wittko, Manuela: Die Automobilindustrie in der Berichterstattung des Handelsblatts: Eine inhaltsanalytische Fallstudie. Reihe: Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement. Bd. 2. Berlin, 1996. S. 23 (im Folgenden zitiert als: Gramss-Wittko, 1996).

<sup>216</sup> Schöhl, 1990. S. 232.

<sup>217</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz Medienplanung PKW (VP/KS): Media-Bewertungen 1997. (Interne Veröffentlichung). Stuttgart, 1998. Da die Media-Bewertungen nicht in gebundener Form existieren, können keine Seitenangaben gemacht werden.

nicht nur von der Versuchung, die Berichterstattung allzu eng an den rosaroten Vorgaben zu orientieren, die von den Öffentlichkeitsarbeitern gemacht werden. Auch das ständige Bemühen, genau dies zu vermeiden, kann zur Falle werden: Eine einseitige Negativ-Auswahl von Nachrichten wird dem Unternehmen ebenso wenig gerecht.“<sup>218</sup>

## 2.3 Probleme der Wirtschaftsberichterstattung in den Printmedien

Obwohl wirtschaftliche Themen ständiger Gesprächsstoff sind, liest nur ein geringer Teil der Tageszeitungsleser den Wirtschaftsteil ausführlich. Eine Umfrage bestätigte: 84 Prozent der befragten Bevölkerung lesen „im allgemeinen immer“ die lokale Berichterstattung der Tageszeitung<sup>219</sup>, 57,5 Prozent die innenpolitischen Seiten<sup>220</sup> und nur etwa 30 Prozent den Wirtschaftsteil<sup>221</sup>. Trotz steigendem Interesse an Wirtschafts- und Finanzthemen wird der Wirtschaftsteil der Tageszeitungen also wenig genutzt. Peter Glotz und Wolfgang Langenbucher suchten nach Gründen dieses Phänomens und stellten bereits 1970 fest, dass die Tageszeitungen „bei der Aufgabe, eine moderne Wirtschaftsberichterstattung für den normalen Konsumenten zu machen, versagt“<sup>222</sup> hätten. Gründe dafür waren:

1. Der Wirtschaftsteil ist zu klein.
2. Die Inhalte sind zugeschnitten auf die Interessen der Produktion und der Produktionsmittelbesitzer.
3. Verbraucherorientierte Berichterstattung gibt es kaum.
4. Die journalistische Gestaltung ist einfallslos.
5. Die Verständlichkeit ist gering.<sup>223</sup>

Etwa 20 Jahre später bewerteten Stephan Ruß-Mohl und Uwe Vorkötter die Wirtschaftsberichterstattung ebenfalls negativ: „Hundert Jahre alt ist die Wirtschaftsberichterstattung in

---

<sup>218</sup> Vorkötter, Uwe: Unternehmens- und Branchenberichterstattung. In: Stephan Ruß-Mohl und Heinz D. Stuckmann (Hrsg.): Wirtschaftsjournalismus: Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. München, 1991. S. 200.

<sup>219</sup> Vgl. hierzu: Mast, 1999. S. 72f.

<sup>220</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>221</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 14

<sup>222</sup> Vgl. hierzu: Glotz, Peter; Langenbucher, Wolfgang R.: Der missachtete Leser. Zur Kritik der deutschen Presse. Köln/Berlin, 1970. S. 65 (im Folgenden zitiert als: Glotz; Langenbucher, 1970).

<sup>223</sup> Glotz; Langenbucher, 1970. S. 66.

Deutschland, [...] über hundert Jahre hinweg haben sie es nicht verstanden, ihm [dem kleinen Mann, Anm. des Verf.] die Wirtschaft, von der er lebt, nahe zu bringen.“<sup>224</sup>

Die Forderungen von Glotz, Langenbucher, Ruß-Mohl und Vorkötter zusammenfassend, sollte erfolgreicher Wirtschaftsjournalismus klar zielgruppenorientiert, unterhaltsam und modern gestaltet sowie am Nutzen seiner Zielgruppen ausgerichtet sein.

Heinrich folgt einer solch harschen Kritik nicht und weist auf die Unterschiede in der funktionalen und personalen Zielorientierung der Medien hin. „So ist etwa der Befund, der Wirtschaftsteil sei nüchtern, nicht leicht verständlich und einseitig auf die Interessen der Produktion und Produktionsmittelbesitzer zugeschnitten, z. B. für die Frankfurter Allgemeine Zeitung und das Handelsblatt allenfalls als Beschreibung, nicht aber als Kritik tauglich, und für viele regionale Tageszeitungen [...] kaum als Beschreibung heranzuziehen.“<sup>225</sup> Nach Heinrich differenzieren die Zeitungen also je nach Zielgruppe ihre Wirtschaftsberichterstattung, weshalb die Berichterstattung für ein Laienpublikum in Boulevardzeitungen andere Merkmale aufweist als jene der überregionalen Tagespresse, die eher fachlich interessierte Leser anspricht.<sup>226</sup>

Die oft unzureichende journalistische Ausbildung der Wirtschaftsjournalisten ist nach Manfred Rühl ein weiterer Kritikpunkt am Wirtschaftsjournalismus.<sup>227</sup> So beschwerten sich Wirtschaftsexperten häufig über die fehlende Fachkompetenz bzw. über die zu oberflächlichen Kenntnisse der mikro- und/oder makroökonomischen Zusammenhänge und Grundlagen.<sup>228</sup> Die Flut serviceorientierter Wirtschaftsmagazine und Wochenzeitschriften, die im vergangenen Jahrzehnt auf den Lesermarkt drängte, scheint die Kritik zu bestätigen und den Mangel an verständlichen und informativen Wirtschaftsteilen in den Tageszeitungen kompensieren zu wollen. Auch für Mike Friedrichsen sind Journalisten, die einerseits über entsprechende Sachkenntnis verfügen und andererseits Wirtschaftsthemen mediengerecht

---

<sup>224</sup> Ruß-Mohl, Stephan; Vorkötter, Uwe: Auswahl und Darstellung. Wo bleibt der Leser, Hörer, Zuschauer? In: Stephan Ruß-Mohl, Heinz D. Stuckmann (Hrsg.): Wirtschaftsjournalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. München, 1991. S. 105.

<sup>225</sup> Heinrich, 1991. S. 68.

<sup>226</sup> Vgl. hierzu: Mast, 1999. S. 85ff.

<sup>227</sup> Vgl. hierzu: Rühl, Manfred: Wirtschaft und Journalismus. In: Siegfried Quandt (Hrsg.): Fachjournalismus im Gespräch - Sonderheft Wirtschaftsjournalismus. Reihe: Texte des Zentrums für fachjournalistische Studien an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Gießen, 1986. S. 16.

<sup>228</sup> Vgl. hierzu: Barbier, Hans D.: Wirtschaftsjournalismus auf dem Prüfstand – aus der Sicht des Journalismus. In: Siegfried Klau (Hrsg.): Marktwirtschaft in der Medienberichterstattung. Wirtschaftsjournalismus und Journalistenausbildung. Düsseldorf/Wien/New York, 1991. S. 29ff.

umsetzen können, die Basis einer angemessenen und fairen Wirtschaftsberichterstattung.<sup>229</sup> Nur unter diesen Bedingungen sei zu gewährleisten, dass der Leser die ihm angebotenen Informationen rezipiere. Mangle es an spezifisch ausgebildeten Journalisten, so würden die wirtschaftswissenschaftlichen Themen nicht adäquat transferiert, was zu einer Realitätsverzerrung führe.<sup>230</sup> Dieses Problem der verfälschten Realität als Konsequenz aus fehlender Sachkenntnis hat für die vorliegende Studie Relevanz. Schließlich bestand bezüglich der A-Klasse-Sicherheit, wie noch zu zeigen sein wird, eine Diskrepanz zwischen den Bewertungen der Fach- und Automobiljournalisten sowie jenen Bewertungen der Journalisten mit breiterem Themenspektrum. Letztere ließen sich mangels fachlicher Spezial- und Detailkenntnisse oft bereitwillig dazu verleiten, dem Mainstream der Berichterstattung zu folgen und die Krise damit weiter zu verschärfen.

Sozialwissenschaftler kritisieren an Wirtschaftsjournalisten ihre starke Orientierung an Redaktionskollegen. Sie werfen den Journalisten vor, ihre Berichterstattung mehr an den Bedürfnissen ihrer Kollegen als an denen ihrer Zielgruppe auszurichten. Irving Janis bezeichnet deshalb Journalisten als „victims of groupthink“<sup>231</sup>, also als Opfer des Gruppendenkens.

Ein weiterer großer Kritikpunkt ist die in Wirtschaftsteilen verwendete Sprache.<sup>232</sup> So kritisiert Erich Straßner den Einfluss der Presseagenturen auf die Zeitungen, da dieser zu stereotypen Texten sowie zu einer verringerten Textvielfalt führe: „Zentrale Teile der Zeitung, vor allem die der Ressorts für Nachrichten, Politik, Wirtschaft und Sport, zum Teil auch die Beilagen, zeigen heute einen sprachlich-stilistischen Einheitscharakter, weil die in ihnen erscheinenden Texte nicht mehr in den jeweiligen Redaktionen entstehen, sondern Übernahmeprodukte des verwendeten Agenturangebots sind.“<sup>233</sup> Sprachliche Merkmale des Agenturjournalismus sind nach Straßner die Abstraktion sowie die Verwendung des

---

<sup>229</sup> Vgl. hierzu: Friedrichsen, Mike: *Wirtschaft im Fernsehen. Eine theoretische und empirische Analyse der Wirtschaftsberichterstattung im Fernsehen*. Reihe: Medien-Skripten. Bd. 13. München, 1992. S. 13 (im Folgenden zitiert als: Friedrichsen, 1992).

<sup>230</sup> Vgl. hierzu: Friedrichsen, 1992. S. 13.

<sup>231</sup> Janis, Irving L.: *Victims of groupthink*. Boston, 1972. Zitiert nach Mast, 1999. S. 80.

<sup>232</sup> Weitere Schriften, die das Problem der Fachsprache im Wirtschaftsjournalismus darstellen, sind beispielsweise: Bucher, Hans-Jürgen; Straßner, Erich: *Mediensprache, Medienkommunikation, Medienkritik*. Tübingen, 1991 (im Folgenden zitiert als: Bucher; Straßner, 1991). Burger, Harald: *Sprache der Massenmedien*. 2. Auflage, Berlin/New York, 1990. Pirainen, Iipo Tapani: *Sprache der Wirtschaftspresse. Untersuchung zum Sprachgebrauch des Handelsblatts*. Bochum, 1987. Schneider, Wolf: *Satzschachtel-Produzenten. Die Sprache im Wirtschaftsteil der Tageszeitungen*. In: Gero Kalt (Hrsg.): *Wirtschaft in den Medien. Defizite, Chancen und Grenzen. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Frankfurt a. M., 1990 (im Folgenden zitiert als: Schneider, 1990).

<sup>233</sup> Straßner, Erich: *Mit 'Bild' fing es an. Mediensprache im Abwind*. In: Hans-Jürgen Bucher, Erich Straßner: *Mediensprache, Medienkommunikation, Medienkritik*. Tübingen, 1991. S. 137 (im Folgenden zitiert als: Straßner, 1991).

Nominalstils, welche die Textkomplexität steigern und so das Verständnis erschweren.<sup>234</sup> Die Journalisten würden den Nominalstil so häufig verwenden, weil ihnen damit die Notwendigkeit erspart bliebe, sich mit dem Stoff und seiner Thematik auseinander zu setzen und sie dem Leser so zu präsentieren, dass dieser den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen könne.<sup>235</sup> Wolf Schneider kritisiert vor allem die Zeitverschwendung, die die Rezeption solch komplizierter Artikel mit sich bringt. Schneider dazu: Die Dienstleistungen des Wirtschaftsteils „zu nutzen, kostet ungleich mehr kostbare Zeit, als es kosten müsste, und zwar weil die meisten Wirtschaftsredakteure von verständlicher Sprache genauso wenig verstehen wie die meisten anderen Journalisten auch“<sup>236</sup>. Selbst bei wirtschaftlich ausgerichteten Zeitungen wie dem Handelsblatt mit einer entsprechend gebildeten Zielgruppe sollte eine allgemein verständliche und exakte Sprache erwartet werden. Schneider: „Wenn sich im `Handelsblatt` Japans Autohersteller neuerdings `auch in den höherpreisigen Segmenten tummeln` statt in der Oberklasse (von der man später erfährt, dass allein sie gemeint ist), so hat der Redakteur durch diese neckische Gehirnwindung seine eigene Zeit verplempert, ehe er dasselbe seinem Leser zumutet.“<sup>237</sup>

Heinrich dagegen lässt den Vorwurf nicht gelten, der Wirtschaftsteil sei unverständlich und einseitig auf die Interessen des Publikums ausgerichtet. Er ist der Meinung, Kritiker sollten bei ihren Analysen die Marktorientierung der Medien berücksichtigen und unterscheidet vier verschiedene Marktorientierungsarten:

1. Eine Wirtschaftsberichterstattung für die eher tägliche Bewältigung ökonomischer Standardrollen wie sie mittlerweile in vielen regionalen Tageszeitungen und vielen Rundfunksendungen angestrebt wird.
2. Eine Wirtschaftsberichterstattung für Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung wie in der F.A.Z. und dem Handelsblatt.
3. Eine Wirtschaftsberichterstattung für den gesellschaftspolitisch interessierten Staatsbürger wie nach dem Muster von Spiegel, Die Zeit, Frankfurter Rundschau oder taz.
4. Eine Wirtschaftsberichterstattung für Spezialinteressen wie im Capital oder der Börsenzeitung.<sup>238</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. hierzu: Straßner, 1991. S. 137f.

<sup>235</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 138.

<sup>236</sup> Schneider, 1990. S. 195.

<sup>237</sup> Ebenda. S. 197.

<sup>238</sup> Vgl. hierzu: Heinrich, 1991. S. 68.

Mast bündelt die Probleme des Wirtschaftsjournalismus: „Einfallslose, stark textlastige Gestaltung der Wirtschaftsseiten, Verwendung einer Fachsprache, schwer verständliche und wenig unterhaltsame Darstellung, mangelnde Berücksichtigung breiter Leserschichten bei der Themenauswahl. Kurzum: eine fehlende Orientierung der Wirtschaftsberichterstattung an den Interessen und Bedürfnissen des Publikums [...]“<sup>239</sup>

Nach diesen eher praxisorientierten Ausführungen sollen nun einige theoretische Grundlagen der Wirtschaftsberichterstattung erläutert werden.

## 2.4 Kommunikationstheoretische Grundlagen der Wirtschaftsberichterstattung

Massenmedien durchdringen den Alltag der Industrienationen mit großer Intensität. Fernsehen, Hörfunk und Printmedien halten mit ihrem Programm die Gesellschaft 24 Stunden lang wach.<sup>240</sup> Aus unternehmerischer Sicht resultiert daraus, dass „die Zahl der verwirrenden Informationen und Interpretationen steigt und dass, wer Irritationen vermeiden will, umso intensiver nach außen kommunizieren und über das eigene Tun informieren muss“<sup>241</sup>.

Schon aus dieser kurzen Einführung lässt sich das für diese Arbeit relevante Problem der Medienberichterstattung ableiten, nämlich die Frage nach den Selektionskriterien von Informationen als Voraussetzung für die Publikation – zum einen aus der Sicht des Unternehmens, zum anderen aus der Sicht des Journalisten. Zu den wichtigsten Aufgaben der Medien gehört, das komplexe Weltgeschehen nach bestimmten Kriterien zu reduzieren und es verständlich zu vermitteln. Inwieweit das Verhältnis von Kommunikator und Journalist als Selektionskriterium dient, wird in den folgenden Kapiteln ebenfalls diskutiert.

---

<sup>239</sup> Mast, 1999. S. 13.

<sup>240</sup> Vgl. hierzu: Luhmann, Niklas: Die Realität der Massenmedien. Opladen, 1996. S. 47 (im Folgenden zitiert als: Luhmann, 1996).

<sup>241</sup> Reuter, Edzard: Der Konzernchef: Zur Kritik des Wirtschaftsjournalismus. In: Stephan Ruß-Mohl, Heinz D. Stuckmann (Hrsg.): Wirtschaftsjournalismus: Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. München, 1991. S. 46.

### 2.4.1 Zur Methodik der Wirtschaftsberichterstattung

Die deutschsprachige Kommunikationswissenschaft hat lange jenes Forschungsfeld vernachlässigt, das sich mit dem Verhältnis von Unternehmenskommunikation und Journalismus auseinandersetzt.<sup>242</sup> Erst in den vergangenen zehn Jahren rückte es stärker ins Blickfeld des Interesses. Die Methode der Wirtschaftsberichterstattung ist demnach wenig erforscht. Heinrich: „So gut wie nichts weiß man über die spezifischen Bestimmungsgründe von Themenkarrieren im Bereich der Wirtschaft, sehr wenig über die Kriterien der Selektion und Verarbeitung.“<sup>243</sup> Aus diesem Grund gelten die hier vorgestellten Ansätze nicht spezifisch für die Wirtschaftsberichterstattung, sondern für die allgemeine Nachrichtenauswahl von Medien. Forschungsleitende Fragen sind: Wie erfolgt die Nachrichtenauswahl, die Genrewahl und die Genregestaltung seitens der Redaktion? Spielt dabei das Verhältnis von Unternehmenskommunikation und Journalismus eine Rolle? Inwieweit beeinflussen sich die beiden Berufsfelder?

Die sich mit der Frage der Nachrichtenauswahl beschäftigende Forschungsliteratur unterscheidet verschiedene methodische Ansätze:

1. Ansätze, die den Journalisten als Individuum begreifen und damit den Prozess der Nachrichtenauswahl auf individuelle Faktoren zurückführen.
2. Ansätze, welche die zu Nachrichten werdenden Ereignisse untersuchen und damit die Nachrichtenwerte als entscheidend für die Nachrichtenselektion ansehen.
3. Ansätze, die den Einfluss von Informationsquellen in den Vordergrund der Betrachtungen stellen.

#### 2.4.1.1 Individualistisch geprägte Ansätze

Als erste Studien des Forschungsfeldes Wirtschaftsberichterstattung gelten die so genannten Gatekeeper-Studien. David Manning White hat erstmals 1950 die Gatekeeper-Forschung des Sozialpsychologen Kurt Lewin auf die Kommunikationswissenschaft übertragen, wobei er sich ausschließlich für den Vorgang der Nachrichtenauswahl einer Zeitungsredaktion interessierte. Seine These, dass einzelne Journalisten (Gatekeeper) an stra-

---

<sup>242</sup> Vgl. hierzu: Weber, Johanna: Das Verhältnis Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Forschungsübersicht zu den Eckpunkten einer wiederentdeckten Diskussion. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 265ff. (im Folgenden zitiert als: Weber, 1999).

tegisch wichtigen Stellen darüber entscheiden, welche Informationen an die Rezipienten weitergegeben werden, wurde zur Basis weiterer kommunikationswissenschaftliche Studien.<sup>244</sup> Der Gatekeeper-Ansatz stellt somit das individuelle Verhalten des Journalisten als Selektionskriterium der Nachrichtenauswahl in den Mittelpunkt und geht davon aus, dass Journalisten unabhängig von anderen arbeiten.

Einer der wichtigsten Kritikpunkte des Modells ist seine Ausrichtung auf nur ein auswählendes Individuum. Manfred Rühl spricht von einem „umweltverarmten Entscheidungsmodell“<sup>245</sup>, in welchem der Gesamtprozess redaktionellen Entscheidens auf eine unspezifische Person reduziert wird, ohne die inner- und außerredaktionellen Beziehungen und Einflüsse der sozialen Umwelt zu beachten. Als Weiterentwicklung des Gatekeeper-Modells gilt Rühls Beschreibung einer Zeitungsredaktion als soziales, umweltorientiertes System. Darin erfolgt redaktionelles Handeln (als Herstellen von Zeitungen in einem industriell hochentwickelten Gesellschaftssystem) nicht nur durch Nachrichten sammelnde, redigierende und sie kommentierende Redakteure, sondern als durchrationalisierter Produktionsprozess in nicht minder rationalisierten und differenzierten Organisationen.<sup>246</sup> Als relevante Umweltsysteme einer Zeitung bezeichnet Rühl u.a. Pressestellen in Unternehmen, Nachrichtenagenturen, Informationsdienste, andere Massenkommunikationsmittel und das Publikum.<sup>247</sup> Folgt man den Ansichten Rühls, ist die Nachrichtenselektion nicht nur vom individuellen Verhalten eines Journalisten abhängig, sondern auch von institutionellen Faktoren wie den technischen und organisatorischen Redaktionsbedingungen, der redaktionellen Ausrichtung des Mediums, der Ausrichtung der Journalisten an ihren Kollegen und Vorgesetzten oder dem zur Verfügung stehenden Nachrichtenmaterial.

---

<sup>243</sup> Heinrich, 1991. S. 62.

<sup>244</sup> Vgl. hierzu: White, David M.: The gate keeper: A case study in the selection of news. In: Journalism Quarterly. Bd. 2, 1959. S. 383-390. Zitiert nach: Gramss-Wittko, 1996. S. 16.

<sup>245</sup> Rühl, Manfred: Journalismus und Gesellschaft: Bestandsaufnahme und Theorieentwurf. Mainz, 1980. S. 47 (im Folgenden zitiert als: Rühl, 1980).

<sup>246</sup> Vgl. hierzu: Rühl, Manfred: Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. 2. Auflage. Freiburg/Schweiz, 1979. S. 18 (im Folgenden zitiert als: Rühl, 1979).

<sup>247</sup> Vgl. hierzu: Rühl, 1979. S. 178.

### 2.4.1.2 Nachrichtenwerte als Selektionskriterium der Nachrichtenauswahl

Ein weiterer Mangel der Gatekeeper-Forschung ist, dass sie darauf verzichtet, veröffentlichte Nachrichten zu gewichten. Diesen Mangel versucht die Nachrichtenwertforschung aufzuheben. Sie untersucht die Frage, welchen Kriterien Ereignisse entsprechen müssen, um zu Nachrichten zu werden. Damit setzt die Forschungsrichtung nicht wie die Gatekeeper-Forschung beim redaktionellen Prozess an, sondern betrachtet bereits die davor ablaufenden Ereignisse. Diese Forschungsrichtung ist besonders für die Unternehmenskommunikation von Interesse, weil sie die Kriterien verdeutlicht, denen PR-Materialien genügen müssen, wollen sie veröffentlicht werden.

Nachrichtenwerte sind „Ereignismerkmale, die die Auswahlprozesse in den Redaktionen und den Inhalt der Medien prägen. Sie existieren in der Wahrnehmung der Journalisten und werden über Ausbildungsprogramme und die Arbeit in den Redaktionen sozialisiert“<sup>248</sup>. Damit sind Nachrichtenwerte charakteristische Ereignismerkmale, die Journalisten anerkennen und verinnerlichen und welche die redaktionellen Auswahlprozesse sowie die Informationsrangfolge im Medium bestimmen: Je wichtiger eine Meldung, desto weiter vorn ist sie im Medium platziert, desto aufwändiger ist ihre Gestaltung und desto größer ist ihr Umfang.

Nachrichtenfaktoren lassen sich in externe und interne Faktoren unterscheiden.<sup>249</sup> Als externe Faktoren gelten direkte oder indirekte Beeinflussungen, etwa durch Regierungen oder Nachrichtenagenturen. Interne Faktoren sind dagegen Merkmale, die Nachrichten für den Leser interessant machen.

Schulz ist der Meinung, dass einige Faktoren größeren Einfluss auf die Nachrichtenauswahl haben als andere, dass es aber keine „einfache Formel“<sup>250</sup> dafür gebe, welche Nachrichten letztlich veröffentlicht werden. „Je mehr eine Meldung dem entspricht, was Journalisten für wichtige und mithin berichtenswerte Eigenschaften der Realität halten, desto größer ist ihr Nachrichtenwert.“<sup>251</sup> Damit sind es die von Journalisten auserkorenen Realitätsmerkmale, die zur Auswahl führen, und nicht mehr die bisher angesprochenen Ereig-

---

<sup>248</sup> Mast, 1999. S. 61f.

<sup>249</sup> Vgl. hierzu: Schulz, Winfried: Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung. Freiburg, 1990. S. 13 (im Folgenden zitiert als: Schulz, 1990).

<sup>250</sup> Schulz, 1990. S. 24.

<sup>251</sup> Ebenda. S. 30

nismenmerkmale. Um die Bedeutung einer Nachricht objektiv einschätzen zu können, nennt Schulz 18 Nachrichtenfaktoren, denen er sechs Faktordimensionen überordnet:

- Dauer und Aktualität der Ereignisse (Zeitfaktor),
- geographische, kulturelle und politische Nähe des Ereignisses zum Publikum und dessen Betroffenheit,
- Status, Prestige und Prominenz der Akteure,
- Stellung des Ereignisses im Nachrichtenfluss sowie das Ausmaß seiner Folgen (Dynamik-Faktor),
- Bewertung des Ereignisses (Valenz-Faktor) und
- Identifikation des Rezipienten mit dem Ereignis.<sup>252</sup>

„Welche Ereignisse zu Nachrichten werden und welche nicht, welchen Ereignissen ein hoher und welchen ein niedriger Nachrichtenwert zukommt,“<sup>253</sup> ist nach Schulz also klar geregelt. Besonders wichtig für diese Arbeit ist seine folgende These: „Die großen Nachrichtenthemen sind immer Ereignisse mit Krisensymptomen, Vorgänge, die eine manifeste oder latente Bedrohung zentraler Werte und Ordnungen des Systems darstellen.“<sup>254</sup>

Für die Nachrichtenauswahl in der Wirtschaftsberichterstattung identifizieren Ruß-Mohl und Vorkötter „weiche“ Kriterien: „Eher Faustformeln sind es, [...] die die Nachrichtenauswahl bestimmen, kein detailliertes Regelwerk also, das die Nachrichtenbewertung programmierbar macht.“<sup>255</sup> Zu den weichen Faktoren, die stark an die Nachrichtenfaktoren von Schulz erinnern, zählen u.a. Aufmerksamkeitsregeln wie Betroffenheit, örtliche Nähe, Prominenz und Personalisierung sowie Orientierungshilfe und Service.

Für die Analyse der Krisenkommunikation zur A-Klasse ist es hilfreich zu klären, ob die Faktoren der Nachrichtenwertforschung auf PR-Ereignisse übertragbar sind. Hans-Mathias Kepplinger sieht die passive oder aktive Rolle des Journalisten u.a. „in der relativen Einzigartigkeit des Geschehens“<sup>256</sup> begründet. Passiv agieren Journalisten bei täglichen Presse-Informationen, die mit Routinearbeit erledigt werden. Tritt dagegen der Ausnahmefall

---

<sup>252</sup> Vgl. hierzu: Schulz, 1990. S. 30.

<sup>253</sup> Ebenda. S. 117.

<sup>254</sup> Ebenda. S. 120.

<sup>255</sup> Ruß-Mohl, Stephan; Vorkötter, Uwe: Auswahl und Darstellung. Wo bleibt der Leser, Hörer, Zuschauer? In: Stephan Ruß-Mohl, Heinz Stuckmann (Hrsg.): Wirtschaftsjournalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. München, 1991. S. 107.

<sup>256</sup> Kepplinger, Hans-Mathias: Medien – Objekte der Begierde. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 136 (im Folgenden zitiert als: Kepplinger, 1999).

ein, werden weitere Quellen hinzugezogen, genau analysiert und bewertet. Diesem Ergebnis stimmt Waldemar Schäfer zu. Erst die tägliche Routine der Nachrichten- und Agenturredaktionen gibt den Spielraum, sich anderen Informationen intensiver zu widmen.<sup>257</sup> Auch Henrike Barth und Wolfgang Donsbach sind dieser Ansicht und belegen anhand einer Inhaltsanalyse, dass Journalisten im Krisenfall – verglichen mit ihrer Tagesarbeit – aktiver werden, PR-Materialien kritischer betrachten, sie seltener verwenden und durch andere Quellen ergänzen.<sup>258</sup>

Ein weiterer Faktor, der über die passive bzw. aktive Rolle der Journalisten entscheidet, ist die Valenz von Informationen, ihr positiver oder negativer Charakter.<sup>259</sup> So haben negative Nachrichten einen höheren Nachrichtenwert als positive. Skandale, Krisen u.ä. gehören deshalb zu Informationen mit hohem Nachrichtenwert. Begründen lässt sich der höhere Wert durch das große Leserinteresse, das auf die menschliche Entwicklungsgeschichte zurückzuführen ist (für das Überleben war das Entdecken von Feinden wichtiger als das Erkennen von Freunden).<sup>260</sup> Wie die Analyse der Störfallserie der Hoechst AG verdeutlicht, tritt gerade in Krisenfällen immer wieder das Phänomen auf, dass die Berichterstattung trotzdem zunimmt, obwohl sich die Unternehmen nicht zum Vorfall äußern.<sup>261</sup>

Als weiteren Faktor der Nachrichtenselektion nennt Kepplinger die relative Abgeschlossenheit des Geschehens und begründet dies damit, dass bei zeitlich und räumlich abgeschlossenen Ereignissen keine Unsicherheit hinsichtlich der Schadens- und Nutzendarstellung bestehe und deshalb eine Ereignisbilanz gezogen werden könne.<sup>262</sup>

Auch die emotionale Ausrichtung eines Ereignisses ist ein entscheidender Faktor für die Medienberichterstattung.<sup>263</sup> Bei Schadensfällen, die auf das Versagen spezifischer Personen oder Personengruppen zurückzuführen sind, kann bei Journalisten der Verdacht entstehen, PR-Abteilungen würden Fakten beschönigen oder vertuschen. Daraus resultierend

---

<sup>257</sup> Vgl. hierzu: Schäfer, Waldemar: Journalismus, Pressestellen und Tageszeitungen: Komplizierte Verhältnisse. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 55.

<sup>258</sup> Vgl. hierzu: Barth, Henrike; Donsbach, Wolfgang: Aktivität und Passivität von Journalisten gegenüber Public Relations. Fallstudie am Beispiel von Pressekonferenzen zu Umweltthemen. In: Publizistik. H. 37, 1992. S. 163.

<sup>259</sup> Vgl. hierzu: Kepplinger, 1999. S. 136.

<sup>260</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>261</sup> Vgl. hierzu: Kepplinger; Hartung, 1995. S. 148f.

<sup>262</sup> Vgl. hierzu: Kepplinger, 1999. S. 137.

<sup>263</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, Kommunikation, Presse Mercedes-Benz Pkw (KOM/P): Rede von Wolfgang Inhester, Sprecher Pkw Mercedes-Benz. Unveröffentlicht. Stuttgart, 1998. S. 32 (im Folgenden zitiert als: Unveröffentlichte Rede von Wolfgang Inhester. 1998).

würden Pressemitteilungen und Aussagen auf Pressekonferenzen zunächst in Frage gestellt und Beweise missachtet, die den Tatbestand aufdecken könnten.

Als Zwischenbilanz lässt sich festhalten, dass es Faktoren gibt, die darüber entscheiden, ob Journalisten PR-Materialien verwenden oder ablehnen, und dass diese Faktoren den Nachrichtenfaktoren von Schulz sehr ähneln.

#### 2.4.1.3 Der Einfluss der PR-Materialien auf die Nachrichtenauswahl

Journalisten sind von Qualität und Quantität der PR-Informationen abhängig. Diese werden entweder angeboten oder müssen selbstständig recherchiert werden. Eine der am häufigsten genutzten Quellen der Wirtschaftsberichterstattung ist deshalb die Kommunikationsabteilung der Unternehmen, die ihrerseits versucht, den Redaktionen bedarfsgerechte Informationsmaterialien anzubieten. In der Forschungsliteratur wird häufig danach gefragt, ob die Unternehmenskommunikation die Berichterstattung der Medien beeinflusst, oder ob umgekehrt Journalisten die Kommunikatoren durch ihre Bedürfnisse und Arbeitsweisen steuern.<sup>264</sup> Sicher ist, dass Journalismus und Unternehmenskommunikation in einem Interdependenzverhältnis stehen. Die Publizistikwissenschaft hat diese Beziehungsstruktur ebenso ausführlich untersucht wie die eher praktisch ausgerichteten „How-To-Do“-Bücher der Öffentlichkeitsarbeit.<sup>265</sup> Studien über Abhängigkeiten und Modelle, die dieses wechselseitige Verhältnis beschreiben, sind zahlreich.<sup>266</sup> Was bisher in der Forschungsliteratur fehlt, ist ein umfassendes Erklärungs- und Prognosemodell, das erläutert, wer wann wie und mit welchen Aktionen leitet. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und damit das Verhältnis von Journalismus und Unternehmenskommunikation rasant ändern.<sup>267</sup> Die Entwicklung hin zur Informationsgesellschaft, die Mediatisierung von Wirtschaft und Politik und die Ökonomisierung der Medien

---

<sup>264</sup> Vgl. hierzu stellvertretend für andere: Weber, Johanna: Das Verhältnis Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Forschungsübersicht zu den Eckpunkten einer wiederentdeckten Diskussion. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 265-276.

<sup>265</sup> Vgl. hierzu stellvertretend für andere: Köcher, Alfred; Birchmeier, Eliane: Public Relations? Public Relations Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Köln, 1992. Pauli, Knut S.: Leitfaden für die Pressearbeit. Anregungen, Beispiele, Checklisten. München, 1993. Levine, Michael: Guerilla P.R. How you can wage an effective publicity campaign without going broke. New York, 1994. Grunig, James E. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, 1992. Claywood, Clarke L. (Hrsg.): The handbook of strategic Public Relations and Integrated Communications. New York/Boston/Burr Ridge, 1997. Heath, Robert L. (Hrsg.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks/London/New Delhi, 2001 (im Folgenden zitiert als: Heath, 2001).

<sup>266</sup> Vgl. hierzu stellvertretend für andere, die auf den folgenden Seiten aufgeführten Studien.

<sup>267</sup> Vgl. hierzu: Wolff, Volker: Medienwirklichkeit im Wandel – einige Schlaglichter. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 23-34 (im Folgenden zitiert als: Wolff, 1999).

wirken sich zum einen in der Erosion journalistischer Ansprüche und zum anderen in der Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit aus.<sup>268</sup> Folgt man dieser These, verschiebt sich das Kräfteverhältnis zwischen Journalismus und Unternehmenskommunikation zur zweitgenannten hin. Ob dem so ist, wird im Folgenden zu klären sein.

Zum besseren Verständnis der Beziehung von Unternehmenskommunikation und Journalismus sollen nun die wichtigsten Entwicklungen der Strukturen, Arbeits- und Organisationsprozesse in Unternehmen, Nachrichtenagenturen und Redaktionen skizziert werden: Unternehmen unterliegen seit 1969 dem Publizitätsgesetz. Die Offenlegungspflicht hatte einerseits zur Folge, dass Unternehmen aus Ressourcenmangel verstärkt Wirtschaftsredakteure abwarben, womit sich die Qualität der Presse-Informationen erhöhte. Andererseits nahm die Zahl der Presse-Informationen stark zu, weil Unternehmen schnell erkannten, dass Presse-Informationen Mittel zur Selbstdarstellung sind. Presse-Informationen wurden plötzlich unaufgefordert verschickt, weshalb es zu einer Informationsflut in den Wirtschaftsredaktionen kam. Die Informationsflut führte zu steigendem Zeitdruck. Nach Lothar Rolke müssen die Presse-Informationen im allgemeinen innerhalb von 20 Minuten auf ihre Tauglichkeit überprüft werden.<sup>269</sup> Dieser Zeitdruck wurde durch die Ad-hoc-Publizitätspflicht zusätzlich verstärkt. Sie führte zu einer steigenden Zahl von Presse-Informationen aus börsennotierten Unternehmen, die von den Wirtschaftsredaktionen gesichtet und selektiert werden müssen und den Zeitdruck weiter erhöhen. Die Ad-hoc-Publizitätspflicht verpflichtet Unternehmen dazu, Informationen, die den Aktienkurs erheblich beeinflussen können zu veröffentlichen: „Der Emittent von Wertpapieren, die zum Handel an einer inländischen Börse zugelassen sind, muss unverzüglich eine neue Tatsache veröffentlichen, die in seinem Tätigkeitsbereich eingetreten und nicht öffentlich bekannt ist, wenn sie wegen der Auswirkungen auf die Vermögens- und Finanzlage oder auf den allgemeinen Geschäftsverlauf des Emittenten geeignet ist, den Börsenpreis der zugelassenen Wertpapiere erheblich zu beeinflussen [...]“<sup>270</sup>

Um trotz des Zeitdrucks zu gewährleisten, dass wichtige Unternehmensinformationen von der Presse adaptiert werden, veranstalten Unternehmen Pressekonferenzen. Diese sind meist zweiteilig aufgebaut. Nach der Präsentation und Erläuterung der Hauptbotschaften

---

<sup>268</sup> Wolff, 1999. S. 33.

<sup>269</sup> Rolke, Lothar: Journalisten und PR-Manager – eine antagonistische Partnerschaft mit offener Zukunft. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 225 (im Folgenden zitiert als: Rolke, 1999).

schließt sich eine Diskussions- und Fragerunde an. Diese Fragerunde veranlasst die Journalisten, an der Veranstaltung teilzunehmen, weil sie hier Interviewmöglichkeiten mit sonst schwer zugänglichen Personen, vor allem Vorstandsmitgliedern, erhalten.

Neben den Unternehmen veränderten sich auch die Strukturen und Arbeitsprozesse der Nachrichtenagenturen. Auch sie leiden unter Informationsflut und gestiegenem Wettbewerbsdruck. Ihr wichtigstes Arbeitskriterium heißt Aktualität. Die schnelle Nachrichtenvermittlung ist ein Wettbewerbsfaktor, der von Unternehmen teuer eingekauft wird. Die Folge: Eine Analyse oder ein Kommentar zur Nachricht sind selten möglich. Meist werden Passagen aus den Unternehmens-Presse-Informationen übernommen. Hinsichtlich einer kritischen, pluralen Berichterstattung erscheint diese Entwicklung gefährlich. Doch muss dabei bedacht werden, dass Agenturmeldungen – im Gegensatz zu Berichten aus Tages- oder Wochenzeitungen – in der Regel von anderen Medien aufgearbeitet oder von Wirtschaftsexperten analysiert werden. Zu hoffen ist, dass die mit dem Fachgebiet vertrauten und qualifizierten Journalisten die Nachrichten zutreffend einordnen, bewerten und für die breite Öffentlichkeit zugänglich machen.

Auch in den Wirtschaftsredaktionen fanden bemerkenswerte Entwicklungen statt. Mit zunehmendem Leserinteresse gewann der Wirtschaftsteil an Bedeutung. Neue Publikationen wie Focus Money oder Financial Times Deutschland drängten in jüngster Vergangenheit auf den Markt. Ein diese Entwicklung unterstützender Prozess ist der Aktienboom vergangener Jahre. Bevölkerungsschichten, die nie Aktien besaßen, kauften diese plötzlich als Wertanlage. Startschuss der Entwicklung war der Börsengang der Telekom-Aktie. Die intensive Bewerbung der T-Aktie führte zu ihrem Kauf durch breite Bevölkerungsschichten und damit zu ihrem Beinamen Volksaktie. Als Folge des Aktienbooms lasen mehr Leser den Wirtschaftsteil, womit eine völlig neue Zielgruppe ins Blickfeld der Journalisten und Zeitungsverlage rückte. Das Interesse am Wirtschaftsteil wiederum animierte die Wirtschaft zu verstärkter Anzeigenschaltung auf diesen Seiten. Als Konsequenz erweiteren die Verlage ihre Wirtschaftsteile, was wiederum die Nachfrage nach Wirtschaftsjournalisten erhöhte.

Ein Zwischenergebnis ist demnach, dass sich als Folge des gesellschaftlichen Wandels die Strukturen, Funktionen sowie Arbeits- und Organisationsprozesse in PR-Abteilungen,

---

<sup>270</sup> § 15 Wertpapierhandelsgesetz: Veröffentlichung und Mitteilung kursbeeinflussender Tatsachen. Zitiert nach:

Nachrichtenagenturen und Zeitungsredaktionen verändert haben. Ein Merkmal der Veränderung ist die Informationsflut, gekoppelt mit unzureichenden journalistischen Kapazitäten. Journalisten finden kaum noch Zeit, Artikel zu recherchieren und zu überprüfen. Der Schluss, damit sei für PR-Materialien der Weg zur kritik- und distanzlosen Veröffentlichung geebnet, kann allerdings nicht gezogen werden. Für die Unternehmenskommunikation wird es aufgrund der Informationsflut immer problematischer, Botschaften gezielt zu platzieren.

Nachdem die Entwicklungen von Unternehmenskommunikation, Nachrichtenagenturen und Redaktionen kurz umrissen wurden, kann nun das Verhältnis von Journalismus und Unternehmenskommunikation genauer analysiert werden: Schon Baerns war der Meinung, dass mit steigendem Einfluss der Öffentlichkeitsarbeit der Einfluss der Journalisten sinkt und umgekehrt<sup>271</sup>. Baerns These markiert den Beginn der deutschen Forschung zum Verhältnis zwischen Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. Ihre These wurde, wie später zu sehen sein wird, von einigen Wissenschaftlern gestützt. Romy Fröhlich äußerte sich dagegen kritisch. Sie behauptete, die Ergebnisse würden nur beweisen, dass die Journalisten die Presse-Informationen als Quelle nutzten, was aber noch kein Beleg für deren inhaltliche Beeinflussung sei.<sup>272</sup> Im Idealfall sollten sich beide Seiten darauf verlassen können, dass die Informationen des Unternehmens wahr und die Berichterstattung fair sind.<sup>273</sup> Dies gilt für die funktionale Ebene des Intersystem-Verhältnisses ebenso wie für die persönliche.<sup>274</sup> Auf der funktionalen Ebene sind Induktionsprozesse beispielsweise dann zu beobachten, wenn durch die Medienberichterstattung bestimmte Prozesse und Aktionen im Unternehmen beeinflusst werden und diese dann wiederum die Medienberichterstattung lenken. Adaptionprozesse zeigen sich, wenn Medien die Unternehmenskommunikation als erste Informationsquelle sehen und sich die Unternehmenskommunikation bei der Informationsbereitstellung an den Medien orientiert (beispielsweise indem sie auf Redaktionsschlusszeiten achtet). Bentele prägte für diese gegenseitige Beeinflussung den Begriff Intereffika-

---

[www.trenkler.de/german/wphg/15wphg.htm](http://www.trenkler.de/german/wphg/15wphg.htm).

<sup>271</sup> Vgl. hierzu: Baerns, Barbara: Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem. Reihe: Bibliothek Wissenschaft und Politik, Bd. 31, 1985. S. 17 (im Folgenden zitiert als: Baerns, 1985).

<sup>272</sup> Vgl. hierzu: Fröhlich, Romy: Quantitativer Einfluss von Pressearbeit auf die Berichterstattung. Die 'geheime Verführung' der Presse? In: Publizistik. H. 37, 1992. S. 38 (im Folgenden zitiert als: Fröhlich, 1992).

<sup>273</sup> Sicherlich ist dieser Anspruch nicht immer zu halten. Während der Verhandlungen zur Unternehmensfusion der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corp. dementierte die Pressestelle Übernahmeerüchte. Zu groß wäre die Gefahr gewesen, dass der Vertragsabschluss nicht zustande gekommen wäre. Damit die Glaubwürdigkeit einer Pressestelle nicht unter einer solchen Reaktion leidet, sollte nach Bekanntgabe der Informationen eine Erklärung des Verhaltens folgen. Ist diese glaubwürdig, stehen die Chancen gut, auf Verständnis bei Journalisten und Bevölkerung zu treffen.

<sup>274</sup> Vgl. hierzu: Rolke, 1999. S. 227.

tion.<sup>275</sup> Auf der persönlichen Ebene gilt in der Praxis nicht selten das Motto: Hilfst du mir, dann helfe ich dir. Ein über lange Jahre aufgebautes Arbeitsverhältnis lässt Journalisten akzeptieren, dass Kommunikatoren aktiv Themen setzen. Die Akzeptanz hat Berechnung. Nicht selten ist es so, dass nur derjenige Exklusiv-Stories und -Interviews bekommt, der gute persönliche Beziehungen aufgebaut und gepflegt hat. Umgekehrt müssen PR-Leute, wenn sie ihre Themen platzieren wollen, offen kommunizieren und den Bedürfnissen der für sie wichtigsten Medien nachkommen. Bei diesem Austausch sollten allerdings beide Seiten nie vergessen, dass jeweils unterschiedliche Interessen verfolgt werden.

Als anschauliche Belege werden im Folgenden verschiedene empirische Studien vorgestellt, die sich dem eben beschriebenen Verhältnis von Journalismus und Unternehmenskommunikation widmen.

Barbara Baerns stellte bereits 1979 fest, dass die Öffentlichkeitsarbeit „die Informationsleistungen tagesaktueller Medien determiniert“<sup>276</sup>. Diese Determinierungshypothese bestätigte sie in einer Input-Output-Analyse: 42 Prozent aller Beiträge in vier ausgewählten Lokal- und Regionalzeitungen sowie einer überregionalen Tageszeitung über ein Wirtschaftsunternehmen hatten dessen eigene Pressemitteilungen als Grundlage.<sup>277</sup> Das Ergebnis deutet an, dass Medien das Angebot der PR-Abteilungen teilweise annehmen und die PR-Abteilungen so die Presseberichterstattung beeinflussen. In einer zweiten Untersuchung kam Baerns zu ähnlichen Ergebnissen und folgerte daraus, dass „Öffentlichkeitsarbeit fähig [sei], journalistische Recherchekraft zu lähmen und publizistischen Leistungswillen zuzuschütten“<sup>278</sup>. Wie auf der vorherigen Seite gesehen, kritisierten einige Wissenschaftler ihre These. René Grossenbacher dagegen stützt sie. Er untersuchte 53 Pressekonferenzen in der Schweiz und maß die Medienresonanz anhand der Berichterstattung in 18 repräsentativen Zeitungen. Das Ergebnis: Die Journalisten adaptierten die Pressekonferenzthemen, übernahmen die Themengewichtung der PR-Abteilungen und hielten sich an deren Be-

---

<sup>275</sup> Vgl. hierzu: Bentele, Günter; Liebert, Tobias; Seeling, Stefan: Von der Determinierung zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. In: Günter Bentele; Michael Haller (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Reihe: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Bd. 24, 1997. S. 239.

Mit Hilfe des Intereffikations-Modells können die wechselseitigen Beziehungen zwischen PR und Journalismus als interaktive und polymetrische Prozesse analysiert werden. Allerdings ist zu beachten, dass bisher lediglich Induktionsprozesse (also nicht die Adaptionprozesse) anhand von Medienresonanzanalysen empirisch nachgewiesen sind.

<sup>276</sup> Baerns, Barbara: Öffentlichkeitsarbeit als Determinante journalistischer Informationsleistungen. Thesen zur realistischen Beschreibung von Medieninhalten. In: Publizistik. H. 24, 1979. S. 301 (im Folgenden zitiert als: Baerns, 1979).

<sup>277</sup> Vgl. hierzu: Baerns, 1979. S. 310.

<sup>278</sup> Baerns, 1985. S. 99.

wertungen.<sup>279</sup> Auch Grossenbacher geht demnach von einer gegenseitigen Abhängigkeit aus. Die Medien sind auf die PR-Materialien angewiesen und die PR-Materialien auf ihre Veröffentlichung durch die Medien.<sup>280</sup>

Ein Forscherteam um Siegfried Weischenberg führte in den 90er Jahren eine Repräsentativbefragung im Rahmen der Studie „Journalismus in Deutschland“<sup>281</sup> durch. Eine der grundlegenden Fragen war dabei, welche Bedeutung PR im Bewusstsein der Journalisten hat. Das überraschende Ergebnis war, dass nur 16 Prozent der befragten Journalisten den Einfluss der PR als eher groß oder sehr groß bewerteten.<sup>282</sup> Das Ergebnis muss allerdings bezüglich verschiedener Faktoren wie Zeitressourcen, Medientyp, Ausbildung, Berufserfahrung und Arbeitsressort relativiert werden. So räumten z. B. zwei Drittel der Agenturjournalisten, Lokal- und Sportredakteure ein, dass PR-Materialien einen mittleren bis hohen Einfluss auf ihre Berichterstattung hätten, während Politikredakteure den Einfluss als eher gering beurteilten.<sup>283</sup> Auch die Qualität der PR-Informationen wurde unterschiedlich bewertet: Wirtschafts-, Lokal- und Sportredakteure bewerteten die Materialien hochwertiger als ihre Kollegen aus dem Politikressort.<sup>284</sup>

Für Industriekonzerne ist die Bewertung der eigenen Pressearbeit schwierig. Instrumente wie die Medienresonanzanalyse können quantitative und qualitative Faktoren der PR-Arbeit messen, stellen dabei aber nicht explizit das Verhältnis zwischen Journalist und PR-Bbeauftragtem heraus. In der jährlichen Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts Dr. Doeblin wurden 1998, also im Jahr der A-Klasse-Krise, 280 Wirtschaftsjournalisten nach der Qualität der Unternehmens-Pressearbeit befragt.<sup>285</sup> Die Ergebnisse spiegelten das gute Verhältnis zwischen der Daimler-Benz-Unternehmenskommunikation und den Wirtschaftsjournalisten wider: 58 Prozent der Journalisten bewerteten die Pressearbeit von Daimler-Benz als gut. Dies ist der höchste erreichte Wert der Studie. Doch nicht nur die Daimler-Benz AG, sondern auch der Volkswagenkonzern und die BMW AG schnitten

---

<sup>279</sup> Vgl. hierzu: Grossenbacher, René: Hat die vierte Gewalt ausgedient? Zur Beziehung zwischen Public Relations und Medien: In: Johanna Dorer, Klaus Lojka: Öffentlichkeitsarbeit: Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Reihe: Studienbücher zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Bd. 7. Wien, 1991. S. 46f. (im Folgenden zitiert als: Grossenbacher, 1991).

<sup>280</sup> Vgl. hierzu: Grossenbacher, 1991. S. 48.

<sup>281</sup> Vgl. hierzu: Weischenberg, Siegfried: Selbstbezug und Grenzverkehr. Zum Beziehungsgefüge zwischen Journalismus und Public Relations. In: PR-Forum. H. 1, 1997. Löffelholz, Martin: Komplexe Beziehungen. In: Journalist: H. 6, 1995.

<sup>282</sup> Vgl. hierzu: Weischenberg, Siegfried: Journalistik: Theorien und Praxis aktueller Medienkommunikation. Reihe: Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure. Bd. 2, 1995. S. 213 (im Folgenden zitiert als: Weischenberg, 1995).

<sup>283</sup> Vgl. hierzu: Weischenberg, 1995. S. 213.

<sup>284</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 214.

erfolgreich ab und kamen auf die Ränge drei und fünf. Vergleicht man die Ergebnisse mit anderen Branchen, so zeigt sich das enge Verhältnis von Automobilunternehmen und Wirtschaftsjournalisten. Bestätigt wird die Untersuchung durch Andreas Mutter. Auch in seiner Studie gaben Wirtschaftsjournalisten an, mit der PR-Arbeit der Automobilindustrie sehr zufrieden zu sein.<sup>286</sup> Auf die Frage, welche Branchen hervorragende Arbeit leisten, nannten 77 Prozent der Journalisten die Automobilindustrie, gefolgt von den Banken (45 Prozent) und der Chemie (33 Prozent).<sup>287</sup> In der Automobilindustrie gelten als besonders positiv die gelieferten Hintergrundinformationen, das sachliche, verständliche und verwendbare Material, die Bereitstellung von Fakten statt Werbung, schnelle Auskunftswege, aktuelle Informationen und Offenheit.<sup>288</sup>

Betrachtet man die Studien und ihre unterschiedlichen Ergebnisse, dann ist nach der Ursache der Ergebnisse zu fragen. Welche Berufsgruppe unterliegt der Selbsttäuschung? Die Unternehmenskommunikation, die annimmt, ihre Arbeit sei effektiver als sie wirklich ist? Oder die Journalisten, die eine starke Beeinflussung durch die PR-Abteilungen abstreiten? Eine weitere Diskussion der Ergebnisse soll hier nicht geführt werden.<sup>289</sup> Es soll an dieser Stelle lediglich auf die Diskrepanz zwischen den zitierten Studien und der Forschungsliteratur hingewiesen werden. In der Praxis scheint es demnach kein so eindeutiges Interdependenzverhältnis wie in der vorgestellten Forschungsliteratur zu geben. Das Verhältnis von Journalisten und Unternehmenskommunikation im spezifischen Fall der A-Klasse-Kommunikation wird später zu beleuchten sein.

Zusammenfassend ist zum Verhältnis zwischen Journalismus und Unternehmenskommunikation zu sagen, dass Journalisten und Kommunikatoren in einem Interdependenzverhältnis stehen, wobei die Ergebnisse der Forschungsliteratur von verschiedenen empirischen Studien in Frage gestellt werden. Des Weiteren wurde auf einige Faktoren hingewiesen (Valenz, Emotionalität, Einzigartigkeit des Geschehens), welche Journalisten dazu veranlassen, PR-Materialien zu nutzen oder zu vernachlässigen. Von entscheidender Bedeutung für die Zusammenarbeit von PR-Abteilung und Zeitungsredaktion ist dabei eine

---

<sup>285</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden: Dr. Doebelin Wirtschaftsforschung: Die Kommunikationswirkung von Unternehmen und Verbänden bei der Zielgruppe der Wirtschaftsjournalisten. Heroldsberg, 1998 (im Folgenden zitiert als: Dr. Doebelin Wirtschaftsforschung, 1998).

<sup>286</sup> Vgl. hierzu: Mutter, Andreas: Die Beziehungen zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Wirtschaftsjournalismus. Eine empirische Untersuchung aus der Sicht der Wirtschaftsjournalisten. Diplomarbeit. Eichstätt, 1990 (im Folgenden zitiert als: Mutter, 1990). Zitiert nach: Gramss-Wittko, 1996. S. 50.

<sup>287</sup> Die optimal zu erreichende Prozentzahl jeder Branche war 100 Prozent. Mehrfachnennungen waren möglich.

<sup>288</sup> Vgl. hierzu: Mutter, 1990. Zitiert nach: Gramss-Wittko, 1996. S. 50.

unabhängige Medienlandschaft. Solange beide Partner voneinander profitieren, sich aber nicht nur als unabhängig sehen, sondern dies auch tatsächlich sind, indem sie jeweils eigene Thesen vertreten, bleibt das Kräfteverhältnis im Gleichgewicht. Die gegenseitige Akzeptanz und Korrektur ist für die Meinungsbildung der Öffentlichkeit grundlegend.<sup>290</sup>

## 2.5 Die Notwendigkeit der Vertrauensbildung in der Öffentlichkeit

Den Stellenwert von Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Teil des übergeordneten Image-Begriffes (vgl. Kapitel 1.1.1) erlebten die Verantwortlichen der A-Klasse-Kommunikation sehr deutlich. Eines der größten kommunikativen Probleme der Krise war, das Vertrauen in den Medien und in der Öffentlichkeit zu erhalten bzw. neu aufzubauen. Ob dies gelang, wird in der Medienresonanzanalyse untersucht. Als Voraussetzung für die Analyse des Themenkomplexes Image und Vertrauen werden einige grundlegende Gedanken formuliert.

Zunächst sollen in Anlehnung an Ortwin Renn und Debra Levine die Begriffe Vertrauen und Glaubwürdigkeit definiert werden: „Trust refers to the generalized expectancy that a message received is true and reliable and that the communicator demonstrates competence and honesty by conveying accurate, objective, and complete information. [...] confidence denotes the subjective expectation of receiving trustworthy information from a person or an institution. [...] So we can define credibility as the degree of shared and generalized confidence in a person or institution based on their perceived performance record of trustworthiness.“<sup>291</sup>

---

<sup>289</sup> Zu verweisen ist stattdessen auf Lothar Rolke, der die Diskussion in seinem Aufsatz fortführt: Rolke, Lothar: Journalisten und PR-Manager. Unentbehrliche Partner wider Willen. In: PR-Forum. H. 2, 1998. S. 66-78.

<sup>290</sup> Auf die Debatte um eine Unterscheidung zwischen öffentlicher und veröffentlichter Meinung soll hier nicht näher eingegangen werden. Vorliegende Arbeit setzt jedenfalls einen starken Einfluss der veröffentlichten Meinung auf die öffentliche Meinung voraus. Publikationen zum Thema sind: Schenk, Michael: Schlüsselkonzepte der Medienwirkungsforschung. In: Angela Schorr: Publikums- und Wirkungsforschung. Ein Reader. Wiesbaden, 2000. S. 71-84. Bonfadelli, Heinz: Medienwirkungsforschung I. Grundlagen und Perspektiven. Reihe: Uni-Papers. Bd. 10. Konstanz, 1999. Jäckel, Michael: Medienwirkungen. Ein Studienbuch zur Einführung. Opladen/Wiesbaden, 1999. Schenk, Michael: Massenkommunikation und ihre Wirkungen. In: Fünfgeld, Hermann; Mast, Claudia (Hrsg.): Massenkommunikation. Ergebnisse und Perspektiven. Opladen, 1997. S. 155-168. Schulz, Winfried (Hrsg.): Medienwirkungen. Einflüsse von Presse, Radio und Fernsehen auf Individuum und Gesellschaft. Forschungsbericht der DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft). Weinheim, 1992. Schenk, Michael: Medienwirkungsforschung. Tübingen, 1987.

<sup>291</sup> Renn, Ortwin; Levine, Debra: „Trust and credibility in risk communication. In: Helmut Jungermann, Roger E. Kasperson, Peter E. Wiedemann (Hrsg.): Themes and tasks of risk communication. Jülich, 1988. S. 53.

Die grundlegende Aufgabe einer Unternehmenskommunikation als Mittler zwischen Unternehmen, Medien und Öffentlichkeit ist die Vertrauensbildung und -erhaltung bei verschiedenen Zielgruppen und der Öffentlichkeit im allgemeinen.<sup>292</sup> Die Faktoren Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind, wie bereits in Kapitel 1.1.1 beschrieben, heute Wettbewerbsfaktoren und damit von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Die Wirtschaft lebt „mit dem und von dem Ausmaß an Vertrauen, das die Öffentlichkeit bereit ist, ihr entgegenzubringen“<sup>293</sup>. Öffentliches Vertrauen bildet sich zumeist durch medienvermittelte Information über ein Unternehmen.<sup>294</sup> Das zwischen Medien und Unternehmenskommunikation gebildete Vertrauen schlägt sich in der Berichterstattung nieder und hat somit einen Einfluss auf die öffentliche Meinungs- und Vertrauensbildung. Vertrauen lässt sich aber nicht durch den gezielten Instrumenteneinsatz der Unternehmenskommunikation erzeugen. Vielmehr muss ein Unternehmen bestimmte „Vertrauensfaktoren“<sup>295</sup> erfüllen, um dieses Merkmal von Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen zugesprochen zu bekommen. Zu diesen zählen:

1. Sachkompetenz,
2. Problemlösungskompetenz,
3. Kommunikationsadäquatheit,
4. kommunikative Konsistenz,
5. kommunikative Offenheit,
6. gesellschaftliche Verantwortung und
7. Verantwortungsethik.<sup>296</sup>

Weil die vorliegende Arbeit die Krisenkommunikation der Daimler-Benz AG zur A-Klasse-Krise untersucht, soll genauer auf den Vertrauensfaktor kommunikative Offenheit eingegangen werden. Dieser war während der Krise von besonderer Bedeutung, weil sich die Verantwortlichen von Daimler-Benz öfter die Frage stellen mussten, ob negative Themen besser veröffentlicht oder zurückgehalten werden sollten. Für Hans-Christian Röglin und Klaus Grebmer ist die Situation eindeutig: Ein Unternehmen verspielt seine Glaubwürdigkeit und Akzeptanz, wenn es negative Schlagzeilen nicht veröffentlicht.<sup>297</sup> „Die

---

<sup>292</sup> Vgl. hierzu: Baerns, 1985. S. 38.

<sup>293</sup> Rühl, 1986. S. 14.

<sup>294</sup> Vgl. hierzu: Bentele, Günter: Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: Wolfgang Armbrrecht, Ulf Zabel (Hrsg.): Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung. Opladen, 1994. S. 142f. (im Folgenden zitiert als: Bentele, 1994).

<sup>295</sup> Vgl. hierzu: Bentele, 1994. S. 145 und 152.

<sup>296</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>297</sup> Vgl. hierzu: Röglin, Hans-Christian; Grebmer, Klaus von: Pharma-Industrie und Öffentlichkeit: Ansätze zu einem neuen Kommunikationskonzept. Basel, 1988. S. 76 (im Folgenden zitiert als: Röglin; Grebmer, 1988).

Chance der Akzeptanz kann nur haben, wer begreift, dass heute Akzeptanz des Positiven die zutreffende Darstellung des Negativen voraussetzt.<sup>298</sup> Glaubwürdigkeit sei das einzige Medium, in dem sich Information ereignen kann. „Sie ist Voraussetzung eines jeden Dialogs, der zu einem Konsens führen kann. Aber gerade die dem schnellen gesellschaftlichen Wandel ausgesetzte Industriepolitik hat hier ein Defizit.“<sup>299</sup> Für Röglin und Grebmer ist deshalb die Glaubwürdigkeit der Informationsquelle wichtiger als die Information selbst.<sup>300</sup>

Benteles Definition vertrauens- und imagebildender Faktoren (vgl. vorherige Seite) hat zugleich Merkmale erfolgreicher Pressearbeit aufgezeigt. Parallel dazu bestimmt er Faktoren einer negativen Öffentlichkeitsarbeit. Dazu zählt er erstens den zu einer erhöhten Risikobereitschaft führenden allgemeinen Wertewandel und zweitens verschiedene Diskrepanzen in der öffentlichen Wahrnehmung:

1. Diskrepanzen zwischen Informationen und zugrunde liegenden Sachverhalten,
2. Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen und tatsächlichem Handeln,
3. Diskrepanzen zwischen verschiedenem Verhalten bzw. verschiedenen Handlungen derselben Institutionen,
4. Diskrepanzen zwischen verschiedenen Aussagen derselben Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten und
5. Diskrepanzen zwischen Aussagen unterschiedlicher Akteure innerhalb derselben oder vergleichbarer Institutionen.<sup>301</sup>

Bentele ist der Meinung, dass die Wahrnehmung der Diskrepanzen schnell zu Vertrauensverlusten und negativen Imageveränderungen führt: „Dass die möglichen Wirkungen weiter reichen können als nur bis zu den Images und auch das Kaufverhalten breiter Bevölkerungsteile gegenüber den Produkten bestimmter Unternehmen [...] beeinflussen können, ist deutlich und hat sich schon vielfach gezeigt.“<sup>302</sup> Die Frage, in welchem Maß Vertrauens- und Imageverluste während der A-Klasse-Krise gegenüber Produkt, Marke und Konzern entstanden wird in der Inhaltsanalyse untersucht werden.

---

<sup>298</sup> Röglin; Grebmer, 1990. S. 76.

<sup>299</sup> Ebenda.

<sup>300</sup> Vgl. hierzu: Röglin, Hans-Christian: Verdient Vertrauen, wer um Vertrauen wirbt? Gedanken zu einem neuen Konzept der Öffentlichkeitsarbeit. In: PR-Magazin. Nr. 8. 1990. S. 76.

<sup>301</sup> Vgl. hierzu: Bentele, Günter: Immer weniger öffentliches Vertrauen. In: Bertelsmann Briefe. Mai, 1993. S. 39-43 (im Folgenden zitiert als: Bentele, 1993). Zitiert nach: Gramss-Wittko, 1996. S. 46.

<sup>302</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

## **3 Die Daimler-Benz AG**

Um die Berichterstattung ausgewählter Printmedien über die Daimler-Benz AG vor und während der A-Klasse-Krise wirksam untersuchen zu können, muss zunächst ein Überblick über die Automobilindustrie und die Kommunikationsabteilung des Unternehmens zum Zeitpunkt der Krise gegeben werden. Ziel des Kapitels ist es, eine Basis für die weiteren Abschnitte zu schaffen, indem kurz auf die historische Entwicklung und die Bedeutung der Automobilindustrie sowie auf die Organisationsstruktur der damaligen Daimler-Benz AG und ihrer Unternehmenskommunikation eingegangen wird. Nur so sind die folgenden Aussagen zu verstehen und in ein Gesamtbild einzuordnen.

### **3.1 Die Daimler-Benz AG und ihre Unternehmenskommunikation**

Die Automobilindustrie ist eine Schlüsselindustrie und somit ein Kernstück des deutschen Wirtschaftslebens. Ihre Geschichte begann am 29. Januar 1886, als das Kaiserliche Patentamt Carl Benz das Patent Nr. 37.435 für ein dreirädriges Fahrzeug mit Gasmotorenbetrieb erteilte.<sup>303</sup> Heute hängt in Deutschland jeder siebte Arbeitsplatz direkt oder indirekt mit der Automobilindustrie zusammen, und kaum ein anderer Wirtschaftszweig ist in so hohem Maß mit anderen Branchen verflochten. Die herausragende Stellung der Automobilindustrie zeigt sich unter anderem darin, dass sie Deutschlands bedeutendster Exporteur ist.

Dominiert wird die Weltautomobilindustrie von wenigen multinationalen Herstellern, die jeweils starke, nationale Verankerungen haben. Zu diesen multinationalen Produzenten gehört die DaimlerChrysler AG. Nach der Fusion der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corp. entstand 1998 das größte europäische Industrieunternehmen, das gleichzeitig hinsichtlich Umsatz, Börsenwert und Ertrag eines der Branchenführer ist.

Den Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit des DaimlerChrysler-Konzerns bilden die beiden Geschäftsfelder Personenwagen und Nutzfahrzeuge. Ihre Marken genießen weltweit hohes

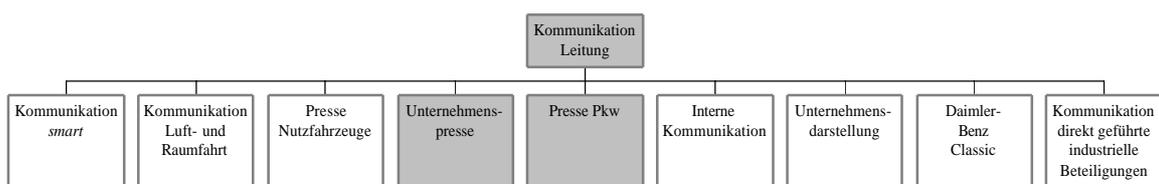
---

<sup>303</sup> Die Bedeutung der Automobilindustrie für Deutschland bzw. der von ihr vollzogene Strukturwandel in den vergangenen Jahren wird hier nicht weiter ausgeführt. Einen Überblick darüber sowie über die Entwicklung und die Geschichte

Ansehen und stehen für Qualität, Innovation, Zuverlässigkeit und Sicherheit. Die Marke Mercedes-Benz ist im Premiumsegment auf den wichtigsten Märkten der Welt führend.

In einem Unternehmen, das weltweit agiert, müssen interne Strukturen auf globales Handeln ausgerichtet sein. In einer solchen Situation kommt der Kommunikation eine wichtige Bedeutung zu – der Konzern muss sich gegenüber Mitarbeitern, Öffentlichkeit und Medien auf sich stetig verändernden Märkten weltweit überzeugend präsentieren. Um zu ermöglichen, dass der Konzern „mit einer Stimme“ spricht, ist die Unternehmenskommunikation als Stabsbereich direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet und wird von der Konzernzentrale in Stuttgart-Möhringen aus koordiniert. Mitarbeiter befinden sich auf der ganzen Welt und stehen in ständigem, engem Kontakt mit der Zentrale. Um dies zu ermöglichen, werden beispielsweise den Kommunikationsmanagern täglich im Global News Bureau aktualisierte und weltweit abrufbare Informationen via Intranet zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden regelmäßig internationale PR-Foren abgehalten. Um die Vielzahl der internationalen und nationalen Anfragen beantworten zu können, war die Unternehmenskommunikation zum Zeitpunkt der A-Klasse-Krise folgendermaßen organisiert (vgl. Abbildung 5: Die Organisationsstruktur der Daimler-Benz-Unternehmenskommunikation):

**Abbildung 5: Die Organisationsstruktur der Unternehmenskommunikation 1997**



Quelle: Inhalt: Daimler-Benz-Intranet 1997. Grafik: Eigene Darstellung.

Der bei Daimler-Benz 1997 verwendete Begriff „Kommunikations- oder Medienverbund im Konzern“ deutet bereits an, dass eine Koordination zwischen den oben genannten Abteilungen erfolgte. Da die Übergänge der Aufgabenbereiche oft fließend waren, ist eine Abgrenzung der Abteilungen nur bedingt möglich. Wie später zu sehen sein wird, haben auch bei dem Kommunikationskonzept der A-Klasse alle Bereiche eng zusammengearbeitet (vgl. Kapitel 4.2). Vorliegende Arbeit beleuchtet hauptsächlich die Abteilungen Pkw- und Unternehmens-Presse, da sie die externe Pressearbeit zur A-Klasse konzipiert und betreut haben. Zu den Aufgaben der Pkw-Presse gehörte die Beantwortung aller nationalen und internationalen Anfragen, die direkt das Produkt bzw. seine technischen Details betrafen. Die Unternehmenspresse dagegen beschäftigte sich mit Anfragen aus den Bereichen Finanzpresse und Strategie, Wirtschaftspresse, Presse Personelles und Soziales sowie Presse Forschung und Technologie.

Nach der historischen Skizze und der deskriptiven Erfassung von Unternehmensstrukturen und Zielsetzungen wird nunmehr auf den spezifischen Krisenfall der Mercedes-Benz A-Klasse eingegangen.

## **4 Die Mercedes-Benz A-Klasse und der Elchtest**

Da die Ereignisse von der Eröffnung des A-Klasse-Werks in Rastatt über die A-Klasse-Einführung, den Elchtest und den Auslieferungsstopp bis hin zur Wiedereinführung der A-Klasse Gegenstand der vorliegenden Untersuchungen sind, werden sie im folgenden Kapitel deskriptiv dargestellt. Die Beschreibung des Krisenfalls und der Krisenbewältigung durch die Daimler-Benz AG soll zeitnah und umfassend wiedergegeben werden und die komplexe Situation der Betroffenen erlebbar machen. Parallel dazu wird gezeigt, mit welchen Mitteln das Management auf die jeweilige Situation reagiert hat. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dabei auf den kommunikativen Entscheidungen des Konzerns.

Ein weiterer Grund für die ausführliche Beschreibung der mit der A-Klasse zusammenhängenden Ereignisse ist, dass nur auf diese Weise die Kommunikation des Daimler-Benz-Konzerns sowie die Reaktionen der Medien auf die A-Klasse und ihren Krisenfall richtig verstanden und eingeordnet werden können. Die folgenden Kapitel sind somit induktiv auf die Ereignisse rund um die A-Klasse-Krise bezogen. Zunächst folgt ein Abriss über die Gründe, die Daimler-Benz dazu veranlassten, einen Mini-Mercedes zu bauen. Dabei wird am Beispiel der A-Klasse deutlich, wie das Automobilunternehmen ein Modell plant und konzipiert und welche Probleme dabei auftreten können. Daran anschließend werden ausführlich das Kommunikations- und Marketingkonzept sowie der Elchtest und seine Folgen erläutert.

### **4.1 Die Idee der Mercedes-Benz A-Klasse: Vom „Vesperwägle“ zum mercedestypischen Kompaktwagen**

Die Idee zur A-Klasse entstand schon Mitte der 80er Jahre. Damals versuchte Daimler-Benz, einen Kompaktwagen mit mercedestypischer Sicherheit und guter Raumökonomie zu bauen. Die Entwicklung eines solchen Autos war für alle Beteiligten etwas Neues und damit eine Herausforderung. Die Daimler-Benz-Philosophie fordert von der Marke Mercedes-Benz, in „jedem besetzten Segment den Standard in Bezug auf Qualität, Sicherheit und

Innovation zu setzen und damit das Premium in dem Segment darzustellen<sup>304</sup>. Die A-Klasse sollte die hohen Marken-Ansprüche ebenfalls erfüllen. Nötig war das laut Mercedes-Benz-Vorstand Jürgen Hubbert, weil „wir auf dem besten Weg waren, in eine Positionierungsfalle zu tappen. Hätten wir uns mit den kleinen Stückzahlen der S-Klasse (49.996 in 1996) zufrieden gegeben, wären wir in die Rolls-Royce-Ecke geraten; ein existenzielles Problem für das gesamte Unternehmen“<sup>305</sup>. Der Vorstand glaubte demnach, dass die traditionellen Produkte der Marke Mercedes-Benz für die Zukunft keine großen Wachstumschancen mehr haben würden. Die A-Klasse sollte mit dem Vorstoß in ein neues Marktsegment dieser Entwicklung entgegenwirken.

Das Ergebnis der ersten Studien war 1982 das „Nahverkehrs-Fahrzeug“, kurz NAFA, das auch unter dem Namen „Vesperwägle“ bekannt wurde (vgl. Abbildung 6: Das Nahverkehrs-Fahrzeug, die Studie A und die A-Klasse von Daimler-Benz). Das Auto war 2,50 Meter lang, hatte zwei Sitzplätze und sollte hauptsächlich im Stadtverkehr eingesetzt werden. Nach Bernd Löper, dem Entwicklungs-Projektleiter der A-Klasse, gab dieses Mini-auto den Anstoß, über andere Fahrzeugkonzepte nachzudenken.<sup>306</sup> Allerdings wurde das Modell nie in Serie hergestellt – der Wagen entsprach nicht den Sicherheitskriterien der Marke Mercedes-Benz.

Nach mehrjähriger Forschung beschloss die Daimler-Benz AG, „ein innovatives Kompakt-Automobil, das weniger Verkehrsfläche beansprucht, weniger Kraftstoff verbraucht und weniger Abgaschadstoffe produziert“<sup>307</sup> zu entwickeln. Doch erst die Erfindung des Sandwich-Konzepts, das heißt die Aufteilung der Karosserie in zwei horizontale Ebenen, machte den Bau der Studie A 1991 möglich (vgl. Abbildung 6). Die Studie A wurde als Prototyp jeweils mit einem Elektroantrieb und einem Verbrennungsmotor gebaut und sollte auf der internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt/Main im September 1993 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Doch bereits ab Juni 1992 begann ein Arbeitskreis über die Serienproduktion nachzudenken. Der frühe Entschluss zur Serienproduktion ist ungewöhnlich, „denn normalerweise hätte es zuerst eine rund zweijährige Vor-

---

<sup>304</sup> Daimler-Benz AG: Mercedes-Benz Marketingkommunikation (VP/KS): Integrierte Kommunikation für die Mercedes-Benz A-Klasse: Kurzfassung einer Vortragsreihe. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 1997. S. 4 (im Folgenden zitiert als: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997).

<sup>305</sup> AutoForum: Raus aus dem Teufelskreis. Heft 10, 1997. S. 126.

<sup>306</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, Presse Mercedes-Benz Pkw (KOM/P): Mercedes-Benz A-Klasse Modellkonzeption: Kurzer Prozess, Feature Story. Stuttgart, 1997. S. 1 (im Folgenden zitiert als: Daimler-Benz AG, KOM/P, 1997).

<sup>307</sup> Daimler-Benz AG, KOM/P, 1997. S. 3.

entwicklungsphase gegeben.“<sup>308</sup> Die Entwicklung der A-Klasse lief ab 1992 zweigleisig: Einerseits wurde die Studie für die IAA entwickelt, und andererseits arbeitete ein Projektteam am Serienauto, das heute als A-Klasse bekannt ist (vgl. Abbildung 6).

**Abbildung 6: Das Nahverkehrsfahrzeug, die Studie A und die A-Klasse**



Die Vorstellung der Studie A auf der IAA bestätigte Mercedes-Benz in seiner Entscheidung, das Auto in Serie zu produzieren. Die Medien- und Besucherresonanz war groß: Rund 1.800 Zeitungsartikel mit einer Gesamtauflage von 930 Millionen Exemplaren berichteten über die Studie A, und 90 Prozent der Messebesucher auf der IAA sowie 95 Prozent der Besucher der nachfolgenden Vorstellung auf der Tokyo Motor Show bejahten die Frage nach der Serienproduktion. Die Marktchancen wurden positiv bewertet.<sup>309</sup>

Um in Serienproduktion zu gehen, wurde ein Produktionswerk benötigt, das jährlich bis zu 200.000 Fahrzeuge herstellen konnte. Die Entscheidung fiel 1993 auf den Standort Rastatt. Bereits 32 Monate später, im Sommer 1996, rollte dort die erste Vorserie vom Band. Sie war 3,57 Meter lang, wog rund 1.000 Kilogramm und sollte die typischen Qualitäten eines Mercedes-Benz-Personenwagens vereinen: Sicherheit, Zuverlässigkeit und Komfort. Als problematisch stellte sich heraus, dass bei der A-Klasse kein Element von einem Vorgän-

<sup>308</sup> Daimler-Benz AG, KOM/P, 1997. S. 5.

germodell übernommen werden konnte – alle Teile mussten neu konzipiert werden. Auch hier zeigt sich die Eile, mit der die A-Klasse-Produktion vorangetrieben wurde. Dazu Bernd Löper: „Die 32 Monate Entwicklungszeit waren zweifellos eine hektische Zeit – normalerweise wird der doppelte Zeitraum für eine Pkw-Neuentwicklung angesetzt. Doch sie haben viel gebracht – für Daimler-Benz und nach unserer Meinung auch für die gesamte Automobiltechnik.“<sup>310</sup>

## **4.2 Das integrierte Kommunikations- und Marketingkonzept für die Mercedes-Benz A-Klasse**

Da der zentrale Gegenstand dieser Arbeit die Analyse der Kommunikationsaktivitäten zum Themenkomplex Mercedes-Benz A-Klasse ist, muss dargelegt werden, welchen Zweck, welche Positionierung und welche Marketingstrategie der Konzern mit seinem Produkt verfolgte. Die Vorstellung des internen Kommunikationskonzeptes ist wichtig, da einerseits anhand der dargestellten Strategien untersucht werden kann, ob die verfolgten Ziele von den Meinungsbildnern verstanden und absorbiert wurden, und andererseits, in welcher Weise sich die Strategien in den Medien widerspiegelten. Die Ergebnisse der Medienanalyse zur A-Klasse-Kommunikation können somit als ein Messinstrument für den Erfolg der Kommunikationsstrategie zur A-Klasse gelten.

### **4.2.1 Die Positionierung und die Marketingstrategie der A-Klasse: klein, innovativ, mercedestypisch**

Das innovative Fahrzeugkonzept wurde von einer ebensolchen Einführungskampagne begleitet. Ein völlig neues Marketingkonzept, das nicht nur informieren, sondern zugleich eine Imagekampagne für die Marke Mercedes-Benz sein sollte, wurde entwickelt. Experten schätzten die Kosten der Einführungskampagne auf rund 200 Millionen D-Mark.<sup>311</sup>

Die Marketing- und Kommunikationspläne der A-Klasse waren mit anderen Produkteinführungskonzepten nicht vergleichbar. Weder der Kundenkreis noch die gewünschten Pro-

---

<sup>309</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, KOM/P, 1997. S. 5.

<sup>310</sup> Ebenda. S. 8.

<sup>311</sup> Vgl. hierzu: Handelsblatt. Daimler-Benz – keine besondere Risikostrategie für den Smart. Eine Marketing-Story auf schmalem Grat zwischen Wahnsinn und Genie. 11.11.1997.

duktanforderungen waren bekannt. Um die offenen Punkte zu klären, begann das Projekt A-Klasse lange vor der Erstellung des Marketingplans. Schwerpunkte der Diskussion waren:

**Grundsätzliche Überlegungen zur A-Klasse:**<sup>312</sup>

- Die A-Klasse hat zunächst wenig Markenähnlichkeit. Sie fällt ganz aus dem Rahmen des gelernten Markenbildes von Mercedes-Benz.
- Es handelt sich um ein innovatives, außergewöhnliches Fahrzeugkonzept, dessen Vorzüge nicht sofort erkennbar sind, sondern gelernt werden müssen.
- Im A-Klasse-Marktsegment begegnet Mercedes-Benz fast ausschließlich völlig unbekannten Kundengruppen.
- Außerdem tritt Mercedes-Benz im hart umkämpften Volumenmarkt der Subkompaktklasse gegen so erfahrene Anbieter wie VW und Opel an.

Neben diesen grundsätzlichen Diskussionspunkten mussten die Produkt- und Markenziele definiert werden. Dabei sollte aus den Produktzielen deutlich hervorgehen, dass es sich bei der A-Klasse um einen typischen Mercedes-Benz handelt, der die Marke zwar verändert, aber nicht aufweicht, sondern weiterentwickelt. Die Produktziele lauteten:

**Produktziele:**<sup>313</sup>

- Besetzung eines neuen, zukunftsprägenden Gattungstyps für Mercedes-Benz.
- Premiumanbieter auch in dieser Klasse – wie in allen anderen.
- Eroberungsrate von mindestens 40 Prozent des Mittelklasse-Absatzes.
- Erweiterung des Individualisierungsangebots von Mercedes-Benz um eine neue Fahrzeugkategorie.
- Dauerhafter Beitrag zur Sicherung der Ertragskraft des Unternehmens.

Mit der Entwicklung des neuen Fahrzeugtyps ging die Anpassung des Markenimages einher. Dieses musste einerseits das Überleben der Marke Mercedes-Benz sichern und andererseits so definiert werden, dass die A-Klasse künftig eine Führungsrolle in ihrem Marktsegment übernehmen können sollte.

---

<sup>312</sup> Vgl. hierzu: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 3.

**Markenziele:** <sup>314</sup>

- Gleichzeitige Erweiterung hedonistischer und solidarischer Werte im Markenimage: Vergnügen und Verantwortung.
- Verstärkung der Sympathiekomponente im Markenimage.
- Demonstration von Innovationsfähigkeit, von technologischer und ökologischer Kompetenz.
- Dynamisierung der Marke durch Öffnung für bisher nicht erreichbare, vor allem jüngere Käufergruppen.

Um die Produkt- und Markenziele erreichen zu können, musste die A-Klasse in ihrem Marktsegment richtig positioniert werden. Der Leitgedanke dieser Basispositionierung war: „Transfer klassischer Mercedes-Benz-Markenwerte auf eine vollständig neue, aus Gegenwarts- und Zukunftsanforderungen definierte Fahrzeugkategorie.“<sup>315</sup> Mit dieser Dachmarkenstrategie sollte die Übertragung der Markenphilosophie auf ein neues Produkt und Segment erfolgen. Dem Kunden sollten drei Wertarten vermittelt werden:

1. Markenspezifische Grundwerte wie Qualität, Zuverlässigkeit und Komfort.
2. Trendwerte, die zur Verjüngung des Markenimages beitragen sollten, wie Individualität, Design und Fahrerlebnis.
3. Orientierungswerte wie ökonomische und ökologische Verantwortung.<sup>316</sup>

Diese Werte sollte der Kunde als Vorteil der A-Klasse gegenüber anderen Produkten erkennen und sich infolgedessen zum Kauf animieren lassen. Gleichzeitig sollte den Kunden mit der A-Klasse ein Einstiegs-Mercedes geboten werden. Die Idee dahinter war, eine hohe Kundenbindung zu erlangen, die später – bei höheren Einkommen und gestiegenen Ansprüchen – zu Neuerwerbungen im Premiumsegment führen sollte.

Abbildung 7 zeigt einen am 11. November 1997 in AutoForum erschienenen Vergleich der Markenprofile von Mercedes-Benz und A-Klasse (die Werte beziehen sich auf die Zeit vor dem Elchtest, wurden aber aus redaktionstechnischen Gründen erst danach veröffentlicht). Deutlich wird hier, dass die Positionierungsstrategie der A-Klasse weitgehend Erfolg hatte. In den Kategorien Design, Fahrspaß, Technik, Preis und Umwelt schneidet die A-Klasse

<sup>313</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 4.

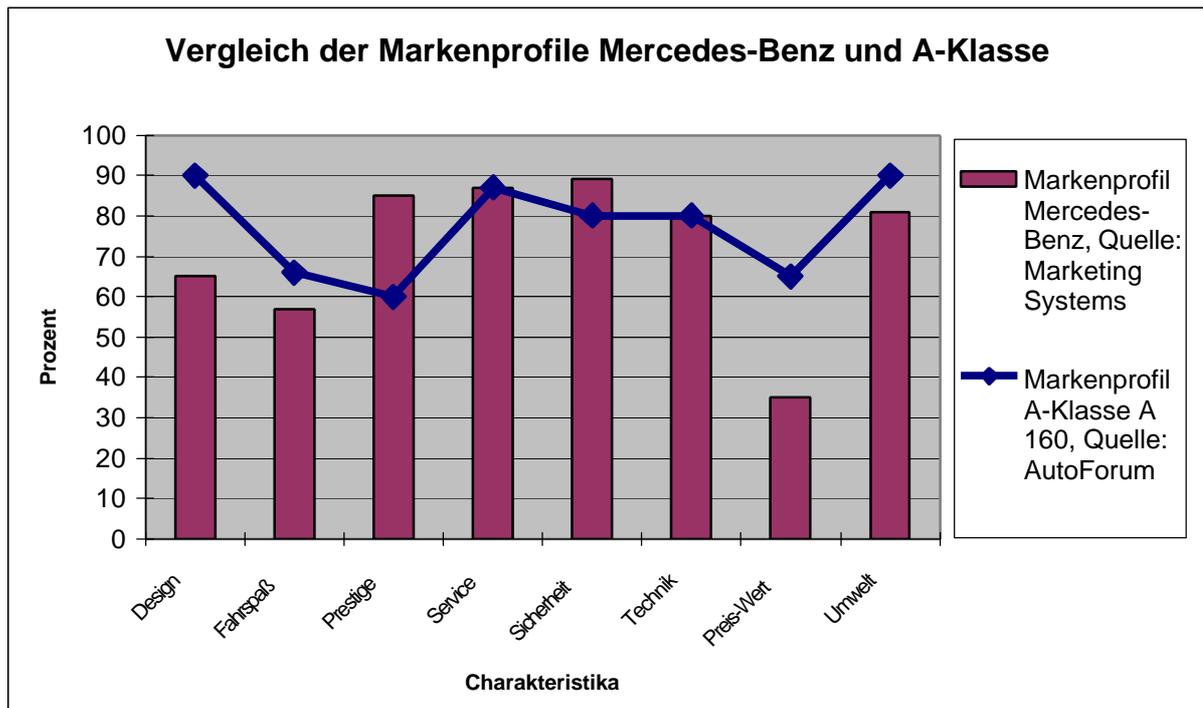
<sup>314</sup> Vgl. hierzu: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 3.

<sup>315</sup> Ebenda. S. 5.

<sup>316</sup> Vgl. hierzu: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 5.

gegenüber anderen Produkten der Marke Mercedes-Benz überdurchschnittlich ab. Die Grundwerte Service, Sicherheit und Technik sind, verglichen mit dem Mercedes-Markenprofil, bei der A-Klasse nur leicht negativ. Zu beachten dabei ist, dass schon vor Kriseneintritt der Aspekt Sicherheit leicht unterhalb des Marken-Profiles von Mercedes lag.

**Abbildung 7: Vergleich der Markenprofile von Mercedes-Benz und A-Klasse<sup>317</sup>**



<sup>317</sup> Quelle: AutoForum: Einfach anders. Heft 11, 1997. S. 67.

#### 4.2.2 Die Kommunikationsstrategie der A-Klasse: Vom Big Bang zur Markteinführung

Nachdem der Charakter des neuen Produkts A-Klasse durch das Marketing festgelegt worden war, konnten daraus die Kommunikationsziele abgeleitet werden. Die Überlegungen begannen bereits zwei Jahre vor Markteinführung und waren zugleich Chance und Risiko.

Die Chancen waren:

- Es gab kein Vorgängermodell, auf das aus verkaufstechnischen Gründen hätte Rücksicht genommen werden müssen.
- Der Vorstand stimmte zu, dass ein innovatives Fahrzeugkonzept mit einem ebensolchen Kommunikationskonzept vorgestellt werden sollte.
- Die Kommunikation hatte länger als gewöhnlich Zeit, die Öffentlichkeit auf den neuen Mercedes aufmerksam zu machen.

Risikoreich war, dass es weder Vorgaben noch Erfahrungswerte gab. Viele Schritte der Kommunikation mussten neu konzipiert werden, ohne zu wissen, ob sie erfolgreich sein würden. Die erste Schwierigkeit bestand darin, der neuen, noch unbekanntem Kundschaft ein Produkt nahe zu bringen, das auf den ersten Blick nur wenig Gemeinsamkeiten mit den traditionellen Mercedes-Benz-Fahrzeugen aufwies. Ziel war es, die bisher unbekannte Technik des Sandwich-Konzeptes vorzustellen und damit eine Kundenpräferenz für das Produkt zu erlangen. Fahrspaß und Design sollten das Bild abrunden und eine breite Zustimmung in der Bevölkerung sowie eine Imageverjüngung der Marke erreichen. Aus diesem Problemkreis wurden folgende Kommunikationsziele abgeleitet:

##### **Kommunikationsziele:**<sup>318</sup>

- Aufmerksamkeit für eine neue Idee in der Öffentlichkeit.
- Profundes Wissen der Öffentlichkeit über das neue Fahrzeugkonzept.
- Kennen lernen der noch unbekanntem Zielgruppen.
- Information und Motivation der Meinungsbildner (Medien) und Mitarbeiter.
- Kaufzurückhaltung gegenüber Angeboten des Wettbewerbs.
- Gewünschter Abstrahleffekt auf das Markenimage.
- Emotionale Aufladung der A-Klasse im Sinne des Zukunftsversprechens.

<sup>318</sup> Vgl. hierzu: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 6.

Aus diesen Kommunikationszielen wurde eine für alle beteiligten Bereiche verbindliche Kommunikationsstrategie abgeleitet. Sie orientierte sich an folgenden Fragen:

1. In welchem Zeitraum soll die Einführung stattfinden?
2. Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
3. Welches sind die Kernaussagen der Kampagne?
4. Mit welchen Instrumenten sollen die Zielgruppen angesprochen werden?

**Kommunikationsstrategie:**<sup>319</sup>

- Kommunikationsstart ca. zwei Jahre vor Markteinführung zur Aufklärung der Öffentlichkeit und zur Abklärung der Kundenadressen.
- Maßnahmeneinsatz nach einem Phasenmodell und im Rahmen einer integrierten Kommunikation.
- Auf Dialog ausgerichtete Kommunikationsmaßnahmen zum Kennen lernen, zur Qualifizierung und Betreuung der neuen Zielgruppen.
- Präferenzbildung für die neue A-Klasse innerhalb der Zielgruppen.
- Zugehen auf die neuen Kundengruppen und Vermittlung der Fahrzeugeigenschaften.

Um die Kommunikationsziele durchzusetzen, begann die Informationskampagne schon zwei Jahre vor Markteinführung. Ein Dialog mit der Bevölkerung, der in einer Vertrauensbildung und einer Kaufentscheidung gipfeln sollte, wurde sukzessiv aufgebaut. Dazu musste allerdings zunächst die Zielgruppe erfasst werden. Befragungen in den vier europäischen Kernmärkten Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien wurden durchgeführt.<sup>320</sup> Das aus den Befragungen ermittelte Zielsegment umfasst Autofahrer, die in 2-Personen-Haushalten als Singles oder in jungen Familien leben und der Altersgruppe bis 40 Jahre angehören. Ihr Einkommen liegt über dem Durchschnitt, sie sind offen für Neuentwicklungen und mobil. Als wichtige Charaktereigenschaften eines Automobils gelten bei ihnen Handhabung, Styling, Multifunktionalität, Verbrauch und Sicherheit, womit in hohem Maße die Eigenschaften der A-Klasse angesprochen wurden. Die Herausforderung bestand darin, das Interesse der Zielgruppe aufrechtzuerhalten, um sie schließlich zu realen Käufern zu machen. Damit die Zielgruppe das Kommunikationskonzept der A-Klasse wahrnimmt, wurden alle kommunizierenden Bereiche des Konzerns in einem Kommunikationsorchester zusammengefasst:

<sup>319</sup> Vgl. hierzu: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 6.

<sup>320</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 7ff.

**Instrumente des Kommunikationsorchesters:<sup>321</sup>**

- Werbung international
- Werbung national / regional
- Werbung Händler
- Presse extern
- Presse intern
- Druckschriften
- Produktinformation
- Product Placement
- Messen / Ausstellungen
- Sportmarketing
- Event Marketing
- Verkäuferschulung
- Internet
- Kommunikation für Service, Zubehör, etc.

Ziel war es, bereits 18 Monate vor Markteinführung die Medien mit spezifischen A-Klasse-Themen zu besetzen und damit die Zielsegmente anzusprechen. Damit die Kommunikationsmaßnahmen übersichtlich blieben, wurden drei Blöcke gebildet, in denen jedes Kommunikationsinstrument eine zugewiesene Aufgabe hatte:

1. Basiskommunikation (Messen, Ausstellungen, themenspezifische Werbekampagne),
2. Kundenkommunikation (Dialog mit potenziellen Kunden, Veranstaltungen, Informationen allgemeiner Art etc.) und
3. interne Kommunikation (Verkäufertraining, Informationshefte etc.).<sup>322</sup>

In den nächsten Abschnitten sollen nicht alle Elemente der Kommunikationsstrategie aufgeführt werden; die Darstellung soll lediglich verdeutlichen, mit welchem Aufwand das Produkt beworben wurde. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Produktkommunikation. Eine so ausführliche Kampagne war für den Konzern Neuland und erregte große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Höhepunkt sollte nach den Plänen der Verantwortlichen die Markteinführung am 18. Oktober 1997 sein.

Nach Klärung der Zuständigkeiten stellte die Unternehmenskommunikation eine Zeitleiste für die Kommunikationsaktionen auf. Für die folgenden 18 Monate wurde ein 4-Phasen-Modell entwickelt, das den Spannungsbogen bis zur Markteinführung aufrechterhalten sollte. Die vier Abschnitte (Big Bang, New Perspectives, New Choices, New Experiences) waren für alle Kommunikationsbereiche verbindlich.

<sup>321</sup> Vgl. hierzu: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 8.

<sup>322</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

Die Abteilungen Produkt- und Wirtschaftspresse versorgten die Medien ab Anfang 1996, entsprechend dem 4-Phasen-Modell, anfangs noch mit relativ unspezifischen A-Klasse-Themen wie „Der Standort Deutschland“, „Die Globalisierung“ und „Das Werk Rastatt“.

Am 20. Mai 1996 startete die erste Phase, der Big Bang. Die Absicht war, Neugier und Überraschung zu wecken sowie potenzielle Kunden anzuziehen. Deshalb wurde in den Anzeigen ein „starkes Stück Zukunft“ angekündigt (vgl. Abbildung 8: „Ein starkes Stück Zukunft“).<sup>323</sup>

Ab Mitte 1996, also zur Phase des Big Bang, bereitete die Presseabteilung die Medien intensiv auf die A-Klasse vor. Eine Produktvorschau für 250 Journalisten unter dem Motto „Fall in Love“ ermöglichte in Stuttgart den ersten Blick auf die A-Klasse. Berichte über Innenraumvariabilität und Sicherheit, das erste offizielle Pressefoto und Feature Storys begleiteten die Veranstaltung. Die Resonanz der Presse war groß. In der ersten Woche nach der Veranstaltung erreichte das Thema A-Klasse in Deutschland Zeitungen und Zeitschriften mit einer Auflage von insgesamt 68 Millionen Exemplaren sowie rund zwei Stunden TV-Sendezeit.<sup>324</sup> Auto-BILD beispielsweise schrieb: „Der Begriff Kleinwagen wurde neu definiert. Die A-Klasse lässt alle Konkurrenten so alt aussehen, dass sie wünschten, nie vom Band gelaufen zu sein. Ein Mercedes in seiner jugendlichsten Form.“<sup>325</sup>

Parallel zur journalistischen Produktvorschau wurden in Printmedien Anzeigen geschaltet, die Fahrzeugeigenschaften wie den Sicherheitsaspekt oder die Länge des Wagens in den Mittelpunkt stellten (vgl. Abbildung 9: „Hallo Echo“). Die Anzeigentexte enthielten immer eine Hotline-Telefonnummer und eine Internet-Adresse für den ersten direkten Kontakt mit Mercedes-Benz. Die auf diese Weise gewonnenen Adressen durchliefen Qualifizierungsprogramme, die schließlich zu konzentrierten Zielgruppen-Clustern mit hoher Kaufwahrscheinlichkeit führten. Um diese Zielgruppe optimal anzusprechen, über einen längeren Zeitraum zu betreuen und so an die Marke zu binden, wurde das „Forum fürs Automobil“ gegründet. Über dieses Forum erhielten Interessenten regelmäßig Nachrichten über „ihre“ A-Klasse oder kleine Geschenke wie z. B. zu Weihnachten ein A-Klasse-Backförmchen.

---

<sup>323</sup> Vgl. hierzu: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 11.

<sup>324</sup> Vgl. hierzu: Unveröffentlichte Rede von Wolfgang Inhester. 1998. S. 9.

<sup>325</sup> Ebenda.

In der zweiten Phase New Perspectives sollten dann die relevanten Positionierungsfelder der A-Klasse herausgestellt werden. Die Anzeigeninhalte vermittelten rationale Fakten auf eine emotional ansprechende Art (vgl. Abbildung 10: „Das Sandwich-Konzept der A-Klasse“). Die Pkw-Presse veröffentlichte während der zweiten Phase weiterhin produkt-spezifische Informationen.

Die New-Choices-Phase, die dritte Phase des Kommunikationsmodells, stand unter dem Motto: „Die A-Klasse kommt zu den Menschen.“<sup>326</sup> Nun sollten die Menschen das Fahrzeug erleben und so die Fakten gefestigt werden. Dazu diente der Genfer Automobilsalon mit der offiziellen Weltpremiere. Mehr als 700.000 Besucher konnten den Wagen erstmals ansehen und in der Standposition testen. Über 5.000 Journalisten berichteten ausführlich über die A-Klasse. Als PR-Materialien dienten ihnen eine 150-seitige Pressemappe, Videoclips vom fahrenden Wagen sowie Hörfunkbeiträge, die Statements des Vorstandes enthielten.

Um den Menschen die A-Klasse als fahrendes Auto vorzustellen, organisierte Daimler-Benz während der New-Choices-Phase außerdem die A-Motion-Tour<sup>327</sup>: In vierzehn deutschen und sieben europäischen Städten fanden zwischen Mai und Oktober 1997 jeweils viertägige Veranstaltungen statt. Die Präsentation des neuen Modells wurde von einer spanischen Performance-Truppe begleitet, die mit Tanz- und Theateraufführungen die Besucher unterhielt. Die ganze Tour wurde publizistisch von der Pkw-Presse begleitet. So entstanden beispielsweise Presse-Informationen wie „Mit ‘A-Motion’ durch die Städte“, „Ein Fest für die Sinne“ oder „Eine neue Dimension zwischen Kultur und Kommerz“. Die Mitteilungen wurden mit entsprechenden Stimmungsfotografien an die lokale und regionale Presse verschickt. Zusätzlich stand stets ein Presseteam für Lokaltermine bereit.

Um auch den Journalisten die Möglichkeit zu geben, die A-Klasse ausführlich zu testen, lud die Pkw-Presse im Juli 1997 nach Brüssel und in die Ardennen ein. 1.200 Journalisten aus über 50 Ländern nutzen die Gelegenheit zur eigenen Fahr-Erfahrung. Die Pressebe-richterstattung war positiv. Überschriften wie „Das kleine Genie oder A Star is born“<sup>328</sup>

---

<sup>326</sup> Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 13.

<sup>327</sup> Vgl. zur A-Motion-Tour: Ebenda. S. 13f.

<sup>328</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung: Die A-Klasse von Mercedes-Benz. Das kleine Genie oder A Star is born. 1. Juli 1997.

(F.A.Z.) oder „Flotte Kurven nimmt der Baby-Benz traumhaft sicher“ (Kölner Express) wurden veröffentlicht.<sup>329</sup>

Während in den ersten drei Phasen rationale Überzeugungsarbeit geleistet wurde, sollte im Mittelpunkt der New Experiences-Phase die Einbettung der A-Klasse in eine glaubwürdige Philosophie stehen.<sup>330</sup> Diese vierte Phase war ganz auf die Markteinführung am 18. Oktober 1997 ausgerichtet. Die Idee der ersten langfristigen Kampagne korrespondierte mit dem Charakter und dem neuen Slogan der A-Klasse. Sie sollte die technischen Leistungen des Fahrzeugs in „die Sprache menschlicher Hoffnung und Zuversicht“<sup>331</sup> übersetzen. Emotionale Wärme sollte auf das Produkt übertragen werden. Außerdem sollte sie den Anspruch des neuen Slogans „Mercedes-Benz. Die Zukunft des Automobils. Wir glauben an die nächste Generation“ rechtfertigen. Die Kampagne wurde durch drei Anzeigenmotive (vgl. Abbildung 11: Wir glauben an die nächste Generation. Die A-Klasse.“) und einen TV-Spot unterstützt.

Insgesamt lässt sich rückblickend sagen, dass die außergewöhnlich lange Markteinführungskampagne mit ihrem integrierten Kommunikationskonzept erfolgreich war. Das 4-Phasen-Modell mit seinen spezifischen Intentionen hatte gewirkt: der Spannungsbogen erreichte am 18. Oktober 1997 seinen Höhepunkt. Ein Höchstmaß an öffentlicher Aufmerksamkeit war gegeben: Mehr als 100.000 Bestellungen lagen bereits vor (und das, ohne dass die Käufer Probe gefahren waren), und rund zwei Millionen Besucher kamen in den ersten zwei Tagen in die Niederlassungen, um sich die A-Klasse anzusehen. Dass nur drei Tage später die A-Klasse beim Elchtest kippen würde, konnten die Verantwortlichen nicht ahnen. Jedenfalls führte die lang angelegte Kampagne zu einer starken öffentlichen Aufmerksamkeit und einer emotionalen Aufladung des Produktes, welche die A-Klasse-Krise verschärfte.

---

<sup>329</sup> Kölner Express. Flotte Kurven nimmt der Baby-Benz traumhaft sicher. 30. Juni 1997.

<sup>330</sup> Vgl. hierzu: Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 14.

<sup>331</sup> Mercedes-Benz, VP/KS, interne Veröffentlichung, 1997. S. 14.

Abbildung 8: „Ein starkes Stück Zukunft“



Abbildung 9: „Hallo Echo“

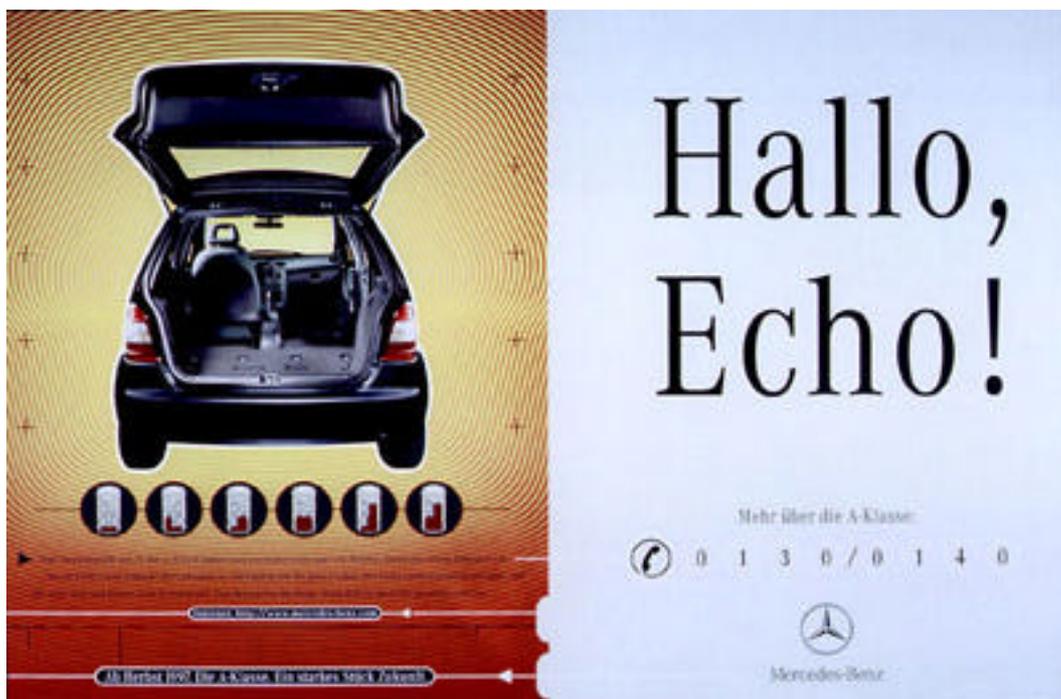


Abbildung 10: „Das Sandwich-Konzept der A-Klasse“

The advertisement is split into two main sections. The left section features a dark background with a car silhouette at the top. Below it is a technical diagram of a car's chassis with yellow arrows indicating suspension movement. Text in German describes the 'Sandwichkonzept' (sandwich concept) for the A-Class, highlighting its stability and safety. The right section has a light blue background with the headline 'Das Sandwichkonzept der A-Klasse: Sieht lecker aus und ist gesund.' Below this, it says 'Mehr über die A-Klasse:' followed by a circular icon and the numbers '0 1 3 0 / 0 1 4 0'. At the bottom right is the Mercedes-Benz logo and the text 'Mercedes-Benz'.

Abbildung 11: „Wir glauben an die nächste Generation. Die A-Klasse.“

The advertisement shows two children, a girl and a boy, standing in a shallow stream of water. The girl is on the left, wearing a red tank top, and the boy is on the right, holding a small green frog. In the background, a silver Mercedes-Benz A-Class car is parked on a grassy bank. The headline reads 'Die erste UN-Generalsekretärin?' (The first UN Secretary-General?). Below the image, the main slogan is 'Wir glauben an die nächste Generation. Die A-Klasse.' (We believe in the next generation. The A-Class.). At the bottom, there is a small Mercedes-Benz logo and the text 'Mercedes-Benz. Die Zukunft der Fortbewegung.' (Mercedes-Benz. The future of transportation.).

### 4.3 Die A-Klasse und der Elchtest: Ein Mercedes-Benz in der Krise

Das folgende Unterkapitel hat den Elchtest, seine Hintergründe und die daraus resultierenden Entscheidungsprozesse zum Inhalt.

Am 23. September 1997 testeten Mitglieder der Jury „Auto des Jahres“<sup>332</sup> die A-Klasse. Bei einem Ausweichmanöver hoben sich dabei die kurveninneren Räder bei 55 Stundenkilometern vom Boden ab. Bei einer zweiten Probefahrt verlor auch das zweite Testfahrzeug Bodenhaftung. Daraufhin wurden keine weiteren Tests bei höheren Geschwindigkeiten mehr gefahren. Einen Tag später fuhren konzerneigene Testfahrer den Test mit der A-Klasse nach, wobei die Räder am Boden haften blieben. Die Ingenieure sahen deshalb kein Sicherheitsrisiko für das Auto, weshalb der Vorstand keine weiteren Maßnahmen beschloss. Der Spiegel berichtete am 3. November 1997 von zwei Augenzeugen – einem Kellner und einem Mechaniker – die aussagten, die beiden getesteten Autos seien über Nacht vom Parkplatz verschwunden. „Wie durch ein Wunder“, berichtete der Fachjournalist Peter Aaboe, wären die Wagen zwei Tage später den Test problemlos gefahren, während zwei weitere Test-Fahrzeuge sich „wieder genauso schlecht verhielten wie die ersten Testwagen [...]“<sup>333</sup>. Den Verdacht der Manipulation wies Wolfgang Inhester, Pressesprecher Mercedes-Benz, als „unbeweisbare Unterstellung“<sup>334</sup> zurück.

Am 21. Oktober 1997, drei Tage nach der Markteinführung, fuhr der schwedische Automobiljournalist Robert Collin, stellvertretender Chefredakteur der Automobilfachzeitschrift *Teknikens Värld*, einen Fahrtstest, der später als Elchtest bezeichnet werden sollte.<sup>335</sup> Bei etwa 60 Stundenkilometern verlor die A-Klasse beim Einlenkmanöver am Ende der mit Pylonen gesteckten Teststrecke die Stabilität, rutschte mit dem Heck nach außen, geriet ins Schleudern, kippte zur Seite und überschlug sich. Collin erklärte das Auto zur Fehlkon-

---

<sup>332</sup> Die Jury „Auto des Jahres“ (Car of the year) besteht aus 56 Motorjournalisten aus 21 europäischen Ländern, die jedes Jahr ein „herausragendes neues Modell“ zum Auto des Jahres küren. In Deutschland wird die Jury durch einen Automobiljournalisten der Zeitschrift *Stern* vertreten. Maßgebend für die Wahl zum Auto des Jahres sind folgende Kriterien: Wirtschaftlichkeit, Komfort, aktive und passive Sicherheit, Fahreigenschaften, Funktionalität, Umweltfreundlichkeit, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und Design (vgl. hierzu: [www.stern.de/sport-motor/spezial/artikel.14.5.2002](http://www.stern.de/sport-motor/spezial/artikel.14.5.2002)).

<sup>333</sup> Der Spiegel: Tanz um die Gummihütchen. Heft 45, 3.11.1997. S. 250.

<sup>334</sup> Ebenda.

<sup>335</sup> Begriffserklärung Elchtest: Der Elchtest ist technisch gesehen ein zweifacher Fahrspurwechsel auf einer Länge von 38 Metern. Der Fahrer weicht bei einer Geschwindigkeit von 65 Stundenkilometern ungebremst zunächst nach links aus, fährt dann geradeaus und lenkt anschließend wieder auf die rechte Spur. Der Test war 1997 noch nicht genormt, wurde nach der A-Klasse-Krise aber als Standardtest für PKW-Neuerscheinungen aufgenommen.

struktion, und seine Kollegin Marianne Sterner, Mitglied der Jury „Auto des Jahres“, forderte den sofortigen Produktionsstopp der A-Klasse: „Solange Menschen darin getötet werden können, darf das Auto nicht verkauft werden.“<sup>336</sup> Der Vorgang wurde in Bildern festgehalten und in den Medien verbreitet.

Der Vorstand der Daimler-Benz AG und die Pkw-Pressesprecher befanden sich zu diesem Zeitpunkt auf der Tokyo Motor Show. Dort erhielten sie die Nachricht, dass die A-Klasse bei einem Fahrtest in Schweden umgefallen sei. Damit der Vorstand die Situation bewerten konnte, wurden Fernsehberichte nach Tokio überspielt. Eine halbe Stunde nach Erhalt der Bänder und einem Gespräch mit dem Vorstand trat Wolfgang Inhester, Pressesprecher Pkw Mercedes-Benz, vor die Presse. Seine Worte: „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 zig Kommentare abgeben. Sobald wir mehr wissen, werden wir den Vorfall kommentieren.“<sup>337</sup> Verkürzt fand das Zitat seinen Weg in die Medien: „Ein Vorstand kann nicht ein Statement abgeben, nur weil irgendwo auf der Welt ein Auto umgekippt ist.“<sup>338</sup> Noch am gleichen Tag wurde ein Statement verfasst, das die Entwicklungsarbeit in Sachen Fahrdynamik und die Ergebnisse der Testfahrten erklärte. Es schloss mit der Feststellung: „Auf der Basis dieser Ergebnisse und Erfahrungen ist es derzeit für die Experten der Daimler-Benz AG nicht nachvollziehbar, wie es bei diesem Fahrmanöver auf einer Teststrecke in Schweden zu diesem Vorfall kommen konnte. Das Unternehmen hat deshalb noch am gleichen Tag einen Unfallforscher nach Schweden geschickt, um den Fall zu untersuchen und zu rekonstruieren. Gleichwohl steht für das Unternehmen fest, dass die A-Klasse den höchsten Ansprüchen bezüglich Fahrzeug-Sicherheit und -Zuverlässigkeit entspricht.“<sup>339</sup> Jürgen Hubbert, Pkw-Vorstand der Daimler-Benz AG, wurde von einem Journalisten gefragt, ob nicht ein sofortiger Produktionsstopp in Rastatt sinnvoll wäre. Er antwortete: „Aufgrund der Daten, die ich im Moment zur Verfügung habe, eine so weit reichende Entscheidung zu treffen, die Produktion in Rastatt

---

<sup>336</sup> Der Spiegel: Tanz um die Gummihütchen. Heft 45, 3.11.1997. S. 249.

<sup>337</sup> Unveröffentlichte Rede von Wolfgang Inhester. 1998. S. 12f. Ein Original-Mitschnitt des Statements Inhesters existiert im DaimlerChrysler-Archiv nicht. So bedauerlich dies für die Analyse der Kommunikationsleistungen des Konzerns unmittelbar nach dem A-Klasse-Unfall sein mag, so zeigt dieses Fehlen eines Mitschnitts doch eines: dass das Unternehmen dem Umfallen eines A-Klasse-Fahrzeugs bei einem Test keine sonderlich hohe Bedeutung beimaß. Von den späteren Pressekonferenzen am 29. Oktober und 11. November 1997 liegen dagegen Video-Mitschnitte vor.

<sup>338</sup> Die Welt: Es hat uns kalt erwischt. 30.10.1997.

<sup>339</sup> Unveröffentlichte Rede von Wolfgang Inhester. 1998. S. 13.

stillzulegen, wäre hirnrissig.“<sup>340</sup> Der Spiegel machte daraus: „Hubbert wiegelte die Vorwürfe des schwedischen Autotesters Collin auch noch als ‚hirnrissig‘ ab.“<sup>341</sup>

In den nächsten Tagen wurde die A-Klasse von verschiedenen Medien getestet. Die Öffentlichkeit wurde dadurch für das Thema sensibilisiert und emotionalisiert. Die ersten Cartoons<sup>342</sup> und Witze kursierten (z. B. Frage: „Warum heißt die A-Klasse A-Klasse?“ Antwort: „Weil ihre Fahrer in der Kurve ‚Ahhhh‘ sagen – und wenn sie heil durch die Kurve durch sind ‚Klasse‘.“<sup>343</sup>). Der Begriff fand Eingang in den allgemeinen Sprachgebrauch („Elchtest kommt ins Wörterbuch“<sup>344</sup>), in politische Debatten („CDU-Elchtest“<sup>345</sup>) und in Fernseh-Talkshows. Harald Schmidt, Fernsehmoderator bei SAT 1, betitelte in seiner Show das Spezialprogramm in der Waschstraße für die A-Klasse mit „Waschen, Legen, Föhnen“<sup>346</sup>. In München wurde Elchbier und Elchschnaps<sup>347</sup> angeboten, die man „bis zum Umfallen kippen“ konnte und bundesweit kursierten Aufkleber mit der Aufschrift „Ich bremsen auch für Elche“<sup>348</sup>.

Als die A-Klasse aus der Wertung „Auto des Jahres“ herausgenommen wurde und die negative Berichterstattung anhielt, erkannte der Vorstand, dass ein enormer Imageverlust drohte: Die A-Klasse – ein unsicheres Auto? Plötzlich waren die Markenwerte von Mercedes-Benz betroffen. Sicherheit und Qualität wurden immer als unumstößliche Charakteristika der Mercedes-Produkte herausgestellt. Um dem Imageschaden entgegenzuwirken, wurde eine Task Force (eine Art schnelle Eingreiftruppe) ins Leben gerufen. Am 27. Oktober 1997 tagte sie erstmals offiziell. Mitglieder waren zehn Manager aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Die Task Force war Mercedes-Benz-Vorstand Jürgen Hubbert unterstellt. Sie versuchte, Lösungen für Entwicklung, Materialeinkauf, Vertrieb, Produktion, Controlling und Kommunikation zu finden. Ein Ergebnis der Task Force war die Umstellung der klassischen Kommunikation auf Krisenkommunikation.<sup>349</sup>

---

<sup>340</sup> Unveröffentlichte Rede von Wolfgang Inhester. 1998. S. 13.

<sup>341</sup> Der Spiegel: Tanz um die Gummihütchen. Heft 45. 3.11.1997. S. 250.

<sup>342</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Zeitung: Stabilität für das Benz-Baby. 31.10.1997.

<sup>343</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Nachrichten: Die A-Klasse wird zur Schicksalsgemeinschaft. 13.11.1997.

<sup>344</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Elchtest kommt ins Wörterbuch. Das umwerfende Prüfverfahren für neue Autos macht Sprachkarriere. 22.11.1997.

<sup>345</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Zeitung: CDU-Elchtest. 15.11.1997.

<sup>346</sup> Vgl. hierzu: Welt am Sonntag: Wie sich das Fernsehen über Mercedes amüsierte. 23.11.1997.

<sup>347</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Zeitung: Knutschtest. 20.3.1998.

<sup>348</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Zeitung: Themen des Jahres. 31.12.1997.

<sup>349</sup> Anmerkung: Seit der Markteinführung der A-Klasse arbeitete die Pkw-Presse eng mit der Unternehmens- und Wirtschaftspresse zusammen. Die Markteinführung sowie auch der anschließende Unfall der A-Klasse betrafen den gesamten Konzern, seinen Aktienkurs sowie sein Image.

Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG, schilderte die Situation so: „In der ersten Woche hatten wir einen Hänger. Wir wussten nicht genau, was eigentlich passiert war. Dann haben wir klassisches Krisenmanagement eingesetzt. Zuerst kamen mal alle Fakten auf den Tisch. Als der oberste Chef muss ich motivieren, aber auch beruhigen.“<sup>350</sup> Um die Entscheidungen der Task Force möglichst schnell in den Fachabteilungen umzusetzen, wurden feste Sitzungszeiten einberufen. Der Krisenstab innerhalb der Kommunikation setzte sich aus den Bereichen Unternehmens- und Produktpresse, Interne Kommunikation, Investor Relations, Public Relations und Marketing zusammen.<sup>351</sup> Ziel war es, ein schnelles System der Kommunikation und Entscheidungsfindung zu fixieren.

Auf einer Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 erklärte Pkw-Vorstand Jürgen Hubbert vor rund 300 Journalisten, dass der Elchtest ernst genommen werde.<sup>352</sup> Das Resultat: Eine Umrüstung der A-Klasse, um den gewohnten Sicherheitsstandard eines Mercedes-Benz zu erreichen. Die Fahrdynamik sollte modifiziert werden, und zwar einerseits durch den Einbau der Fahrdynamikregelung Electronic Stability Program (ESP), andererseits durch einen Reifentausch. Nach Dieter Zetsche, Vertriebsvorstand der Daimler-Benz AG, hatten die Reifen von Goodyear einen erheblichen Einfluss auf das Fahrverhalten der A-Klasse und seien offenbar zu weich.<sup>353</sup> Bei den bis dato ausgelieferten Fahrzeugen sollten über eine Rückrufaktion die Reifen ebenfalls ausgetauscht werden. Der Titel der Pressemitteilung vom 29. Oktober 1997 war: „Daimler-Benz `nimmt Kritik ernst`. TÜV-Gutachten bestätigt die Fahrsicherheit der A-Klasse.“<sup>354</sup> Zusätzlich gab die Pkw-Presse einen 15-seitigen Reader mit dem Titel „Die Fahrsicherheit der Mercedes-Benz A-Klasse“ heraus.<sup>355</sup> Die Beschlüsse der Pressekonferenz wurden in Tageszeitungsanzeigen publiziert. Die Aktion wurde begleitet durch den Versand des ersten Informationsbriefs an A-Klasse-Käufer, Besteller, Interessenten und Mercedes-Benz-Kunden allgemein.<sup>356</sup> Der Brief behandelte den Elchtest sowie die Reaktionen des Konzerns.

---

<sup>350</sup> SonntagsBlick: Ich möchte Hayek an Bord behalten. Interview mit Jürgen E. Schrempp. Heft 10, 1998. S. A30.

<sup>351</sup> DaimlerChrysler AG, Christoph Walther, Leiter Kommunikation (K): Crisis management and the media. Öffentlicher Vortrag. St. Gallen, 1999. S. 5 (im Folgenden zitiert als: Unveröffentlichter Vortrag von Christoph Walther, 1999).

<sup>352</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, Jürgen Hubbert, Mitglied des Vorstands der Daimler-Benz AG, Geschäftsfeld Personenwagen: Rede anlässlich der Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

<sup>353</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Zeitung: Daimler muss A-Klasse nachbessern. 30.10.1997.

<sup>354</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, Kommunikation (K): „Daimler-Benz nimmt `Kritik ernst`. TÜV-Gutachten bestätigt die Fahrsicherheit der A-Klasse“. Presse-Information anlässlich der Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

<sup>355</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, Kommunikation (K): Die Fahrsicherheit der Mercedes-Benz A-Klasse. Begleitmaterialien zur Pressekonferenz am 29. Oktober 1997. Stuttgart, 1997.

<sup>356</sup> Daimler-Benz AG, der Vorstand (V): Informationsbrief an A-Klasse-Käufer, Besteller, Interessenten und Mercedes-Benz-Kunden allgemein anlässlich der Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

Bemerkenswert waren die Ausführungen von Jürgen Hubbert auf der Pressekonferenz. Zunächst gab er zu, dass es den Konzern kalt erwischt habe.<sup>357</sup> Danach richtete er sein Wort an Robert Collin: „Keiner von uns hatte den Eindruck, Sie haben das Auto absichtlich umgekippt. Sollte so etwas in der ersten Erregung gesagt worden sein, entschuldige ich mich dafür.“<sup>358</sup> Und weiter: „Die A-Klasse ist auch ohne ESP sicher, das haben acht Millionen Testkilometer und der TÜV bestätigt [...]“<sup>359</sup> Zusammen mit dieser Aussage wurde ein vom TÜV abgenommenes Video gezeigt, das den Elchtest mit der A-Klasse unfallfrei zeigte. Dieses Video ging in der anschließenden Medienberichterstattung unter, weil zeitgleich zur Pressekonferenz Auto-BILD eine Fotostrecke mit weiteren Unfallfotos veröffentlichte. Drei Tage später stellte sich zwar heraus, dass der BILD-Test gefälscht war (die Tester hatten die A-Klasse absichtlich mit einem falschen Reifentypus ausgestattet), der Schaden war aber nicht mehr zu beheben, weil die Bilder der kippenden A-Klasse sich bereits im Gedächtnis der Rezipienten verankert hatten.

Die Pressekonferenz zeigte nicht den gewünschten Erfolg. Eine forsa-Umfrage bestätigte nach der Pressekonferenz, dass 86 Prozent der Deutschen über den Elchtest informiert waren, und dass zwei Drittel glaubten, der Elchtest wirke sich negativ auf das Image von Mercedes-Benz aus.<sup>360</sup> Wie unter anderem in der Inhaltsanalyse zu sehen sein wird, bezweifelten Experten, dass die Sicherheit der A-Klasse nun gewährleistet sei. Immer lauter wurden die Nachfragen nach Veränderungen am Fahrwerk. So zitierte die Automobilzeitschrift Mot: „Während die Schwaben noch heftig an Symptomen doktern, fordern Kritiker, auch im Unternehmen, die Fahrwerks-Philosophie zu überdenken.“<sup>361</sup> Die Wochenzeitung Zeit berichtete von „Fachleuten“, die der Ansicht waren, dass „den stolzen schwäbischen Ingenieuren ein glatter Konstruktionsfehler unterlaufen sei“ und vor allem die falsch ausgelegte Hinterachse der A-Klasse bei sogar anspruchslosen Tests bereits mehrmals für einen Unfall gesorgt habe.<sup>362</sup>

---

<sup>357</sup> Vgl. hierzu: Die Welt: Es hat uns kalt erwischt. 30.10.1997. S. 3.

<sup>358</sup> Ebenda.

<sup>359</sup> Daimler-Benz AG, Kommunikation audiovisuelle Medien (K/AV): Video zur Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

<sup>360</sup> Vgl. hierzu: Stern: Wir können uns keine Fehler mehr erlauben. Heft 46, 1997. S. 246.

<sup>361</sup> Mot: 8.11.1997. Zitiert nach: Daimler-Benz AG, Kommunikation (K): Analyse der Berichterstattung bis zum 11.11.1997. Sammlung zentraler Aussagen. Stuttgart, 1997. S. 2.

<sup>362</sup> Vgl. hierzu: Die Zeit: 7.11.1997. Zitiert nach: Daimler-Benz AG, Kommunikation (K): Analyse der Berichterstattung bis zum 11.11.1997. Sammlung zentraler Aussagen. Stuttgart, 1997. S. 2.

Am 6. November 1997 bestand bei einem Fahrtstest des Automobilclubs ADAC die A-Klasse mit geänderter Reifensorte den Elchtest.

Am 9. November 1997 lud Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender des Konzerns, einige Vertraute ein. Sie sollten Aktionen festlegen, die die Krise entschärfen, wenn nicht sogar beenden sollten. Die Gruppe arbeitete drei Szenarien aus, darunter auch dasjenige, das in der Presse-Information am 11. November 1997 öffentlich gemacht wurde. Der Inhalt: Auslieferungsstopp der A-Klasse, Rückrufaktion ausgelieferter Fahrzeuge und Nachrüstung bereits produzierter Fahrzeuge. Zeitgleich wurde eine neue Werbekampagne vorgestellt, die die bisherige ablösen sollte.

Am 10. November wurden die Vorschläge einem so genannten Sounding Board vorgestellt.<sup>363</sup> Diese Gruppe externer Berater umfasste Vertreter verschiedener Berufsgruppen; beteiligt waren ein Journalist, ein Werbefachmann, ein Investmentbanker, ein Kommunikationsfachmann und ein Unternehmensberater. Jürgen Schrempp: „Ich rede also mit verschiedensten Menschen, die nicht nah am Problem sind. [...] Aus der Summe der Erkenntnisse lässt sich dann viel leichter die richtige Entscheidung treffen.“<sup>364</sup> Nach ausführlichen Beratungen erfolgte die Entscheidung über weitere Aktionen in einer integrierten Botschaften-Entwicklung der Marketing-, Investor Relations- und Presse-Abteilung. Diese Botschaften wurden auf der außerordentlichen Vorstandssitzung am 11. November 1997 zur A-Klasse bestätigt.

Das wichtigste kommunikative Ziel war nun, eine neue Strategie zu entwickeln, die aktives Handeln wieder möglich machte. Die Medienagenda sollte durchbrochen werden, indem der Konzern und nicht länger die Presse Themen der Berichterstattung setzen sollte. Nicht der Elchtest sollte im Mittelpunkt künftiger Berichterstattung stehen, sondern die technischen Innovationen der A-Klasse, die nach dem Elchtest kaum noch Erwähnung fanden. Daneben musste eine neue Basis zu den Medien geschaffen und Vertrauen in der Öffentlichkeit zurückgewonnen werden. Wolfgang Inhester: „Wer glaubt, dass die Berichterstattung spurlos an uns vorübergegangen sei, das Verhältnis zu den Journalisten nicht massiv emotionalisiert war, hat naive Vorstellungen.“<sup>365</sup>

---

<sup>363</sup> Ein Sounding Board besteht aus einer Gruppe externer Berater unterschiedlicher Berufsgruppen, die – meist in Krisenfällen – vom Unternehmen nach ihrer Meinung zu ausgewählten Ereignissen gefragt werden.

<sup>364</sup> SonntagsBlick: Ich möchte Hayek an Bord behalten. Interview mit Jürgen E. Schrempp. Heft 10, 1998. S. A30.

Die verbindlichen Grundregeln der neu verabschiedeten Kommunikationsstrategie lauten:

- Anerkennung und Relativierung des Problems,
- Hinweis auf den Stand des Wissens,
- Bereitschaft zur rückhaltlosen Aufklärung,
- Richtigstellung von Gegebenheiten in sachlichem Ton,
- Vermeidung von Leerformeln,
- Verzicht auf Anschuldigungen gegenüber Dritten,
- Vermeidung von Angriffen auf die Presse,
- Bereitschaft zur Beseitigung von Fehlern und
- Kombination jeder schlechten mit einer guten Nachricht.<sup>366</sup>

Das auffallendste Element der neuen Strategie war wohl, dass am 11. November 1997 Jürgen Schrempp als Konzernchef selbst vor die Presse trat und verkündete: „Wir nehmen die öffentliche Kritik und vor allem die Sorgen unserer Kunden sehr ernst. Dass bei Extremtests die A-Klasse eine Schwäche gezeigt hat, bedauert niemand mehr als wir. Unsere Ingenieure haben Tag und Nacht mit aller Energie nach einer optimalen Lösung gesucht. Wir haben sie gefunden. Wir wollen kein Fahrzeug ausliefern, von dem wir heute wissen, dass wir es noch besser bauen können.“<sup>367</sup> Begleitet wurde das Statement von einer Presseinformation mit dem Titel „Daimler-Benz präsentiert die Lösung“<sup>368</sup>. Hauptthemen waren die neue Fahrwerksabstimmung, die Vorbereitung des Werks Rastatt auf die Umstellung und die Auslieferungsunterbrechung für zwölf Wochen.

Vorbereitete Satelliteninterviews, die weltweit angeboten wurden, Schrempp-Interviews in den Nachrichtensendungen von ARD und ZDF, Gespräche mit Investoren und Finanzanalysten, persönliche Briefe an potenzielle Kunden, eine Informationskampagne über Telefon und Internet, ein persönlicher Brief von Schrempp und Hubbert an Mitarbeiter und Akteure in den Auslandsmärkten und eine E-Mail an 140.000 Mitarbeiter rundeten die Medienoffensive ab.<sup>369</sup>

---

<sup>365</sup> Unveröffentlichte Rede von Wolfgang Inhester. 1998. S. 26.

<sup>366</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, Mercedes-Benz Marketingkommunikation (VP/KS): Kommunikation für die Mercedes-Benz A-Klasse. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 1998. S. 10.

<sup>367</sup> Daimler-Benz AG, Kommunikation audiovisuelle Medien (K/AV): Video zur Pressekonferenz am 11.11.1997. Stuttgart, 1997.

<sup>368</sup> Daimler-Benz AG, Kommunikation (K): „Daimler-Benz präsentiert die Lösung“. Presse-Information anlässlich der Pressekonferenz am 11.11.1997. Stuttgart, 1997.

<sup>369</sup> Unveröffentlichter Vortrag von Christoph Walther, 1999. S. 7.

Einen Tag später, am 12. November 1997, wurden in 180 Tageszeitungen Extraanzeigen geschaltet, in denen technische Nachbesserungen angekündigt wurden (vgl. Abbildung 12: „Wir wollen die Diskussion um die Sicherheit der A-Klasse beenden. Endgültig.“). Das zweite Video „Der Elchtest oder wie sicher ist die A-Klasse?“ wurde in Verbindung mit einem weiteren Informationsbrief am 19. November an Käufer, Besteller und Interessenten der A-Klasse sowie an sonstige Mercedes-Benz-Kunden verschickt.

Ebenfalls am 12. November 1997 wurde der Mercedes-Benz A-Klasse das „Goldene Lenkrad“ von BILD am Sonntag verliehen. Die A-Klasse wurde damit zur besten Neuentwicklung der Automobilbranche gekürt. „Wir wollen an dieser Stelle nicht verschweigen, dass die Vorfälle rund um die A-Klasse in Redaktion und Verlag zu Diskussionen, auch Zweifeln geführt haben“<sup>370</sup>, kommentierte BILD am Sonntag-Chefredakteur Michael Spreng. Um die Wahl der Jury zu rechtfertigen, wurden Bilder veröffentlicht, die die mit ESP ausgerüstete A-Klasse bei bestandenem Elchtest zeigten. Gefahren wurde der Test von Rauno Aaltonen, einem finnischen Rallye-Fahrer, der versicherte: „Mit dem ESP ist die A-Klasse ein sicheres, leicht zu beherrschendes Fahrzeug.“<sup>371</sup> Jürgen Hubbert und Jürgen Schrempp nahmen den Preis stellvertretend für den Konzern entgegen. Am Tag darauf wurde in 180 Tageszeitungen bundesweit eine Anzeige geschaltet, die die Preisverleihung thematisierte (vgl. Abbildung 13).

Am 14. November 1997 erschien in Headline, der konzerninternen Zeitschrift für Führungskräfte, ein Interview mit Konzernchef Schrempp. Er wurde folgendermaßen zitiert: „Sicherlich hätten wir uns einen anderen Start der A-Klasse gewünscht. Aber wichtig ist, wie wir mit diesem Thema umgegangen sind. Wir haben gesagt, wir haben hier eine Schwäche und die bedauern wir sehr. Wir haben aber auch eine Lösung und die setzen wir konsequent um. Und ich denke, wir werden in der Lage sein aus dieser temporären Schwäche eine Stärke zu machen.“<sup>372</sup>

Die aus dem Szenario vom 9. November 1997 entstandenen Kosten waren immens. Insgesamt musste der Konzern rund 300 Millionen D-Mark für die Produktverbesserungen aus-

---

<sup>370</sup> BILD am Sonntag: Wie aus dem Pech-Baby ein Gold-Kind wurde. 16.11.1997.

<sup>371</sup> Ebenda.

<sup>372</sup> Headline: Höchsten Ansprüchen genügen. Heft 20, 1997. S. 2.

geben, wobei sich der Operating Profit für 1997 um ungefähr 100 Millionen D-Mark reduzierte und die Mehrkosten für 1998 auf rund 200 Millionen D-Mark geschätzt wurden.<sup>373</sup>

**Abbildung 12: „Wir wollen die Diskussion um die Sicherheit der A-Klasse beenden. Endgültig.“**

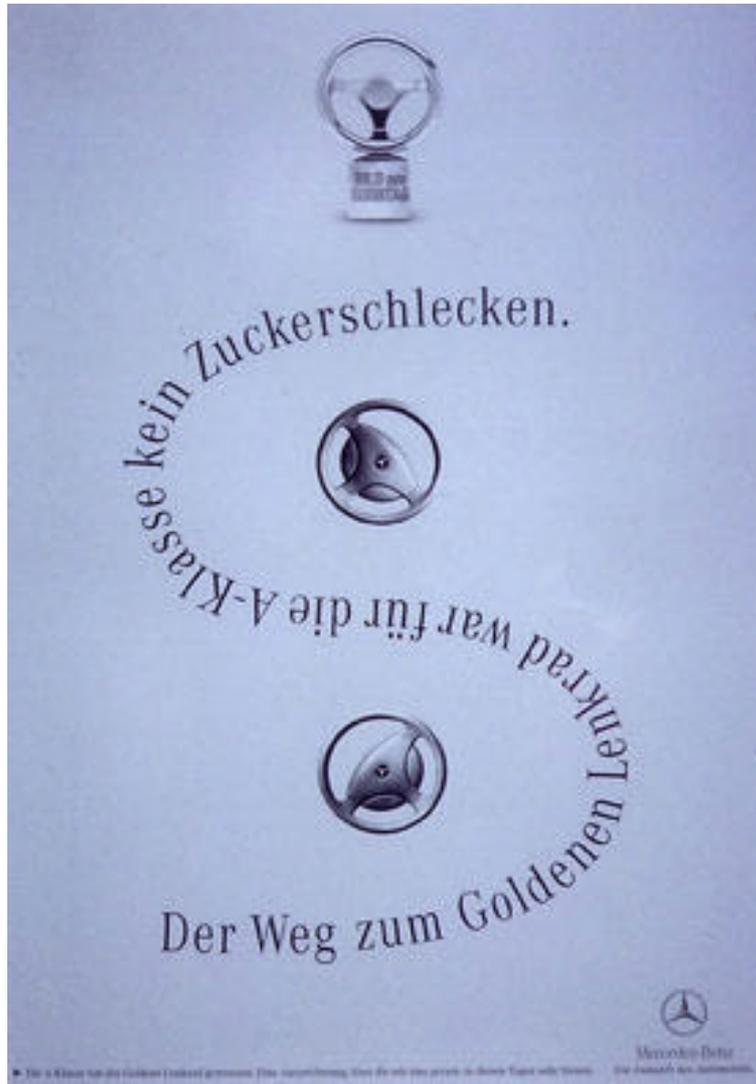
The advertisement features a large, bold headline: "Wir wollen die Diskussion um die Sicherheit der A-Klasse beenden. Endgültig." Below this, there are three columns of smaller text, which appear to be bullet points or short paragraphs discussing the car's safety features and performance. At the bottom right, the Mercedes-Benz logo is visible, along with the text "Mercedes-Benz".

Anfang Dezember 1997 wurde die umgerüstete A-Klasse von unabhängigen, in der Öffentlichkeit bekannten Fahrern getestet. Testimonials waren unter anderem Niki Lauda, ehemaliger Formel 1-Profi, und Journalist Robert Collin, der die A-Klasse in Schweden erstmals zum Umkippen gebracht hatte. Am 8. Dezember 1997 wurden die Testergebnisse durch die Presse-Information „Fachjournalisten testeten erstmals modifizierte A-Klasse: A-

<sup>373</sup> Vgl. hierzu: Armin Töpfer: Die A-Klasse. Elchtest, Krisenmanagement, Kommunikationsstrategie. Neuwied, Kriftel, 1999. S. 15.

Klasse in jeder Fahrsituation sicher“<sup>374</sup> und mit der Anzeige „Die A-Klasse hat den Elchtest sicher bestanden“ publik gemacht (vgl. Abbildung 14).

**Abbildung 13: „Der Weg zum Goldenen Lenkrad war für die A-Klasse kein Zuckerschlecken.“**



Die Anzeige enthielt einen Hinweis auf die Ausstrahlungszeiten der TV-Spots in ARD und ZDF und wurde in rund 180 Tageszeitungen geschaltet. Der Spot wurde am 10. November 1997 unmittelbar vor den Hauptnachrichtensendungen Tageschau und heute ausgestrahlt, um die größtmögliche öffentliche Aufmerksamkeit zu erreichen. Niki Lauda gab darin be-

<sup>374</sup> Daimler-Benz AG, Kommunikation (K): „Fachjournalisten testeten erstmals modifizierte A-Klasse: A-Klasse in jeder Fahrsituation sicher“. Presse-Information anlässlich der Fahrttests in Spanien mit Niki Lauda und Robert Collin am 8.12.1997. Stuttgart, 1997.



Einen Monat vor Wiederaufnahme der A-Klasse-Auslieferung veranstaltete die Pkw-Presse in Kooperation mit der Unternehmenspresse vom 19. bis zum 30. Januar 1998 den internationalen Fahrdynamik-Presseworkshop in Montpellier unter dem Motto „Real Life Safety: Das realitätsorientierte Sicherheitskonzept der Mercedes-Benz A-Klasse“. Eingeladen wurden insgesamt 450 Journalisten. Die zu vermittelnden Kernbotschaften waren:

- die A-Klasse ist der Trendsetter in der Kompaktklasse,
- die A-Klasse ist anderen Kompaktklasse-Fahrzeugen aufgrund ihres ganzheitlichen Sicherheitskonzepts überlegen,
- die Fahrzeugsicherheit wird nicht durch den Elchtest definiert,
- die A-Klasse verspricht Fahrspaß mit neuem Fahrwerkspaket und
- die A-Klasse besitzt 20 technische Innovationen.<sup>377</sup>

Das Sicherheitskonzept wurde in Workshops, Testfahrten, Vorträgen und mit Hilfe von Presse-Informationen den Journalisten vorgestellt, um so eine positive Stimmung in der Öffentlichkeit während des zweiten A-Klasse-Starts vorzubereiten. Nach dem Workshop titelte Auto-BILD „Der Elch kann kommen“<sup>378</sup>, die F.A.Z. „Das Ende der Elchzeit“<sup>379</sup> und das Handelsblatt „Über den Sinn unsinniger Tests und die Folgen“.<sup>380</sup>

In einer Anfang Februar 1998 veröffentlichten Leserbefragung ging die Fachzeitschrift Auto, Motor und Sport der Frage des Imageverlustes nach. Ein Auszug: „Bei der Frage nach hohen Sicherheitsstandards rutschte Mercedes nur um einen Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr zurück. Die Entscheidung, das Fahrwerksproblem mit tiefgreifenden Maßnahmen und elektronischem Stabilitätsprogramm zu beheben, sorgte sogar für einen Aufwärtstrend des Imagebarometers. Hatten direkt nach dem A-Klasse-Problem 39 Prozent der Leser bekannt: ‚Ich mag die Marke‘, so stieg die Sympathiebekundung bis Mitte Dezember auf immerhin 45 Prozent.“<sup>381</sup>

Abgerundet wurde die Daimler-Benz-Krisen-PR Ende Februar 1998 auf dem internationalen Automobilsalon in Genf mit der Einführung der neuen A-Klasse. Printanzeigen, die ab dem 26. Februar 1998 geschaltet wurden, schlossen die Werbekampagne ab. Die Anzeigenmotive zeigten als Testimonial Tennisprofi Boris Becker und wurden für drei Wochen

---

<sup>377</sup> Unveröffentlichte Rede von Wolfgang Inhester. 1998. S. 28.

<sup>378</sup> Vgl. hierzu: Auto-BILD: Der Elch kann kommen. 22.1.1998.

<sup>379</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung: Das Ende der Elchzeit. 27.1.1998.

<sup>380</sup> Handelsblatt: Über den Sinn unsinniger Tests und die Folgen. 22.1.1998.

<sup>381</sup> Auto, Motor und Sport: Fall-Studie. Heft 4, 1998. S. 3.

in überregionalen Tageszeitungen und Publikumszeitschriften geschaltet. Einer der Anzeigentexte lautete (vgl. Abbildung 15): „Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker, wer aus seinen Fehlern lernt.“

**Abbildung 15: „Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker, wer aus seinen Fehlern lernt.“**



Zur besseren Übersicht der Ereignisse folgt eine Zeitleiste zur A-Klassen-Krise inklusive einer chronologischen Auflistung der Kommunikationsaktivitäten der Daimler-Benz AG (vgl. Abbildung 16 ). Die Zeitspanne der Abbildung reicht – entsprechend dem Schwerpunkt der Untersuchung – vom 16. Oktober 1997 (Eröffnung des A-Klasse-Werks in Rastatt) bis zum 28. Februar 1998 (Wiederbeginn der Auslieferung der A-Klasse).

Die vorgestellte Kommunikationsleistung des Unternehmens Daimler-Benz ist hilfreich für das Verständnis und die Bewertung der Analyse zur A-Klasse-Krise. Wie die Journalisten auf die vom Konzern verfolgte Kommunikationsstrategie reagierten und welches Medienimage das Produkt A-Klasse daraufhin erhielt, zeigt die folgende Medienresonanzanalyse.

**Abbildung 16: Chronologie der Ereignisse der A-Klasse-Krise**

Datum	Chronologie der Ereignisse	Kommunikationsaktivitäten
23.9.1997	Mitglieder der Jury Auto des Jahres testen die A-Klasse, Räder heben ab.	Markteinführung wird nicht verschoben
18.10.1997	Markteinführung der A-Klasse in Deutschland.	Anzeigenkampagne: „Mercedes-Benz. Die Zukunft des Automobils. Wir glauben an die nächste Generation“
21.10.1997	A-Klasse kippt beim so genannten Elchtest in Schweden um. Den Vorstand erreicht die Nachricht auf der Tokyo Motor Show	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statement von Wolfgang Inhester, Pressesprecher Pkw Mercedes-Benz</li> <li>- Veröffentlichung eines schriftlichen Statements des Konzerns</li> <li>- Interview mit Jürgen Hubbert, Pkw-Vorstand Daimler-Benz AG</li> </ul>
22.10.1997	Reaktionen auf den Elchtest	E-Mail-Mitarbeiterinformation „Unfall mit A-Klasse-Testwagen“
26./27.10.1997	Einsetzung der Task Force für das Krisenmanagement	Umstellung der Produkt- auf Krisenkommunikation.
29.10.1997	Pressekonferenz mit dem Daimler-Benz Pkw-Vorstand Jürgen Hubbert in Stuttgart: Ankündigung der serienmäßigen Ausstattung der A-Klasse mit ESP. Kein Lieferstopp. Darstellung der Reifenproblematik. TÜV-Gutachten bestätigt Fahrsicherheit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressekonferenz (PK) mit Jürgen Hubbert</li> <li>- Redemanuskript wird verteilt</li> <li>- 1. Presse-Information „Die Fahrsicherheit der Mercedes-Benz A-Klasse“</li> <li>- 2. Presse-Information „Daimler-Benz nimmt die Kritik ernst. TÜV bestätigt die Fahrsicherheit der A-Klasse“</li> <li>- Tageszeitungsanzeigen mit Ergebnissen der PK</li> <li>- E-Mail-Mitarbeiterinformation „TÜV-Gutachten bestätigt die Fahrsicherheit der A-Klasse“</li> <li>- Informationsbrief an Käufer, Besteller, Interessenten der A-Klasse und Mitarbeiter sowie Mercedes-Kunden allgemein</li> </ul>

Ende Oktober 1997	forsa-Umfrage: 86 Prozent der Deutschen kennen die A-Klasse-Krise, zwei Drittel glauben an Imageschäden für Mercedes-Benz	Krise verschärft sich, Überlegungen zu Strategiewechsel, Festlegung der neuen Krisengrundsätze
6.11.1997	Stornierungen	E-Mail-Mitarbeiterinformation „A-Klasse: Neuaufträge gleichen Stornierungen aus“
7.11.1997	ADAC-Press-Information „Die A-Klasse ist beim Kippverhalten besser als ihr Ruf“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presse-Information (auf Anfrage) „Aktueller Fahrtest mit der A-Klasse. TÜV bestätigt: ESP ein zusätzlicher Sicherheitsgewinn“</li> <li>- E-Mail-Mitarbeiterinformation „ADAC: A-Klasse – keine Probleme mit dem Elchtest“</li> </ul>
9.11.1997	Offizielle Übernahme des Krisenmanagements durch den Daimler-Benz Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempf, Krisensitzung nach anhaltend negativer Berichterstattung	
10.11.1997	Tagung des Sounding Boards, Einberufung einer außerordentlichen Vorstandssitzung, Sitzung des Krisenkommunikationsteams	Strategieänderung der Kommunikation. Ziel: aktives Themensetting statt reaktiver Pressearbeit, Rückgewinnung des Vertrauens, Aufbauen eines neuen Verhältnisses zur Presse. Schwerpunkt: die technischen Innovationen der A-Klasse
11.11.1997	Ankündigung des Auslieferungsstopps	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statement Jürgen Schrempf, Vorstandsvorsitzender Daimler-Benz AG</li> <li>- Presse-Information „Daimler-Benz präsentiert die Lösung“</li> <li>- TV-Interviews in ARD, ZDF</li> <li>- Ausgabe vorbereiteter Interviews</li> <li>- Verteilung von vorbereiteten Hörfunkmaterialien</li> <li>- Conference Calls mit Investoren und Analysten</li> <li>- Info-Kampagne über Telefon und Internet</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Mail-Mitarbeiterinformation „A-Klasse: Daimler-Benz präsentiert die Lösung“</li> <li>- Jürgen Hubbert und Jürgen Schrempp verschicken persönlichen Brief an Mitarbeiter und Auslandsmärkte</li> </ul>
12.11.1997	Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ von BILD an die A-Klasse, Beginn der neuen Anzeigenkampagne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzeige in 180 Tageszeitungen bundesweit</li> <li>- E-Mail-Mitarbeiterinformation „A-Klasse gewinnt `Goldenes Lenkrad´“</li> </ul>
14.11.1997		Interview in Headline mit Jürgen Schrempp „Höchsten Ansprüchen genügen“
19.11.1997		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versand des Videos „Der Elchtest oder wie sicher ist die A-Klasse?“</li> <li>- Informationsbrief an Käufer, Besteller, Interessenten der A-Klasse und Mitarbeiter sowie Mercedes-Kunden allgemein.</li> </ul>
20.11.1997		Versand des ESP-Prospekts. Auflage: 1,3 Millionen Exemplare
27.11.1997		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presse-Information „Das Electronic Stability Program ESP in der A-Klasse“</li> <li>- Aktuelle Q&amp;A's (Fragen und Antworten) für die Presse</li> </ul>
Anfang Dezember 1997	Fahrttests in Spanien mit unabhängigen Experten (Robert Collin, Niki Lauda), Bestätigung der Fahr-sicherheit des Autos	
9.12.1997	Vermarktung des Fahrttests	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Mail-Mitarbeiterinformation „A-Klasse in jeder Fahrsituation sicher“</li> </ul>
10.12.1997	Vermarktung des Fahrttests	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presse-Information „Fachjournalisten testeten erstmals modifizierte A-Klasse. A-Klasse in jeder Fahrsituation sicher. Auch Niki Lauda bescheinigt Erfolg der neuen Fahrwerkabstimmung“</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsschreiben an die Auslandspartner mit Anzeigentext „Beweis“</li> <li>- TV-Spot „A-Klasse hat den Elchtest sicher bestanden“ zur Hauptnachrichtenzeit</li> <li>- Anzeigenschaltung in 180 Tageszeitungen. Headline: „Beweis“</li> <li>- Versand einer CD-ROM mit Anzeige „Beweis“ an Märkte</li> <li>- Versand des TV-Spots als Mastertape an die Märkte</li> <li>- Interview in Headline mit Eberhard Haller, Werkleiter Rastatt „Untrennbares Doppel“</li> </ul>
15.12.1997		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presse-Information „Das neue Fahrsicherheitspaket der A-Klasse. Deutliches Plus an Fahrsicherheit, Dynamik und Fahrspaß“</li> <li>- Anzeigenschaltung in 180 Tageszeitungen „Das tut ESP“</li> </ul>
		Interview in Headline mit Dieter Zetsche, DB-Vertriebsvorstand „Partner mit Professionalität und Rentabilität stärken“
15.1.1998		Presse-Information „A-Klasse Auslieferung beginnt planmäßig im Februar. Neue Optik und mehr Agilität“
19. bis 30.1.1998	Internationaler Fahrdynamik-Workshop „Real Life Safety“ in Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presse-Information „Real Life Safety - Unfallvermeidung durch Einsatz elektronischer Systeme. A-Klasse: Rundum-Sicherheit in allen Verkehrssituationen“</li> <li>- Workshops mit Daimler-Benz-Experten</li> <li>- Vorträge</li> </ul>
Anfang Februar 1998	Auto, Motor, Sport-Leserumfrage. Ergebnis: Markensympathie gestiegen, Sicherheitsimage gefallen	

---

4.2.1998	Vorbereitungen für die Wiederauslieferung der A-Klasse	E-Mail-Mitarbeiterinformation „ESP-Nachrüstung in vier Kompetenz-Centern“
26.2.1998	Beginn der Wiederauslieferung der A-Klasse	Boris Becker-Anzeigenkampagne

## 5 Charakteristika der untersuchten Medien

Mit dem Handelsblatt, der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (F.A.Z.), der Stuttgarter Zeitung und BILD werden in dieser Arbeit deutsche Wirtschaftstitel und Tageszeitungen unterschiedlicher Ausrichtung untersucht. Zusammen zeichnen sie ein vielschichtiges Bild der deutschen Printmedienberichterstattung zum Themenkomplex A-Klasse. Um einen Eindruck von ihrer Relevanz in der Medienlandschaft zu erhalten, werden nun ihre wichtigsten Mediadaten und Charakteristika vorgestellt.

Für die Auswahl der Medien waren mehrere Faktoren verantwortlich: Erstens orientiert sich die Arbeit an für Daimler-Benz wichtigen meinungsbildenden Zeitungen. Dabei wurde beachtet, dass verschiedene Typen von Tageszeitungen untersucht werden. Das Handelsblatt war vor allem wegen seiner Zwitterstellung als Wirtschaftstitel und überregionale Tageszeitung interessant. Es nimmt mit seiner konzentrierten Berichterstattung über die Wirtschafts- und Finanzwelt unter den überregionalen Tageszeitungen eine besondere Position ein und erreicht durch seine inhaltliche Orientierung effizient kaufmännische und technische Führungskräfte.

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung wurde ausgewählt, weil sie die führende deutsche überregionale Tageszeitung ist. An ihrem Anspruch „Zeitung für Deutschland“ zu sein, hat sich seit ihrer ersten Ausgabe 1949 nichts geändert. Sie ist Pflichtblatt der deutschen Wertpapierbörsen, weshalb mit einer ausführlichen Wirtschafts- und Unternehmensberichterstattung gerechnet werden kann.

Die Stuttgarter Zeitung, als Beispiel einer regionalen Tageszeitung des Ballungsraums Stuttgart, hat starken regionalen Bezug zum schwäbischen Weltkonzern Daimler-Benz. Sie erreicht die Führungskräfte in Baden-Württemberg genauso wie die breite Stuttgarter Öffentlichkeit und Daimler-Benz-Mitarbeiter. In der Stuttgarter Zeitung finden regionale Themen Beachtung, welche die emotionale Einstellung der Stuttgarter Bevölkerung zu „ihrem“ Konzern verdeutlichen.

BILD dagegen, als bundesweit verbreitetes Boulevardblatt, richtet sich an eine breite Öffentlichkeit. Als größte Tages- und Kaufzeitung Deutschlands erzielt BILD enorme Reichweiten und spiegelt die Meinungen der Basis wieder.

Ein zweiter bestimmender Faktor in der Medienauswahl war die Verfügbarkeit der Artikel in der Dokumentationsabteilung der Daimler-Benz AG. Es wurden nur solche Medien ausgewählt, die bereits über mehrere Jahre archiviert wurden und so die komplette Verfügbarkeit der Berichterstattung über die A-Klasse garantierten.

## 5.1 Das Handelsblatt<sup>382</sup>

Das Handelsblatt ist im Taschenbuch Wirtschaftspresse nicht unter der Rubrik Tageszeitungen, sondern unter Fachzeitschriften eingetragen.<sup>383</sup> Konträr dazu sieht die Verlagsgruppe Handelsblatt in Düsseldorf ihr bundesweit täglich von Montag bis Freitag erscheinendes Blatt als überregionale Tageszeitung mit einem wirtschaftspolitischen Schwerpunkt. „Für den täglichen Informationsbedarf besitzt das Handelsblatt einen hohen Stellenwert und einen besonders großen beruflichen Nutzen.“<sup>384</sup> In der Media-Analyse der Daimler-Benz AG wird das Handelsblatt als führende überregionale deutsche Wirtschafts- und Finanzzeitung betrachtet, die gezielt für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung konzipiert ist.

Das Handelsblatt wendet sich an Leser, die überdurchschnittlich an ökonomischen und finanziellen Themen interessiert sind. Gegenüber dem durchschnittlichen deutschen Ausbildungsniveau verfügen die Handelsblatt-Leser über einen gehobenen Bildungsstand. „Mehr als 80 Prozent von ihnen haben mindestens eine weiterführende Schule besucht, nahezu die Hälfte besitzt Abitur oder hat einen Hochschulabschluss.“<sup>385</sup>

---

<sup>382</sup> Die Mediadaten der beschriebenen Zeitungen entsprechen dem Untersuchungszeitraum der Medienresonanzanalyse und stammen deshalb größtenteils von 1997/1998.

<sup>383</sup> Vgl. hierzu: Kroll, Jens; Kroll, Olaf: Taschenbuch der Wirtschaftspresse 2000/2001. Garmisch Part./Seefeld, 2000. S. 202f. Auch für Jochen Noll ist das Handelsblatt ein Wirtschaftstitel: „Wirtschaftszeitungen wie das Handelsblatt [...] sind demnach keine Tageszeitungen.“ (Noll, Jochen: Die deutsche Tagespresse. Ihre wirtschaftliche und redaktionelle Struktur. Frankfurt a. M./New York, 1977. S. 11).

<sup>384</sup> Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.): Leser mit Profil. Media Analyse MA 98. Die neue Blattstruktur im Handelsblatt. Düsseldorf, 1998. S. 3 (im Folgenden zitiert als: Verlagsgruppe Handelsblatt, 1998).

<sup>385</sup> Verlagsgruppe Handelsblatt, 1998. S. 6.

Zielgruppe des Blattes sind vor allem kaufmännische und technische Führungskräfte mit entsprechendem Gehalt (50 Prozent der Leser verdienen 5.000 DM und mehr im Monat). Laut LAF'91 weist das Handelsblatt die ausgeglichene regionale Leseverteilung von allen überregionalen Tageszeitungen auf (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Handelsblatt) und hat nach IVW 3/96 eine verkaufte Auflage von 127.000 Exemplaren.

Die Handelsblatt-Leser bewerten vor allem die ausführliche und sachkundige Berichterstattung sowie die gut recherchierten und objektiven Beiträge positiv<sup>386</sup>, und auch die Daimler-Benz-Media-Abteilung bescheinigt dem Handelsblatt insgesamt fachliche Kompetenz auf hohem journalistischen Niveau. Im Vergleich mit den anderen untersuchten Medien ist deshalb zu erwarten, dass das Handelsblatt detailliert und fundiert über den Themenkomplex A-Klasse informiert und den Grundsätzen des Informationsjournalismus folgt. Die wichtige bzw. nützliche Information sollte bedeutender sein als die amüsante.

## 5.2 Die Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)

Nach Schöhl gelten die überregionalen Tages- und Wochenzeitungen als Leitbild einer sachgerechten und umfangreichen Wirtschaftsberichterstattung.<sup>387</sup> Die F.A.Z. stützt die These von Schöhl und sieht ihre Wirtschaftsberichterstattung als besonderen Schwerpunkt. Seit der ersten Ausgabe am 1. November 1949 versteht sich die Frankfurter Allgemeine Zeitung als „Zeitung für Deutschland“<sup>388</sup>. Ihrer damaligen Absicht, das ganze Land in seiner Meinungsvielfalt zu repräsentieren, folgt sie noch heute. Nicht ein Chefredakteur, sondern ein nach dem Kollegialitätsprinzip arbeitendes Gremium von fünf Herausgebern bestimmt die eher konservative Linie der Zeitung, womit die Überparteilichkeit und geistige Unabhängigkeit der Berichterstattung gewährleistet werden soll.

Die F.A.Z. hat täglich mehr als eine Million Leser (davon verkaufte Ausgaben 400.554 und Abo 288.209).<sup>389</sup> Die meisten Leser haben eine höhere Schulbildung (55,9 Prozent

---

<sup>386</sup> Vgl. hierzu: Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.): Intensive Kontakte mit den Lesern. Handelsblatt Copytest 1997. Düsseldorf, 1997. S. 14.

<sup>387</sup> Vgl. hierzu: Schöhl, 1987. S. 43.

<sup>388</sup> Die Frankfurter Allgemeine Zeitung als Werbeträger. 4. Auflage, 1998. S.7.

<sup>389</sup> Jedes Exemplar wird im Schnitt von mehr als einem Käufer gelesen. Vgl. hierzu: DaimlerChrysler AG, Mediaplanung Pkw (VP/KS): Mediadaten der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 2001. S. 1 (im Folgenden zitiert als: DaimlerChrysler-Mediadaten, 2001).

haben Abitur) und verfügen über einen gehobenen beruflichen Status mit entsprechendem Einkommen.

Die F.A.Z. ist unter den Pflichtblättern der deutschen Börse dasjenige mit der höchsten Auflage. Aufgrund ihrer umfassenden Berichterstattung wird sehr häufig neben ihr keine andere überregionale Zeitung gelesen.<sup>390</sup>

Hinsichtlich der A-Klasse-Berichterstattung ist zu erwarten, dass sich die F.A.Z. stark an aktuellen Nachrichten und Ereignissen orientiert, und dass sie – entsprechend den Merkmalen des Informationsjournalismus – klar zwischen Nachricht und Kommentar trennt. Im Vergleich zum Handelsblatt sollten aufgrund der wirtschaftlich weniger gebildeten Leser mehr erklärende Hintergrundberichte erscheinen. Als journalistisches Darstellungsmittel sollten die Nachrichtenformen Meldung und Bericht dominieren, ergänzt durch Grafik- und Bildmaterial.

### 5.3 Die Stuttgarter Zeitung

Der Stuttgarter Tageszeitungsmarkt ist sehr vielfältig. Zum Untersuchungszeitpunkt wurden täglich 600.000 Tageszeitungs-Exemplare von 21 Verlagen in 38 unterschiedlichen Ausgaben verbreitet. Neben den führenden überregionalen Zeitungen werden zwei regionale Zeitungen, die Stuttgarter Zeitung und die Stuttgarter Nachrichten, angeboten. Die Stuttgarter Zeitung (Stuttgarter Verlagsgesellschaft mbH) erscheint von Montag bis Samstag täglich in einer Druckauflage von 167.178 Exemplaren (IVW IV/96). Die Sonntagsausgabe Sonntag Aktuell wird von den Stuttgarter Tageszeitungen und 28 weiteren Zeitungen in Baden-Württemberg kooperativ herausgegeben.

Besonderheiten zeigt die Stuttgarter Zeitung in ihrer Themenwahl. Kultur und Bildung sind verglichen mit anderen Stuttgarter Zeitungen häufiger vertreten, reine Terminberichterstattung wird vermieden. Wert gelegt wird im Lokalteil auf professionellen Journalismus, übersichtliche Präsentation und ausführliche Hintergrundberichte.<sup>391</sup>

---

<sup>390</sup> Vgl. hierzu: DaimlerChrysler-Mediadaten, 2001. S.1.

<sup>391</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Zeitung Anzeigengemeinschaft (Hrsg.): Hier ist der Markt. Eine Analyse im Ballungsraum Stuttgart. München, 1992. S. 3f. (im Folgenden zitiert als: Stuttgarter Zeitung Anzeigengesellschaft, 1992).

Im Vergleich zu den Stuttgarter Nachrichten hat die Stuttgarter Zeitung mehr Leser mit höherem Bildungsniveau und will vor allem Führungskräfte im Ballungsraum Stuttgart ansprechen. Obwohl die Stuttgarter Zeitung bei diesen aufgrund ihres ausführlichen Wirtschaftsteils beliebt ist, haben laut MA 96 nur 41 Prozent der Leser einen Volks- oder Hauptschulabschluss mit abgeschlossener Ausbildung.

Von dieser regionalen Abonnementzeitung ist hinsichtlich der A-Klasse-Krise eine ausführlichere Berichterstattung als im Handelsblatt und der F.A.Z. zu erwarten. Als Hauszeitung des Daimler-Benz-Konzerns, die von vielen Mitarbeitern gelesen wird, sollte sie ausführlich die Ursachen, Folgen und Hintergründe der Ereignisse thematisieren. Aus der örtlichen Nähe der Zeitung zum Konzern sollte außerdem eine feste persönliche Beziehung der Journalisten zur Konzernkommunikation resultieren, was sich beispielsweise in Exklusiv-Stories oder -Interviews zeigen könnte.

## 5.4 BILD

BILD ist die größte deutsche Boulevard- und Kaufzeitung. Sie erscheint von Montag bis Freitag in einer verkauften Auflage von 4,5 Millionen Exemplaren, und wird täglich von mehr als elf Millionen Menschen gelesen.<sup>392</sup> Damit ist sie das Basismedium, um die deutsche Öffentlichkeit zu erreichen. Die hohe Reichweite ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass BILD eine reine Kaufzeitung ist, wobei der Zeitungskauf sicherlich durch den günstigen Preis unterstützt wird (1997 kostete ein Exemplar 70 Pfennige).

BILD erschien erstmals am 24. Juni 1952 mit dem Slogan: „BILD – Deutschlands modernste Zeitung.“<sup>393</sup> Neu war die visuelle Ausrichtung der Zeitung, die sie zum ersten tagesaktuellen Bildblatt machte. Springer erklärte das Konzept so, „dass der deutsche Leser eines auf keinen Fall wollte, nämlich nachdenken. Und darauf habe ich meine Zeitung ausgerichtet“.<sup>394</sup> Später wandelte sich die Zeitung aufgrund schlechter Absatzzahlen vom Bild- zum Textblatt. Schlagzeilen wurden als Eye-Catcher eingesetzt, Bilder dienten als Textergänzung. Bereits in der Headline bekommt der Leser die wichtigsten Nachrichten

---

<sup>392</sup> Vgl. hierzu: BILD-Anzeigen (Hrsg.): Die Käuferanalyse. Ein Bild von BILD. München, 1995. S. 2 (im Folgenden zitiert als: BILD-Anzeigen, 1995).

<sup>393</sup> Zitiert nach: Straßner, 1991. S. 113.

<sup>394</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

auf einen Blick, weshalb BILD mit dem Slogan wirbt: „Eine Schlagzeile sagt alles. Aber sie verrät nichts!“<sup>395</sup>

Inhaltlicher Schwerpunkt der Berichterstattung sind Sensationsberichte und Klatsch. Der Leser bekommt exklusive Berichte groß angekündigt, muss „sich aber dann auf einer der nächsten Seiten mit Banalitäten und Alltäglichkeiten abspesen lassen“<sup>396</sup>. Laut BILD ist aber gerade das bunte Themenangebot auf jeder Seite und die prägnante, plakative, lesefreundliche Sprache ein kaufanimierender Faktor<sup>397</sup>, weshalb sie strategisch dem Motto folgt: „Die Seiten so knapp wie möglich, aber so umfanglich wie nötig.“<sup>398</sup>

Die BILD-Basisausgabe wird in den Ballungsräumen um klassische lokale Berichterstattung erweitert. BILD-Stuttgart grenzt sich zu den anderen lokalen Tageszeitungen ab, indem es bewusst alltägliche Nachrichten als Sensationen präsentiert.

Von BILD zu erwarten ist, dass sie komplizierte Sachverhalte der A-Klasse-Krise verständlich und einfach nachzeichnet, Wirtschaftsthemen knapp, emotional und unterhaltsam präsentiert und ihre Artikel stark personalisiert und visualisiert.

---

<sup>395</sup> BILD-Anzeigen, 1995. S. 6.

<sup>396</sup> Straßner, Erich: Zeitungen. Reihe: Grundlagen der Medienkommunikation. Bd. 2. Tübingen, 1997. S. 50.

<sup>397</sup> Vgl. hierzu: BILD-Anzeigen, 1995. S. 14.

<sup>398</sup> Ebenda.

## 6 Die Medienresonanzanalyse als Evaluationsinstrument der Unternehmenskommunikation

Eines der größten Probleme der Unternehmenskommunikation ist ihre Erfolgskontrolle. Noch immer fehlen spezifisch auf die PR abgestimmte Diagnose-, Steuerungs- und Evaluationsmaßnahmen<sup>399</sup>, und das, obwohl diese Methoden für eine erfolgreiche Kommunikation sehr bedeutsam sind: Zum einen erhalten Verantwortliche großer Budgets durch objektive Analyseergebnisse eine Datenbasis, mit der sie Ausgaben gegenüber Vorgesetzten rechtfertigen können, zum anderen sind Kontrollen inhaltlich wichtig, da sie nicht nur zeigen, ob eine Kommunikationsmaßnahme den gewünschten Erfolg brachte, sondern auch, warum welche Folgeeffekte auftraten bzw. ausblieben. Die Evaluation von Kommunikationsaktivitäten kann deshalb als Basis für die qualitative Sicherung und Verbesserung der Unternehmenskommunikation angesehen werden.

Es würde den Rahmen der Arbeit sprengen, einen Überblick über alle Evaluationsmethoden der Öffentlichkeitsarbeit zu geben.<sup>400</sup> Als eines der wichtigsten und hinsichtlich der Ergebnisse aussagekräftigsten Analyseinstrumente der PR gilt nach wie vor die Medienresonanzanalyse, auf die sich die nachfolgenden Abschnitte beschränken.

### 6.1 Die Medienresonanzanalyse

In den vorangegangenen Kapiteln wurde das wechselseitige Verhältnis von Unternehmenskommunikation und Wirtschaftsberichterstattung ausführlich beschrieben (vgl. Kapitel 1 und 2). Dabei wurde deutlich, dass sich die von Unternehmen veröffentlichten Informationen hauptsächlich in den Medien wiederfinden und so die öffentliche Meinungsbil-

---

<sup>399</sup> Vgl. hierzu: Femers, Susanne; Klewes, Joachim: Medienresonanzanalysen als Evaluationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit. In: Barbara Baerns: PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Bd. 15. Frankfurt a. M., 1995. S. 115 (im Folgenden zitiert als: Femers; Klewes, 1995).

<sup>400</sup> Vgl. hierzu stellvertretend für andere: Hilger, Angelika: Kontrolle von Public Relations. Stuttgart, 1997. Arbeitskreis Evaluation der GPR (Hrsg.): Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung. Frankfurt a. M., 1997. Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Frankfurt a. M., 1995. Bläse, Dirk: Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Günther Haedrich et al. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin, 1982. S. 187-199.

dung beeinflussen. Eben weil die Medien die öffentliche Meinung beeinflussen, gelten Medienresonanzanalysen als einer der wichtigsten Indikatoren beim Messen externer Kommunikationswirkungen eines Unternehmens, weshalb nun einige ihrer grundsätzlichen Merkmale – auch im Hinblick auf die folgende empirische Untersuchung – geklärt werden.<sup>401</sup>

Unter Medienresonanzanalyse wird in der vorliegenden Arbeit ein empirisches Instrument zur Wirkungsmessung der Unternehmenskommunikation verstanden, das sich mit der Beobachtung, Analyse und Bewertung der gesamten Medienberichterstattung auseinandersetzt.<sup>402</sup> Nach Kuhn unterliegt die Medienresonanzanalyse folgenden Voraussetzungen:

1. Um Medienberichte untersuchen zu können, muss ein Kommunikationskonzept mit festgelegten Zielen, Zielgruppen und Kommunikationsaktivitäten (inklusive Zeitpunkt) vorliegen. Diese Bestandsaufnahme ist wichtig, weil nur ein zielgerichtetes Handeln auf Erfolg oder Misserfolg überprüft werden kann.
2. Die Analyseschritte müssen schriftlich fixiert, logisch nachvollziehbar und praktisch überprüfbar sein.
3. Jede vom Konzern durchgeführte Kommunikationsaktivität muss entweder einzelnen Phasen der Berichterstattung oder einzelnen Artikeln eindeutig zuzuweisen sein.<sup>403</sup>

Der beschriebene Kriterienkatalog lässt sich erfolgreich auf die Analyse der A-Klasse-Kommunikation übertragen, denn:

1. Ein ausgefeiltes Kommunikationskonzept lag vor (vgl. Kapitel 4).
2. Die Analyseschritte ließen sich im Codebuch schriftlich fixieren (vgl. Anhang B).
3. Der Untersuchungszeitraum konnte so festgelegt werden, dass zu jeder kommunikativen Daimler-Benz-Aktion einzelne Presseberichte zuordenbar waren (vgl. Codebuch).

Sind die Voraussetzungen für die Medienresonanzanalyse wie im Fall der A-Klasse erfüllt, verläuft der Prozess wie in Abbildung 17 beschrieben: Mittels eines Codebuchs werden ausgewählte Artikel der nationalen und internationalen Printmedienlandschaft computergestützt untersucht, indem sie – je nach Untersuchungsart – täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht bewertet werden. Die Ergeb-

---

<sup>401</sup> Vgl. hierzu: Femers; Klewes, 1995. S. 116.

<sup>402</sup> Diese Definition stützt sich auf die interne Definition der Medienresonanzanalyse der DaimlerChrysler AG. Vgl. hierzu: Michael Kuhn, Leiter Media-Monitoring und Dokumentation (K): Wirkungskontrollen der Unternehmenspresse. Unveröffentlichter Vortrag. Stuttgart, 1999. S. 3 (im Folgenden zitiert als: Unveröffentlichter Vortrag von Michael Kuhn, 1999).

nisse werden in einer Datenbank festgehalten und mit der Kommunikationsstrategie sowie den Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens verglichen. Die grafisch bzw. tabellarisch aufbereiteten Ergebnisse bilden die Basis für Handlungsempfehlungen an die jeweiligen Auftraggeber.

Kuhn unterscheidet drei Typen von Medienresonanzanalysen:

- Die Langzeitanalyse der täglichen Presseclippings,
- die Strategieanalyse und
- die Ad-hoc-Evaluationsanalyse.<sup>404</sup>

Bei der Langzeitanalyse der täglichen Presseberichte werden die über den Konzern berichtenden Artikel mittels eines Schlagwortsystems über einen längeren Zeitraum (Monate, Jahre) analysiert. Ziel ist es einerseits, Kenngrößen zu erhalten, die auf leicht verständliche Weise die veröffentlichte Meinung spiegeln, und andererseits, durchschnittliche Meinungswerte in ihrer zeitlichen Entwicklung zu generieren.

Die Strategieanalyse – die der späteren empirischen Untersuchung zugrunde liegt – dient dazu, Ergebnisse über den Erfolg einer Kommunikationsstrategie zu erhalten. Dazu werden in ausgewählten, meinungsbildenden Medien Artikel zu einem bestimmten Thema über den festgelegten strategischen Zeitraum untersucht, um zu erkennen, welches Medium wie auf welche Aktionen des Konzerns reagiert hat. Auf die A-Klasse-Kommunikation übertragen bedeutet das, dass anhand der Analyse beispielsweise erkannt werden kann, welcher Journalist bzw. welches Medium über bestimmte Ereignisse mit positiver, neutraler oder negativer Tendenz berichtete oder welche journalistische Quellen verstärkt genutzt wurden. In der sozialwissenschaftlichen Forschungsliteratur entspricht diese Art der Analyse der Inhaltsanalyse.<sup>405</sup>

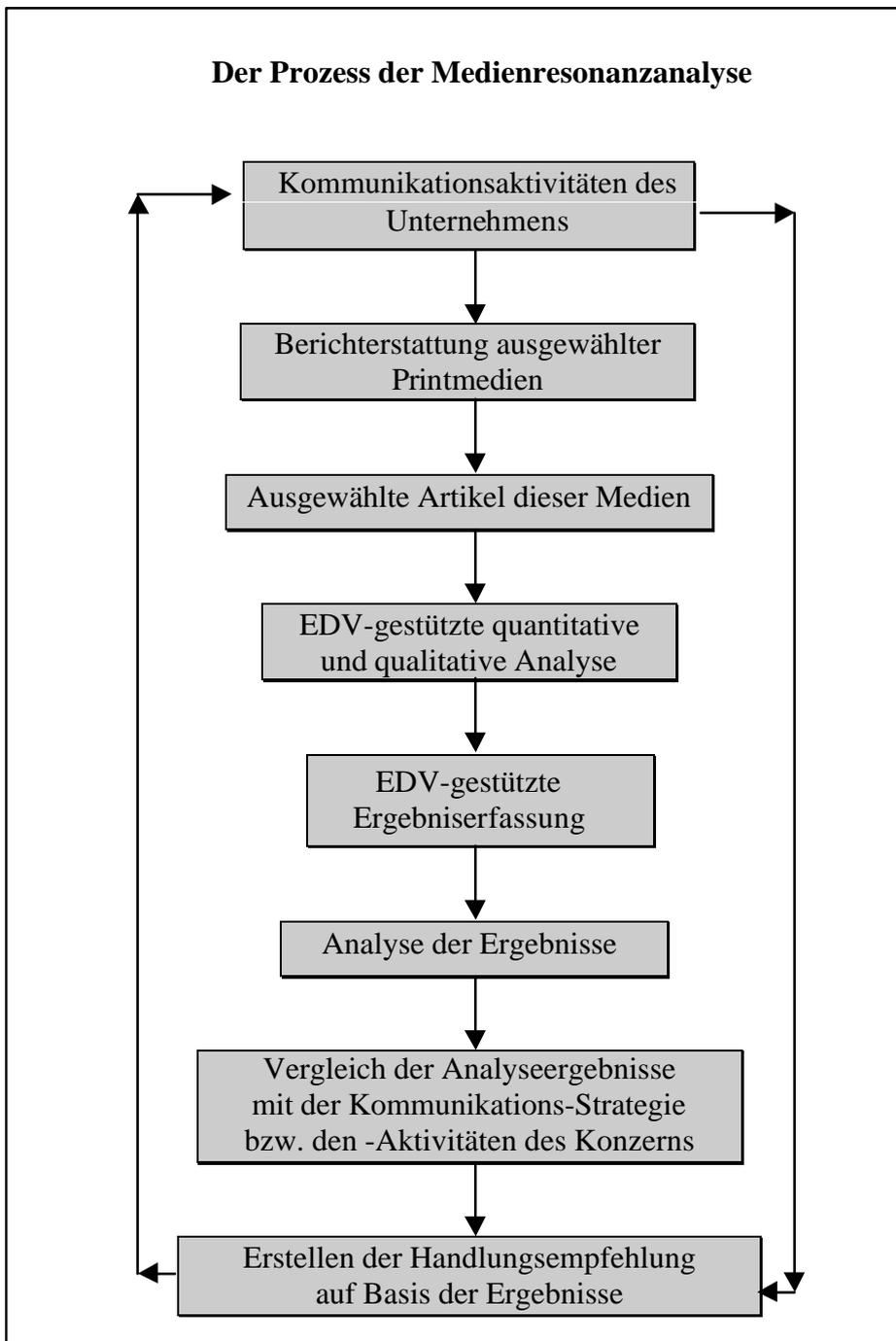
---

<sup>403</sup> Vgl. hierzu: Unveröffentlichter Vortrag von Michael Kuhn, 1999. S. 4.

<sup>404</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 5f.

<sup>405</sup> Vgl. hierzu: Merten, Klaus: Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2. Auflage. Opladen, 1995. S. 14 (im Folgenden zitiert als: Merten, 1995).

Abbildung 17: Der Prozess der Medienresonanzanalyse<sup>406</sup>



<sup>406</sup> Quelle: Inhalt: Unveröffentlichter Vortrag von Michael Kuhn, S. 5. Grafik: Eigene Darstellung.

Die Ad-hoc-Evaluationsanalyse bewertet einzelne Aktionen der Unternehmenskommunikation innerhalb einer kurzen Zeitspanne. Diese Analyseart wurde zum Beispiel in den Tagen nach der Markteinführung der A-Klasse angewandt, um festzustellen, ob die Medien die gesetzten Marketing- und Kommunikationsziele verstanden und absorbiert hatten.

Betrachtet man die Medienresonanzanalyse als Basis für diese Untersuchung, so sollten auch die methodischen Probleme angesprochen werden. Diese sind nach Kuhn:

1. Die Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Verlässlichkeit) der Methode und
2. der Einfluss externer Faktoren und, damit verbunden, die begrenzte Aussagekraft der Methode.<sup>407</sup>

Die Faktoren Validität und Reliabilität werden vor allem durch die Codierungsgenauigkeit und -konsistenz beeinflusst. Werden die Artikel von unterschiedlichen Personen codiert, können die Bewertungen voneinander abweichen und so zu falschen Schlussfolgerungen führen. Ebenfalls ergebnisverfälschend können externe Faktoren wie das persönliche Verhältnis zwischen Journalist und Unternehmenssprecher sein.

Nachdem einige grundlegende Faktoren der Medienresonanzanalyse geklärt wurden, erfolgt nun die Spezifizierung der Medienresonanzanalyse auf das in dieser Arbeit verwendete empirische Instrument der Inhaltsanalyse.

### **6.1.2 Die Inhaltsanalyse als Spezifikation der Medienresonanzanalyse<sup>408</sup>**

Die Inhaltsanalyse war in ihren Anfängen rein quantitativ. In den 20er Jahren erweiterte Harold Lasswell die empirische Methode um eine qualitative Dimension. Dazu ließ er bei jeder Nennung eines bestimmten Symbols zusätzlich die Bewertungsrichtung (direction) anhand einer einfachen Ordinalskala (negativ – neutral – positiv) mit codieren.<sup>409</sup> Die Einführung der qualitativen Dimension ist aber keineswegs unumstritten. Die Diskussion zusammenfassend bemerkt Merten: „Während den qualitativen Analysen grundsätzlich Sub-

---

<sup>407</sup> Vgl. hierzu: Unveröffentlichter Vortrag von Michael Kuhn, 1999, S. 12. In Kapitel 7.6 wird genauer auf die Validität und Reliabilität der vorliegenden Inhaltsanalyse eingegangen.

<sup>408</sup> Einen Überblick über die geschichtliche Entwicklung der Inhaltsanalyse geben u.a.: Früh, Werner: Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 4. überarbeitete Auflage. München, 1998 (im Folgenden zitiert als: Früh, 1998). Merten, 1995. Rust, Holger: Struktur und Bedeutung. Studien zur qualitativen Inhaltsanalyse. Dissertation. Berlin, 1980 (im Folgenden zitiert als: Rust, 1980). Lisch, Ralf; Kriz, Jürgen: Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse. Rohwolt. Reinbeck, 1978 (im Folgenden zitiert als: Lisch, Kriz, 1978).

ektivität und Nichtgeneralisierbarkeit vorgeworfen werden, wird den quantitativen Vorgehensweisen die reine Beschränkung auf die Textelemente unter Vernachlässigung des konnotativen Charakters der Sprache und die Veränderung der bedeutungstragenden Indikatoren je nach soziokulturellem Umfeld und sozialer Situation unterstellt.“<sup>410</sup> Holger Rust vertritt die Auffassung, „man sollte sich daran gewöhnen, von einer Komplementarität zu sprechen und damit theoretisch das nachzuvollziehen, was die Praxis längst erwiesen hat“<sup>411</sup>.

Für Werner Früh ist die Inhaltsanalyse „eine empirische Methode zur systematischen und intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen [...]“<sup>412</sup>. Damit bietet sie die Möglichkeit, Mitteilungen unter einer bestimmten Forschungsfrage zu untersuchen. Merten sieht die Inhaltsanalyse<sup>413</sup> als eine „Methode zur Erhebung sozialer Wirklichkeit, bei der von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nicht manifesten Kontexts geschlossen wird“<sup>414</sup>. Die Inhaltsanalyse setzt sich nach Merten mit nonreaktiv entstandenen Daten auseinander, also mit Daten, die vor dem Hintergrund einer für den Analytisten nicht beeinflussbaren sozialen Interaktion entstanden. Ralf Lisch und Jürgen Kriz vertreten den Standpunkt, dass dadurch Verzerrungen durch die Art der Erhebungssituation ausgeschlossen werden können.<sup>415</sup> Für Ronneberger und Rühl dagegen ist Mertens Auffassung nicht plausibel: „Erst das Zusammenführen der sachlichen Reduktionsformen vertexteter und verbildeter Mitteilungen in soziale und zeitliche Kommunikationszusammenhänge lässt die Problematisierung von Kommunikation zu.“<sup>416</sup> Mit der Einbeziehung externer Kommunikationszusammenhänge sind allerdings, wie im vorherigen Kapitel gesehen, einige Probleme verbunden.

---

<sup>409</sup> Vgl. hierzu: Merten, 1995. S. 40.

<sup>410</sup> Merten, Klaus; Teipen, Petra: Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation. München, 1991. S. 103 (im Folgenden zitiert als: Merten; Teipen, 1991).

<sup>411</sup> Rust, 1980. S. 11.

<sup>412</sup> Früh, 1998. S. 25.

<sup>413</sup> Der Begriff `Inhalt` wird hier als Kommunikationsinhalt verstanden, der sich durch geeignete Notationstechniken (z. B. Schrift) manifest machen lässt (vgl. hierzu: Merten, 1995. S. 14).

<sup>414</sup> Merten, 1995. S. 15.

<sup>415</sup> Vgl. hierzu: Lisch; Kriz, 1978. S. 30.

<sup>416</sup> Ronneberger, Franz; Rühl, Manfred: Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992. S. 123.

## 7 Empirische Untersuchung

Nachdem das methodische Instrument der Inhaltsanalyse in seinen wichtigsten Eigenschaften skizziert wurde, werden nun die forschungsleitenden Fragen und Hypothesen vorgestellt sowie die Konzeption der Analyse erläutert, um daraus den Fragebogen der Analyse sowie das zugehörige Codebuch zu generieren. Die Präsentation der Analyseergebnisse bildet den nächsten Schritt, bevor die vorliegende Arbeit mit der Hypothesendiskussion abschließt.

### 7.1 Forschungsleitende Fragestellungen und Hypothesen

Aus dem Erkenntnisinteresse der Arbeit sowie auf Basis der theoretischen Überlegungen lassen sich verschiedene forschungsleitende Fragen und Hypothesen ableiten:

In den bisherigen Kapiteln wurde deutlich, dass eine Krise jede Organisation treffen kann, dass es keine Standardkrise gibt und dass es folglich auch kein patentiertes Krisenkommunikationskonzept geben kann. Ebenso wurde gezeigt, dass es bestimmte Kommunikationsmodelle und Strategien gibt, die – wendet eine Organisation sie an – eine Krise verhindern oder mildern können. Zu fragen ist deshalb, inwieweit die Daimler-Benz-Unternehmenskommunikation im Fall der A-Klasse-Krise ihre Krisenkommunikationsstrategie aus einer langfristigen, übergeordneten PR-Strategie ableitete, inwieweit sie auf eine eventuelle Krise vorbereitet war, ob sie die vorgestellten Kommunikationsmodelle und Strategien anwendete und ob dadurch eine Milderung des Krisenverlaufs erreicht werden konnte.

Weiterhin wurde gezeigt, dass Medien aus einer Vielzahl von Informationen die für sie wichtigen selektieren müssen. Daraus abgeleitet stellt sich die Frage, welchen Selektionskriterien die Medien während der A-Klasse-Krise folgten, auf welche Quellen sie zurückgriffen und mit welchen journalistischen Mitteln sie über die A-Klasse berichteten. Hinsichtlich der Forschungsfragen ist dabei von besonderem Interesse, ob mit Hilfe der Medienberichte Stärken und Schwächen der Daimler-Benz-Unternehmenskommunikation

beobachtet werden können. Zu klären ist deshalb, inwieweit PR-Materialien oder von der Kommunikation konstruierte Ereignisse wie Pressekonferenzen die Berichterstattung beeinflussten und welche Themen bzw. Handlungsträger besondere Aufmerksamkeit in den veröffentlichten Berichten erlangten. Von Interesse ist auch, wie die Medien das Bild der A-Klasse, der Marke Mercedes-Benz und des Konzerns Daimler-Benz zeichneten. Zu fragen ist also, ob die Medien diese Objekte bewerteten, durch wen gegebenenfalls diese Bewertungen getroffen wurden bzw. wie sie ausfielen. Besondere Bedeutung erlangen dabei die Faktoren Vertrauen und Glaubwürdigkeit, da eine Schlüsselfrage der Untersuchung ist, ob die A-Klasse-Berichterstattung zu einer Imagestärkung oder -schwächung des Produkts, der Marke oder des Unternehmens geführt hat.

### **Hypothesen:**

- H1: Je mehr sich eine Krise zuspitzt, desto weniger dürfen Instrumente der Krisenkommunikation zum Einsatz kommen, die auf Abwiegeln, Vertuschen und rein sachlichem Argumentieren basieren und umso mehr muss mit aktiver, emotionale Elemente berücksichtigender Krisenkommunikation agiert werden (vgl. Kapitel 1.1.1, Kapitel 1.2.2, Kapitel 1.3.1, Kapitel 1.5 und Kapitel 2.5).
- H2: Je stärker eine Organisation eine Krisenkommunikationsstrategie verfolgt, die aus einer auf dem symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikationsmodell basierenden, langfristigen, bewusst geplanten und pro-aktiv ausgerichteten allgemeinen Kommunikationsstrategie abgeleitet ist, desto erfolgreicher wird sie eine Krise überstehen (vgl. Kapitel 1.2.2, Kapitel 1.3.1, Kapitel 1.4.1 bis Kapitel 1.5, Kapitel 2.4.1.2 und Kapitel 2.5).
- H3: Je besser eine Organisation auf eine Krise vorbereitet ist (z. B. durch Identifizierung wichtiger Teilöffentlichkeiten und potenzieller Krisenfälle, Issue Management, Krisenpläne, Krisentraining), desto weniger Schaden richtet der Vorfall an und desto schneller erholt sie sich von der Krise (vgl. Kapitel 1.1.1 und Kapitel 1.5).
- H4: Je mehr Krisensymptome ein Ereignis zeigt, desto intensiver wird über das Ereignis berichtet, desto häufiger finden konzernexterne Quellen Eingang in die Be-

richterstattung und desto häufiger werden kommentierende und interpretierende journalistische Darstellungsformen verwendet (vgl. Kapitel 2.4.1.2 und Kapitel 2.4.1.3).

- H5: Je häufiger negative Wertungen über Produktsicherheit der A-Klasse und Krisenmanagement des Konzerns in der Berichterstattung der Printmedien getroffen werden und je öfter Diskrepanzen zwischen Unternehmenskommunikation und öffentlicher Wahrnehmung auftauchen, desto größer ist der Imageverlust des Produkts (vgl. Kapitel 1.1.1 und Kapitel 2.5).
- H6: Je mehr die Rezipienten einer Zeitung durch örtliche Nähe von einem Ereignis betroffen sind, desto intensiver ist die Berichterstattung und desto öfter werden konzernnahe Quellen verwendet bzw. konzernnahe Handlungsträger in die Berichterstattung eingewoben (vgl. Kapitel 2.4.1.2).
- H7: Je stärker eine Zeitung den Maximen des Boulevardjournalismus (z. B. Personalisierung, Emotionalisierung, Skandalisierung) folgt und je stärker sie als Zielgruppe ein wirtschaftlich weniger gebildetes Massenpublikum ansprechen will, desto eher wird sie Krisen zum Anlass einer aufbausenden und skandalisierenden Berichterstattung nehmen (vgl. Kapitel 2.3, Kapitel 2.4.1.2 und Kapitel 2.3).
- H8: Je stärker sich eine Zeitung an den Maximen des Informationsjournalismus orientiert, desto neutral-sachlicher wird sie sich im Krisenfall verhalten (vgl. Kapitel 2.2, Kapitel 2.4.1.3).

## 7.2 Anlage und Durchführung der Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse vergleicht verschiedene Printmedien über einen festgelegten Zeitraum hinsichtlich ausgewählter qualitativer und quantitativer Merkmale der Berichterstattung.<sup>417</sup> Dabei werden Daten generiert, deren systematische Zusammenstellung Stärken und Schwächen der A-Klasse-Kommunikation offen legen sollen. In der Einheit Artikel<sup>418</sup>

---

<sup>417</sup> Vgl. hierzu: Merten, 1995. S. 150.

<sup>418</sup> Als Artikel gilt ein umbruchtechnisch abgesetzter Beitrag. Überschriften und Bildunterschriften zählen zum redaktionellen Teil (vgl. Gramss-Wittko, 1996. S. 73).

wurde das Untersuchungsmaterial mit Hilfe eines Kategoriensystems vercodet<sup>419</sup>, das heißt, dass ausgewählte Sachverhalte nach vorgegebenen Kriterien in ein allgemein verständliches Zeichensystem übertragen und anschließend computergestützt ausgewertet wurden (vgl. Kapitel 7.5).<sup>420</sup>

### 7.3 Untersuchungszeitraum und -objekte

Der Untersuchungszeitraum beginnt mit der Eröffnung des A-Klasse-Produktionswerkes in Rastatt am 16. Oktober 1997. Er umfasst die Markteinführung der A-Klasse, ihren Unfall sowie die darauf folgenden Reaktionen des Konzerns und der Presse und endet mit der Berichterstattung über die Wiedermarkteinführung der A-Klasse um den 28. Februar 1998. Dieser Zeitraum ist einerseits übersichtlich, andererseits lange genug, um gewisse Entwicklungen und Veränderungen festzustellen. Er ermöglicht damit in einem zeitlich und thematisch begrenzten Krisenfall nicht nur die Untersuchung der Printmedienberichterstattung, sondern auch die Analyse der Pressearbeit eines Automobilproduzenten.

Untersuchungsobjekte der Inhaltsanalyse sind die in den vorangegangenen Abschnitten näher vorgestellten Printmedien Handelsblatt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Stuttgarter Zeitung und BILD. Bei BILD werden die Artikel der Regionalausgabe Stuttgart in die Analyse einbezogen. Ebenso werden die Artikel der Sonntagsausgaben von BILD (BILD am Sonntag) und Stuttgarter Zeitung (Sonntag Aktuell) analysiert. Innerhalb der vier Monate zwischen Werkeröffnung und Wiedermarkteinführung wurden alle erschienenen Ausgaben erhoben. Insgesamt wurden in 95 Einzelausgaben Beiträge zur A-Klasse identifiziert.<sup>421</sup> Da alle im Untersuchungszeitraum erschienenen Artikel der vier Printmedien co-

---

<sup>419</sup> Der Begriff *Code* folgt der Definition Mertens (1995, S. 95): „Die Ordnung der realen Erscheinungswelt gelingt, indem man die in ihr vorfindlichen Objekte zueinander in Beziehung setzt, sie relationiert und damit Struktur bildet. Die Methode, mit der man diese Ordnung vergleichen kann, heißt gemeinhin Messen, d.h. man kann Messen im weitesten Sinne als eine Methode des Vergleichs von Objekten [...] hinsichtlich einer bestimmten Eigenschaft (Variable, Merkmal) bezeichnen. Messen im engeren Sinne bedeutet dann die Zuordnung erhobener Merkmalsausprägung zu bestimmten Symbolen oder Codes (meist: Ziffern oder Zahlenwerte).“ Der Vergleich von Artikeln hinsichtlich eines Merkmals kann durch eine numerische Relation geschehen (d.h. durch das Ersetzen einer empirischen Merkmalsausprägung durch eine nominale Zuordnung). Beispiel: Das Thema „Produktionsstopp der A-Klasse“ erhält den Code 1, das Thema „Wiederaufnahme der Produktion der A-Klasse“ erhält den Code 2.

<sup>420</sup> Bei der Codierung nach inhaltlichen Kriterien stellt sich die Frage nach der Subjektivität der Inhaltsanalyse. Untersucht man das Problem genauer, fällt auf, dass die Subjektivität schon viel früher auftritt, nämlich schon bei der Operationalisierung des Kategoriensystems, das auf das jeweilige subjektive Forschungsinteresse ausgerichtet ist, weshalb es unmöglich ist, die Methode der Inhaltsanalyse zu objektivieren. Die Arbeit folgt hier der Meinung Frühs, dass man den subjektiven Charakter der Forschung an sich akzeptieren sollte und ‚Objektivität‘, also ein möglichst hohes Maß an Objektivität, durch die „strikte Offenlegung seiner Datengewinnung und -verarbeitung“ erreicht (Früh, 1998, S. 19ff.).

<sup>421</sup> Die Einzelausgaben und Artikel wurden mit Hilfe des Schlagwortsuchsystems im Daimler-Benz-Archiv identifiziert. Gesucht wurde nach folgenden Begriffen: „Mercedes-Benz“, „Mercedes-Benz A-Klasse“, „A-Klasse“, „Krise“, „Elchtest“, „Elch“. Diese Begriffe wurden während eines Beratungsgesprächs mit Harald Kohler, Abteilung Media-Monitoring

diert wurden, war eine (oft mit Problemen der Objektivität und Repräsentativität behaftete) Stichprobenauswahl nicht nötig.

## 7.4 Untersuchungseinheit und Artikelauswahl

In dieser Analyse gilt als Untersuchungseinheit der einzelne Zeitungsartikel.<sup>422</sup>

Bei der Artikelauswahl wird auf die im Daimler-Benz-Konzern archivierten Artikel zurückgegriffen. Dort wurden alle in den vier untersuchten Organen erschienenen Artikel zum Themenkomplex Daimler-Benz erfasst. Theoretisch ist es möglich, dass einzelne Artikel vom Daimler-Benz-Media-Monitoring übersehen wurden; da aber zu allen markanten Ereignissen in den vier untersuchten Medien jeweils alle Artikel gefunden wurden und da auch Querverweise auf bereits erschienene Artikel („wir berichteten“ bzw. „siehe auch“) keine Lücken ergaben, ist anzunehmen, dass die zur A-Klasse-Krise erschienenen Artikel im Daimler-Benz-Archiv komplett erfasst sind und für die Arbeit vollständig vorliegen. Des Weiteren müssen durch die Archivierungsart Einschränkungen in der formalen Analyse hingenommen werden. So können keine Angaben gemacht werden über Platzierung der Artikel, weder innerhalb der einzelnen Seiten noch auf welcher Seite oder in welchem Ressort überhaupt. Wie in Kapitel 2.1 erwähnt, sind die Ressortgrenzen aber ohnehin fließend und es wird über Wirtschafts- (hier: Automobil-)Themen auch in anderen Ressorts berichtet.

Als zu untersuchende Artikel wurden alle in den vier genannten Medien innerhalb des Untersuchungszeitraums erschienenen Artikel identifiziert, in denen der Themenkomplex A-Klasse behandelt ist. Der Themenkomplex galt als behandelt, wenn ein Artikel eine Äußerung dazu enthielt.

Nach der Artikelauswahl wurde im Tabellenkalkulationsprogramm Excel '97 für jeden Beitrag der computergestützten Inhaltsanalyse eine eigene Spalte angelegt. Die allgemeinen Codieranweisungen der Analyse sowie alle Definitionen zum verwendeten Katego-

---

und Dokumentation Daimler-Benz AG, festgelegt. Harald Kohler trug selbst zur Erstellung des Suchsystems bei, so dass davon ausgegangen werden kann, dass alle relevanten Artikel während der Suche erfasst wurden.

<sup>422</sup> Vgl. hierzu: Fußnote 415.

rienschema finden sich im Codebuch (vgl. Anhang B). Wurden Fachtermini für das Kategoriensystem verwandt, so sind diese im Glossar aufgeführt (vgl. Anhang A).

## 7.5 Das Kategoriensystem – Operationalisierung der Inhaltsanalyse

Die Operationalisierung der Kategorien in Richtung auf das Forschungsproblem bildet den nächsten methodischen Schritt. Das Kategoriensystem strukturiert das Forschungsinteresse und operationalisiert die Hypothesen durch geeignete Parameter. Damit gibt das Kategoriensystem ein Raster vor, nach dem für jeden Artikel ein Merkmalsprofil erstellt werden kann. Nach Merten muss das Kategoriensystem folgende Kennzeichen aufweisen:

- Es muss theoretisch abgeleitet sein, d.h. es soll mit den Zielen der Untersuchung übereinstimmen.
- Es soll vollständig sein, d.h. die Erfassung aller möglichen Inhalte zulassen.
- Die Kategorien sollen wechselseitig exklusiv angelegt und voneinander unabhängig sein.
- Die Kategorien sollen einem einheitlichen Klassifikationsprinzip genügen und eindeutig definiert sein.<sup>423</sup>

Das Kategoriensystem der Inhaltsanalyse ist eine Kombination von aus den Hypothesen gewonnenen theoretischen Konstrukten und der aus Kapitel 4.3 (Die A-Klasse und der Elchtest: Ein Mercedes-Benz in der Krise) gewonnenen Ereignisstruktur. In 30 unterschiedlichen Variablen wurden Merkmalsausprägungen abgefragt.<sup>424</sup> Dabei wurde nach Kriterien zur Identifikation wie Erscheinungsdatum sowie nach formalen und inhaltlichen Kriterien unterschieden. Da Codierer und Ersteller des Kategoriensystems identisch waren, ist eine übereinstimmende Definition der Kategorien garantiert, weshalb nur dort Anmerkungen zur Codierweise gemacht wurden, wo eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit nicht selbsterklärend ist.

---

<sup>423</sup> Vgl. hierzu: Merten, 1995, S. 147ff.

<sup>424</sup> Als Vorbilder des Kategoriensystems dienten die Arbeiten von Schröter, Detlef: *Qualität im Journalismus. Testfall Unternehmensberichterstattung in Printmedien*. München, 1992 (im Folgenden zitiert als: Schröter, 1992). Friedrichsen, Mike: *Wirtschaft im Fernsehen. Eine theoretische und empirische Analyse der Wirtschaftsberichterstattung im Fernsehen*. Reihe: Medien-Skripten. Bd. 13. München, 1992. Gramss-Wittko, 1996.

Das komplette Kategorienschema, welches das Raster für die Auswertung der einzelnen Artikel vorgibt, findet sich im Codebuch (vgl. Anhang B). **Zur Identifikation** wurden folgende Daten erhoben:

### **1. Artikel-Nummer:**

Die Beiträge wurden fortlaufend nummeriert, wobei jeder Artikel eine dreistellige Nummer trägt. Sie setzt sich zusammen aus der Zeitungsnummer (1 = Handelsblatt, 2 = F.A.Z., 3 = Stuttgarter Zeitung, 4 = BILD) und der laufenden Nummer des Artikels.

Beispiel: 117 = Artikel Nr. 17 aus dem Handelsblatt.

### **2. Erscheinungstag:**

Der Erscheinungstag wurde sechsstellig nach dem Muster tt.mm.jj angegeben. Beispiel: Der Beitrag ist am 9. November 1997 erschienen. Die Codierung lautet dann: 091197.

### **3. Übergeordnetes Artikelereignis:**

Die Kategorie übergeordnetes Artikelereignis wurde zur Identifikation aus mehreren Gründen aufgenommen:

- Zur Steigerung der Übersichtlichkeit. Der Großteil der Medienberichterstattung hatte spezifische Ereignisse zum Anlass. Um rasch zu erkennen, welche Ereignisse eine verstärkte Berichterstattung hervorriefen, bietet sich eine solche Einteilung an. Außerdem können so die thematischen Schwerpunkte der Berichterstattung zum jeweiligen Ereignis deutlich gemacht werden.
- Durch eine Einteilung in Ereignisse können die Reaktionen der Medien auf einzelne Aktionen der Daimler-Benz AG leichter identifiziert und gegebenenfalls bewertet werden. Dies war für eine Stärken-Schwächen-Analyse der A-Klasse-Kommunikation hilfreich.

Für jeden Beitrag wurden außer Merkmalen zur Identifikation auch formale und inhaltliche Merkmale festgehalten. Zu den **formalen Merkmalen** zählen:

### **1. Umfang des Artikels in Quadratzentimetern (mit Überschrift)**

Aus Angaben über den Artikelumfang können Aussagen über den Informationsgehalt des Artikels abgeleitet werden.

### **2. Gesamtumfang der Textbeiträge (mit Überschrift) und durchschnittliche Beitragsgröße in Quadratzentimetern pro Medium**

Aus Angaben über den Gesamtumfang der Textbeiträge und der durchschnittlichen Beitragslänge können Aussagen über den Informationsgehalt der Berichterstattung der einzelnen Zeitungen erschlossen werden.

### **3. Zeilenzahl des Artikels**

Anhand der Artikellänge können ebenfalls Aussagen über den Informationsgehalt getroffen werden. Eine Meldung von weniger als 12 Zeilen kann beispielsweise nicht so inhaltschwer sein wie ein Bericht mit mehr als 55 Zeilen.

### **4. Art des Beitrags**

Zu klären ist, ob sich der Beitrag ausschließlich (oder zumindest ganz überwiegend) mit der A-Klasse bzw. Daimler-Benz beschäftigt (Vollbeitrag) oder das Thema nur einen Teil des Beitrags ausmacht (Teilbeitrag). Außerdem wurde zwischen Abbildungen unterschieden, die einen eigenen Beitrag bilden (selbstständige Abbildungen) und solchen, die in den Textbeitrag integriert sind (unselbstständige Abbildungen). Abbildungen mit längeren Bildunterschriften gelten als selbstständig.

### **5. Art der Abbildung**

Hier soll festgestellt werden, welche Rolle Fotos in der Berichterstattung über die A-Klasse-Krise spielten.

Als **inhaltliche Aspekte** wurden untersucht:

### **1. Inhalt der Fotos**

Bei den Fotoinhalten wurde unterschieden in Person(en), Person(en) mit Produkt(en), Produkt(e) und sonstige Inhalte.

### **2. Journalistische Darstellungsform des Beitrags**

Es wurde unterschieden in berichtende, kommentierende und interpretierende journalistische Darstellungsformen. Im Glossar finden sich die Definitionen der jeweiligen Darstellungsformen.

### **3. Verständlichkeit des Artikels**

Hier soll gezeigt werden, ob die Berichterstattung über die A-Klasse-Krise in einer verständlichen Form erfolgte. Die Einteilung in die Kategorien sehr leicht verständlich, leicht verständlich, eher schwer verständlich und sehr schwer verständlich wurde in Anlehnung an Udo Fecht vorgenommen.<sup>425</sup>

### **4. Autor des Artikels**

Anhand dieser Kategorie lässt sich beleuchten, welchen Einfluss konzernintern verfasste Artikel auf die Berichterstattung der untersuchten Zeitungen hatten.

### **5. Quellen der Berichterstattung**

Die Ergebnisse der Kategorie zeigen, auf welche Quellen sich die Zeitungen bei ihrer Berichterstattung über die A-Klasse beziehen. Zu erkennen ist beispielsweise, in welchem Umfang Materialien der Daimler-Benz-Unternehmenskommunikation verarbeitet bzw. die Konzernsprecher zitiert wurden.

### **6. Anlässe der Berichterstattung**

Mit dieser Kategorie soll festgestellt werden, welche konkreten Ursachen als Anlass für den Beitrag erkennbar waren. Unterschieden wurde in Publikationsanlässe, also Anlässe,

---

<sup>425</sup> Vgl.hierzu: Fecht, Udo: Die Pressearbeit der deutschen Automobilindustrie. Eine empirische Analyse der journalistischen Selektion und Verarbeitung von Pressemitteilungen der deutschen Automobilhersteller in Tageszeitung, Wirtschaftszeitung und Nachrichtenmagazin auf der theoretischen Basis konstruktivistisch-systemtheoretischer Annahmen. Reihe: Aktuelle Medien- und Kommunikationsforschung. Bd. 11. Münster, 1998. S. 312 (im Folgenden zitiert als: Fecht, 1998). Zu bewerten waren der Grad der Komplexität des Satzbaus, der Gebrauch von Fremdwörtern sowie die sachliche Logik des Textes.

denen Veröffentlichungen zugrunde liegen (z. B. gedrucktes Interview, Presseerklärung, Pressekonferenz<sup>426</sup>, Umfrageergebnisse, Untersuchungsergebnisse, Bücher, offene Briefe, Bekanntmachungen) und in Kommunikationsanlässe, die Zusammenkünfte aller Art umfassen (z. B. Preisverleihungen, Fahrworkshops, Tagungen, Kongresse, Messen, Vertragsabschlüsse, Besuche, Treffen).

## **7. Themen**

Welches sind die wichtigsten Themen des Artikels? Gibt es Themenschwerpunkte der Berichterstattung? Pro Artikel wurden bis zu drei Themen-Nennungen erfasst. Da die Ereignisse während der A-Klasse-Krise in den meisten Fällen gleichzeitig die Hauptthemen der Artikel waren, wurde auf eine Unterteilung in Haupt- und Nebenthemen verzichtet. Stattdessen erfolgte die Themencodierung in Bezug zur Ereigniscodierung (s. o.), mit dem Ziel, die Übersichtlichkeit im Darstellungsteil zu verbessern. Folglich wurden die Themen nach Ereignissen sortiert in einer Tabelle dargestellt (vgl. Kapitel 8.9).

## **8. Handlungsträger**

Handlungsträger sind Personen, Institutionen oder Gruppen, deren Handlungen im Artikel beschrieben wurden, die als Handelnde und Kommunikationspartner dargestellt wurden oder die grundsätzlich zu Handlungen fähig und/oder am Ereignis beteiligt waren.

Die Entscheidung, welchem Handlungsträger die größte Bedeutung innerhalb des Artikels zukommt, muss der Codierer aufgrund quantitativer und qualitativer Gewichtung, Platzierung im Artikel usw. treffen. Stehen mehrere Akteure gleichwertig nebeneinander, wurden sie nach der Abfolge ihrer Nennung klassifiziert. Maximal erfolgte die Codierung von drei Handlungsträgern.

## **9. Bewertungen verschiedener Sachverhalte durch Handlungsträger**

Erfolgt im Beitrag eine Bewertung durch einen Handlungsträger? Wenn ja, wer ist der Handlungsträger (siehe vorheriges Merkmal)? Wie (positiv, neutral, ambivalent, negativ) bewertet er welchen Sachverhalt (Daimler-Benz-Krisenmanagement, A-Klasse-Produktimage, Sicherheit der A-Klasse)? Beispiel: Handlungsträger (vgl. Liste der Handlungsträger im Codebuch: 10 = Robert Collin) bewertet die A-Klasse-Sicherheit (vgl. Ob-

---

<sup>426</sup> Die Grenzen zwischen Publikations- und Kommunikationsanlass bei Pressekonferenzen sind fließend. Der erste Teil einer Pressekonferenz ist ein Publikationsereignis (Verteilung der Presse-Information, der gedruckten Reden etc.), der zweite Teil dagegen ein Kommunikationsereignis (Fragerunde der Journalisten). Vergleiche hierzu Kapitel 2.4.1.3.

jektliste im Codebuch: Code 3 = Sicherheit der A-Klasse) negativ (vgl. Liste der Bewertung im Codebuch: Code 4 = negativ).

Eine Erklärung, wann eine Aussage eines Handlungsträgers als positiv, neutral, ambivalent oder negativ gilt, und Anweisungen für die Codierung finden sich im Codebuch. Maximal konnte pro Handlungsträger je eine Aussage codiert werden, wobei drei Handlungsträger je Artikel aufgeführt werden konnten.

### **10. Bewertung spezifischer Sachverhalte durch den Artikelautor**

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, ob und gegebenenfalls wie der Artikelautor spezifische Sachverhalte bewertet (z. B. das Krisenmanagement der Daimler-Benz AG, das A-Klasse-Produktimage oder die Sicherheit der A-Klasse). Bewertet er diese Sachverhalte positiv, neutral, ambivalent oder negativ? In jedem Artikel waren bis zu drei bewertete Sachverhalte möglich. Genaue Codieranweisungen finden sich im Codebuch.

### **11. Vertrauen**

Abschließend wurde codiert, ob die Artikel tendenziell das Vertrauen in das Produkt A-Klasse, die Marke Mercedes-Benz sowie das Unternehmen Daimler-Benz stärkten oder schwächten (vgl. dazu die in Kapitel 2.5 angesprochenen Ansätze von Röglin und Bentele). Es wurde unterschieden in die Kategorien Vertrauen stärken (z. B. „das Produkt erfüllt nun alle Qualitätsanforderungen der Marke Mercedes-Benz“) und Vertrauen schwächen (z. B. Selbstdarstellung des Unternehmens stimmt mit der Unternehmenspolitik nicht überein), in die Kategorie neutrale Einschätzung (keine erkennbare Wertung) sowie in die ambivalente Einschätzung (Pro-Kontra-Argumente, „einerseits – andererseits“).

Gramss-Wittko weist darauf hin, dass in der Vertrauens-Kategorie die Gefahr subjektiver Ergebnisse besteht, da nur ein einzelner Codierer als repräsentativer „Durchschnittsrezipient“ vorhanden ist.<sup>427</sup> Da die Frage nach dem Vertrauen (wie in Kapitel 1.1.1 und 2.5 dargestellt) eng mit der Bewertung des Produkt-, Marken- und Unternehmensimages zusammenhängt und daraus Aussagen über den Erfolg bzw. Misserfolg der A-Klasse-Kommunikation abgeleitet werden können, schien die Aufnahme der Kategorie in die Untersuchung trotz des Repräsentativitäts-Problems sinnvoll.

---

<sup>427</sup> Diese Kategorie folgt der Darstellung der Vertrauens-kategorie in der Untersuchung von Gramss-Wittko, 1996. S. 148.

## 7.6 Reliabilität und Validität

Reliabilität (Verlässlichkeit) gilt als „die Präzision und unmissverständliche Beschreibung des methodischen Instrumentariums einerseits sowie dessen korrekte Anwendung andererseits“<sup>428</sup>. Kriterium für diese Untersuchung ist die Intracoder-Reliabilität, d.h. die Reproduzierbarkeit inhaltsanalytischer Ergebnisse durch denselben Codierer am gleichen Textmaterial in zeitlichem Abstand. Die Reliabilitätsprüfung wurde in der vorliegenden Arbeit durchgeführt, indem 15 schon zuvor codierte Artikel in einem zeitlichen Abstand von vier Wochen nochmals codiert wurden (Re-Test). Die Codiererergebnisse der jeweils identischen Artikel wurden miteinander nach unten genannter Formel in Verhältnis gesetzt.<sup>429</sup>

$$CR = \frac{2\ddot{U}}{C1 + C2}$$

CR = Codier-Reliabilität

$\ddot{U}$  = Anzahl der übereinstimmenden Codierungen

C1 = Anzahl der Codierungen in Codierung 1

C2 = Anzahl der Codierungen in Codierung 2

Das Ergebnis des Reliabilitätstests zeigt zum einen die Qualität des methodischen Instrumentariums und zum anderen die Sorgfalt des Codierers.<sup>430</sup> Allerdings ist dabei zu beachten, dass nicht unbedingt die Qualität des Kategoriensystems gemessen wird, sondern nur die Güte der Messvorschriften und deren Anwendung. Theoretisch ist es möglich, immer wieder die gleichen Codierfehler zu begehen.

Als Testergebnis wurde eine Codier-Reliabilität von  $CR = 0,992$  ermittelt. Da es keine feste Richtgröße für die Höhe des Reliabilitätskoeffizienten gibt, lehnt sich diese Arbeit an die Empfehlung Frühs an, der für Zeitungsartikel einen Wert zwischen  $CR = 0,75$  und  $CR = 0,85$  nennt.<sup>431</sup> Demnach erfüllt die hier vorgestellte Inhaltsanalyse die Anforderungen an die Wiederholungssicherheit des Messinstruments sichtbar. Der ausgesprochen gute Wert ist darauf zurückzuführen, dass der Codierer selbst alle Codierungen vorgenommen hat,

---

<sup>428</sup> Früh, 1998. S. 95.

<sup>429</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 167.

<sup>430</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 165.

<sup>431</sup> Vgl. hierzu: Früh, 1998. S. 170.

womit eine gleichbleibende Sorgfalt und ein gleiches Verständnis der (selbst aufgestellten) Codieranleitung gegeben ist.<sup>432</sup>

Die Variablenliste findet sich im Codebuch. Insgesamt wurden je Artikel 30 Variablen (vgl. Formel) abgefragt. Übereinstimmende Ergebnisse ergaben sich bei:

- V01 bis V10, V12 bis V20, V23 bis V26, V28 und V29.

Abweichende Ergebnisse ergaben sich jeweils um den Wert 1 bei:

- V21 und V22 (Handlungsträger und Bewertung durch den Handlungsträger). Bei Artikel 321 wurde in der ersten Codierung als wichtigster Handlungsträger Jürgen Schrempp angesehen, bei der zweiten Codierung hingegen ein Automobilexperte. Da V22 von V21 abhängig ist, wurde V22 ebenfalls abweichend codiert. Da aber bei der Datenauswertung die Reihenfolge der Handlungsträger unwichtig ist, wird die Abweichung nicht berücksichtigt.
- V11 (Verständlichkeit) wurde bei Artikel 3 (entspricht Artikel 202 in der Analyse) anstatt „sehr schwer verständlich“ nur „eher schwer verständlich“ codiert.
- Codierung der Variablen V27 (Kontextwertung spezifischer Sachverhalte – das Daimler-Benz-Krisenmanagement) gab es eine Abweichung hinsichtlich der Kontextwertung. So wurde bei Artikel 5 (Artikel 111 der Analyse) die Wertung des Krisenmanagements bei der ersten Codierung als negativ, bei der zweiten Codierung als ambivalent eingestuft.
- Codierung der Variablen V30 (Vertrauen) in Artikel 7 (Artikel 106 der Inhaltsanalyse) wurde die Vertrauendenz in der ersten Codierung als schwächend, in der zweiten hingegen als ambivalent angesehen. Bei Artikel 12 (Artikel 504 der Inhaltsanalyse) wurde bei der ersten Codierung neutral, bei der zweiten ambivalent codiert.

Unter Validität (Gültigkeit) wird ein inhaltsanalytischer Qualitätsstandard verstanden, der misst, ob die Codierungen, d.h. die produzierten Daten den in der Forschungsfrage verfolgten Bedeutungsgehalt (das zu messende theoretische Konstrukt) so treffen, wie ihn der Codierer selbst aufgrund seiner Kenntnisse auffasst.<sup>433</sup> Da die Artikel nur von einer Person codiert wurden (die gleichzeitig das Kategoriensystem festgelegt hat), kann der Reliabilitätstest gleichzeitig als Validitätstest gelten. Es ist nicht möglich, dass zwar reliabel aber

---

<sup>432</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>433</sup> Vgl. hierzu: Früh, 1998. S. 171.

systematisch anders codiert wurde, als vom Codierer intendiert.<sup>434</sup> Damit entspricht die vorliegende Inhaltsanalyse den Kriterien Validität und Reliabilität.

## 7.7 Pretest<sup>435</sup>

Das Ziel von Pretests ist die Prüfung des Codebuchs nach Vollständigkeit, Handhabbarkeit, Konsistenz und Eindeutigkeit. Für die Inhaltsanalyse wurde ein „permanenter Pretest“<sup>436</sup> durchgeführt, dessen Vorteil darin besteht, dass während der laufenden Analyse das Erhebungsinstrument stetig verbessert werden kann. Werden neue Variablen in das Kategorienschema aufgenommen, müssen bereits codierte Artikel nochmals untersucht werden. In der Arbeit findet sich die Endfassung des Codebuchs. Folgende Änderungen ergaben sich während der Analyse:

- Die Variable V03 (übergeordnetes Artikelereignis) wurde während der Codierung um die Codenummer 1 (Werkseröffnung in Rastatt am 16. Oktober 1997) erweitert. Grund dafür war, dass alle Zeitungen über dieses Ereignis ausführlich berichteten.
- Die Variable V06 (Zeilenzahl des Artikels) wurde während der Codierung um die Codenummern 4 (55 bis 100 Zeilen) und Codenummern 5 (größer 100 Zeilen) erweitert, als sich zeigte, dass vor allem die F.A.Z. und das Handelsblatt die bisher vorhandenen Zeilenzahl-Kategorien wiederholt überschritten.
- Bei Variable V13 (Quellen der Berichterstattung) wurden während der Analyse folgende Codenummern ergänzt: Codenummer 1 (Robert Collin, Teknikens Värld), Codenummer 13 (Thomas Zell, Niederlassungsleiter Mercedes-Benz in Stuttgart), Codenummer 14 (Stuttgarter Bevölkerung), Codenummer 16 (Mitarbeiter anderer Unternehmen), Codenummer 17 (Automobilexperten, keine Journalisten), Codenummer 18 (Finanzexperten).
- Entsprechend der Variablen 13 wurden während der Analyse auch die Variablen V18 bis V20 (Handlungsträger) um einige Codenummern ergänzt: Codenummer 12 (Automobilexperten, keine Journalisten), Codenummer 13 (Finanzexperten), Codenummer 17 (sonstige Medien).
- Die Variablen V27 (Wertung spezifischer Sachverhalte – das Daimler-Benz-Krisenmanagement), V28 (Wertung spezifischer Sachverhalte – das A-Klasse-

---

<sup>434</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 172f.

<sup>435</sup> Vgl. zur Methode des Pretests: Fecht, 1998. S. 88f.

Produktimage) und V29 (Wertung spezifischer Sachverhalte – die Sicherheit der A-Klasse) wurden erst während der Codierung aufgenommen. Die Änderung ergab sich, als klar wurde, dass Themenwertungen zu spezifischen Sachverhalten aufgrund des zu geringen Datenmaterials keine signifikanten Ergebnisse liefern würden (die Variablen wurden aus dem Codebuch entfernt). Deshalb wurde die Autorenwertung eingeführt, um so aussagekräftige Grafiken über die spezifischen Sachverhalte zu erlangen.

---

<sup>436</sup> Schweda, Claudia; Opherden, Rainer: Journalismus und Public Relations. Wiesbaden, 1995. Zitiert nach: Fecht, 1998. S. 88.

## 8 Dokumentation der Ergebnisse

Anknüpfend an die forschungsleitenden Fragestellungen und Hypothesen aus Kapitel 7.1 werden in den folgenden Abschnitten die Ergebnisse der Medienresonanzanalyse präsentiert. Insgesamt wurden im festgelegten Untersuchungszeitraum vom 16. Oktober 1997 (Eröffnung des A-Klasse-Werks in Rastatt) bis zum 28. Februar 1998 (Berichterstattung über die Wiederaufnahme der Auslieferung der A-Klasse) 114 Artikel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, des Handelsblatts, der Stuttgarter Zeitung und von BILD erfasst und analysiert. Bei der Auswertung wurden die Beiträge zuerst getrennt je nach Zeitung und Ereignis erhoben, um in einer anschließenden Zusammenschau aller untersuchten Medien Aussagen über die Gesamtberichterstattung treffen zu können. Die Kategorien sind im Kategoriensystem des Codebuchs vollständig aufgeführt. Bei der grafischen Darstellung der Ergebnisse wurden – zugunsten einer übersichtlicheren Darstellung – nur jene Kategorien berücksichtigt, aus denen sich aussagekräftige Ergebnisse ableiten ließen.

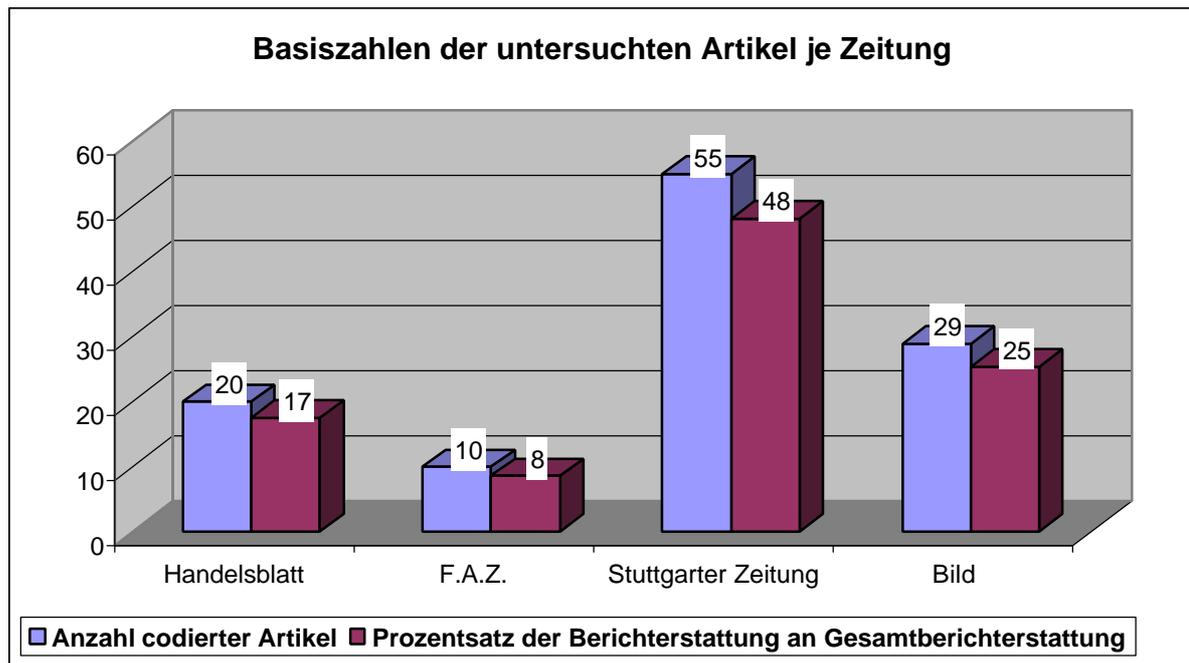
### 8.1 Basiszahlen zu den untersuchten Beiträgen

Die Abbildung der Basiszahlen zu den untersuchten Beiträgen zeigt, welchen Anteil die jeweiligen Zeitungen an der Gesamtberichterstattung zur A-Klasse-Krise hatten (vgl. Abbildung 18). Die Stuttgarter Zeitung hat mit einem Anteil von 48 Prozent<sup>437</sup> an der Gesamtberichterstattung fast die Hälfte aller erschienenen Beiträge zum Thema verfasst.<sup>438</sup> Mit weitem Abstand folgt BILD mit einem Anteil von 25 Prozent. Zusammen machen also BILD und Stuttgarter Zeitung fast drei Viertel der Gesamtberichterstattung aus. Interessant ist, dass das Handelsblatt (18 Prozent) als Wirtschaftstitel genau doppelt so oft über den Fall A-Klasse berichtete als die F.A.Z. (9 Prozent) als überregionale Tageszeitung.

---

<sup>437</sup> Die Prozentzahlen wurden auf ganze Zahlen kaufmännisch gerundet. Die Verwendung von Dezimalen würde eine Genauigkeit suggerieren, der eine breitere Datenbasis zugrunde liegen müsste.

<sup>438</sup> Bei der Stuttgarter Zeitung wurden die Beiträge der Sonntagsausgabe in die Untersuchung einbezogen. Ebenso wurden bei BILD die Artikel der BILD am Sonntag-Ausgaben und der Regionalausgabe Stuttgart untersucht.

**Abbildung 18: Basiszahlen zu den untersuchten Beiträgen (n = 114)**

## 8.2 Umfang der Berichterstattung nach Zeitung und durchschnittliche Beitragslänge je Zeitung in Quadratzentimetern

Wird der Umfang der Berichterstattung der einzelnen Zeitungen betrachtet, ergibt sich ein zu den oben abgebildeten Anteilen der Berichterstattung korrespondierendes Bild (vgl. Abbildung 19).<sup>439</sup> Die Stuttgarter Zeitung berichtete mit fast 11.100 cm<sup>2</sup> am umfangreichsten, gefolgt von BILD (ca. 6.270 cm<sup>2</sup>), dem Handelsblatt (ca. 4.650 cm<sup>2</sup>) und der F.A.Z. (ca. 4.320 cm<sup>2</sup>).

Gilt die durchschnittliche Beitragslänge als Ordnungskriterium, so ändert sich die Reihenfolge (vgl. Abbildung 19). Hier liegt BILD vor der F.A.Z., dem Handelsblatt und der Stuttgarter Zeitung. Aussagen über die Gründe dieser Rangfolge müssen vorerst zurückgestellt werden, da sie nicht ohne eine Untersuchung der verwendeten journalistischer Darstellungsformen, der Zeilenzahlen der Artikel und der Abbildungshäufigkeit der einzelnen Medien getroffen werden können.

<sup>439</sup> Der Umfang der Berichte wurde einschließlich Abbildungen und Überschrift gemessen.

**Abbildung 19: Umfang der Berichterstattung nach Zeitung sowie durchschnittliche Beitragslänge je Zeitung in Quadratzentimetern <sup>440</sup>**

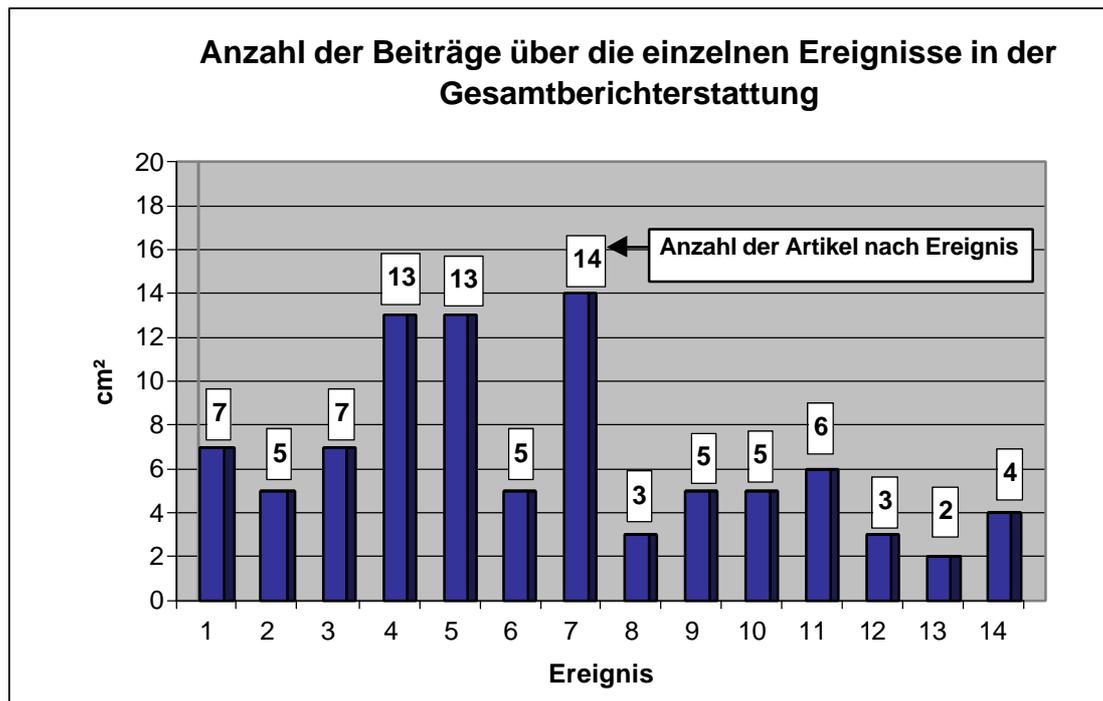
	Handelsblatt	F.A.Z.	Stuttgarter Zeitung	Bild
Umfang der Gesamtberichterstattung in cm <sup>2</sup>	4.648,4	4.316,3	11.099,2	6.269,4
Durchschnittliche Beitragslänge in cm <sup>2</sup>	221,4	253,9	201,8	216,2

### 8.3 Umfang der Berichterstattung in Quadratzentimetern und Häufigkeit der Beiträge nach Zeitung je Ereignis

Das wohl aussagekräftigste formale Merkmal ist die Häufigkeit der Beiträge zu den einzelnen Ereignissen nach Zeitung und in der Gesamtberichterstattung (vgl. Abbildung 20). Bei der Abbildung ist zu beachten, dass das Ereignis 15 „sonstiges Ereignis“ der besseren Übersichtlichkeit halber nicht dargestellt wurde. Die Ergebnisse zeigen, welche Ereignisse während der A-Klasse-Krise die Presse besonders berichtenswert fand und wo die Medien thematisch Schwerpunkte setzten. Gleichzeitig verdeutlichen sie den zeitlichen Ablauf der Krise, da die Ereignisse chronologisch geordnet sind.

Aus Abbildung 20 wird ersichtlich, dass alle vier Zeitungen über die Werkseröffnung in Rastatt am 16. Oktober 1997 (Ereignis 1) sowie über die Markteinführung der A-Klasse am 18. Oktober 1997 (Ereignis 2) ausführlich berichteten. Auch der Fahrtstest in Schweden am 21. Oktober 1997, bei dem Robert Collin die A-Klasse kippte, interessierte die Medien stark (Ereignis 3). Außer der F.A.Z. berichteten alle Zeitungen darüber. Die Stuttgarter Zeitung und BILD widmeten dem Thema sogar jeweils drei Artikel.

<sup>440</sup> Die Prozentzahlen wurden nach der ersten Dezimalen auf ganze Zahlen kaufmännisch gerundet.

**Abbildung 20: Anzahl der Beiträge nach Ereignis**

Die anschließenden Fahrttests, bei denen die Stabilität des Wagens von unterschiedlichen Medien wie dem Stern oder BILD getestet und nach den Kipp-Ursachen gefragt wurde, erregten sehr große Aufmerksamkeit (Ereignis 4). Sie bildeten den ersten Schwerpunkt der Berichterstattung. Insgesamt finden sich 13 Artikel zum Thema; alle Zeitungen berichteten darüber. Die F.A.Z. und das Handelsblatt verhielten sich bei Spekulationen um Unfallursachen und Stabilität des Autos zurückhaltend und veröffentlichten nur jeweils einen bzw. zwei Artikel. Dem gegenüber stehen die Stuttgarter Zeitung und BILD. Die Stuttgarter Zeitung informierte über alle gefahrenen und veröffentlichten Tests, während BILD seine Berichterstattung vor allem auf einen selbst durchgeführten Test stützte.

Den zweiten thematischen Höhepunkt bildet die Pressekonferenz am 21. Oktober 1997 (Ereignis 5), bei der die Umrüstung der A-Klasse mit anderem Reifentypus und dem Electronic Stability Program (ESP) thematisiert wurde. Wiederum berichteten alle Printmedien mit mindestens zwei Artikeln darüber. Ereignis 6, die Übernahme des Krisenmanagements durch Jürgen Schrempp, wurde nur von der Stuttgarter Zeitung ausführlich thematisiert. Sie nahm ein Redaktionsgespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden zum Anlass, ausführlich über den Strategiewechsel und über einen vermutlichen Auslieferungsstopp der A-Klasse zu berichten.

Die Pressekonferenz am 11. November 1997, bei der der dreimonatige Auslieferungsstopp verkündet wurde, ist der dritte und gleichzeitig letzte Höhepunkt in der Zeitungsberichterstattung (Ereignis 7). Wiederum berichteten alle vier Medien ausführlich. Da auf der Pressekonferenz die Lösung des A-Klasse-Problems bekannt gegeben wurde, war das Thema für alle Zielgruppen des Unternehmens von besonderem Interesse.

Nach der Pressekonferenz nahm die Berichterstattung merklich ab. Zwischen Auslieferungstopp (Ereignis 7) und Wiederauslieferung (Ereignis 12 und 14) ging es vornehmlich um den Verlauf der Nachrüstungen (Ereignis 8), um die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ von BILD an die A-Klasse (Ereignis 9) und um weitere Fahrtests, die die umgebaute A-Klasse bewerteten (Ereignis 10, 11, 13). Auffällig ist, dass nach der zweiten Pressekonferenz verstärkt von Daimler-Benz initiierte Ereignisse in den Vordergrund der Berichterstattung rückten (Ereignis 8, 9, 12, 13, 14).

Der Umfang der Berichterstattung zu den einzelnen Ereignissen bestätigt die Ergebnisse der Untersuchung der Beitragshäufigkeit (vgl. Abbildung 20). Auch hier zeigen sich die drei vorgestellten Themenschwerpunkte (Ereignis 4, 5, 7). Über die Fahrtests nach dem Umkippen der A-Klasse sowie über die beiden Pressekonferenzen wurde am umfangreichsten berichtet. Nach der zweiten Pressekonferenz nahmen – vergleichbar mit der Artikelzahl – die Umfänge der Berichterstattung deutlich ab. Auch wurde über den Zeitraum zwischen Markteinführung in Rastatt und zweiter Pressekonferenz erkennbar mehr berichtet als über den Zeitraum zwischen zweiter Pressekonferenz und Wiederauslieferung der A-Klasse.

Betrachtet man die Berichterstattung der einzelnen Medien nach Umfang und Artikelzahl je Ereignis, ergibt sich folgendes Bild: Das Handelsblatt legte, wie in Abbildung 21 sichtbar, seinen Schwerpunkt der Berichterstattung eindeutig auf die zweite Pressekonferenz (Ereignis 7). Dies gilt für die Anzahl der Artikel ebenso wie für den Umfang der Berichterstattung. Das zweitwichtigste Ereignis war, gemessen am Umfang der Berichterstattung, die erste Pressekonferenz (Ereignis 5), gefolgt von dem in Schweden gefahrenen Elchtest (Ereignis 3).

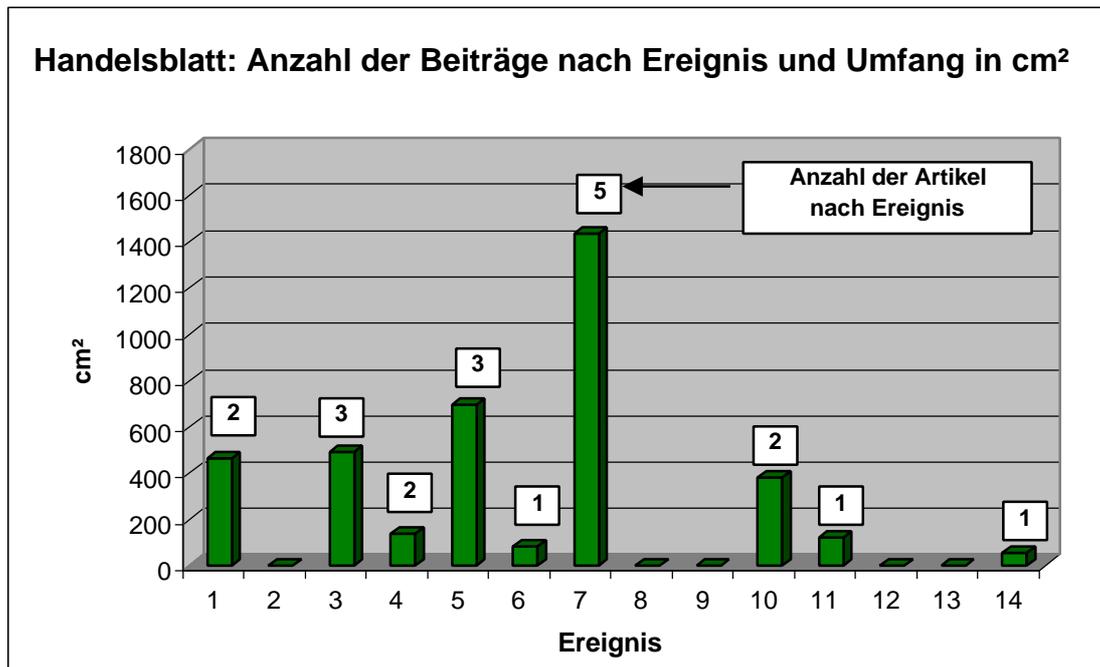
Die F.A.Z. berichtete insgesamt am wenigsten über die A-Klasse-Krise (vgl. Abbildung 22). Auffällig ist die Auswahl der Ereignisse: Nur sechs von insgesamt 14 Ereignissen wurden beleuchtet. Die wichtigsten Ereignisse waren die erste und zweite Pressekonferenz

(Ereignis 5 und 7), sowie ein Fahrbericht, der anlässlich der Markteinführung (Ereignis 2) veröffentlicht wurde. Bemerkenswert ist auch, dass sich die F.A.Z. als einziges Medium nicht an den Spekulationen über den Elchtest beteiligte. Für sie war er bis zur ersten Pressekonferenz nicht existent.

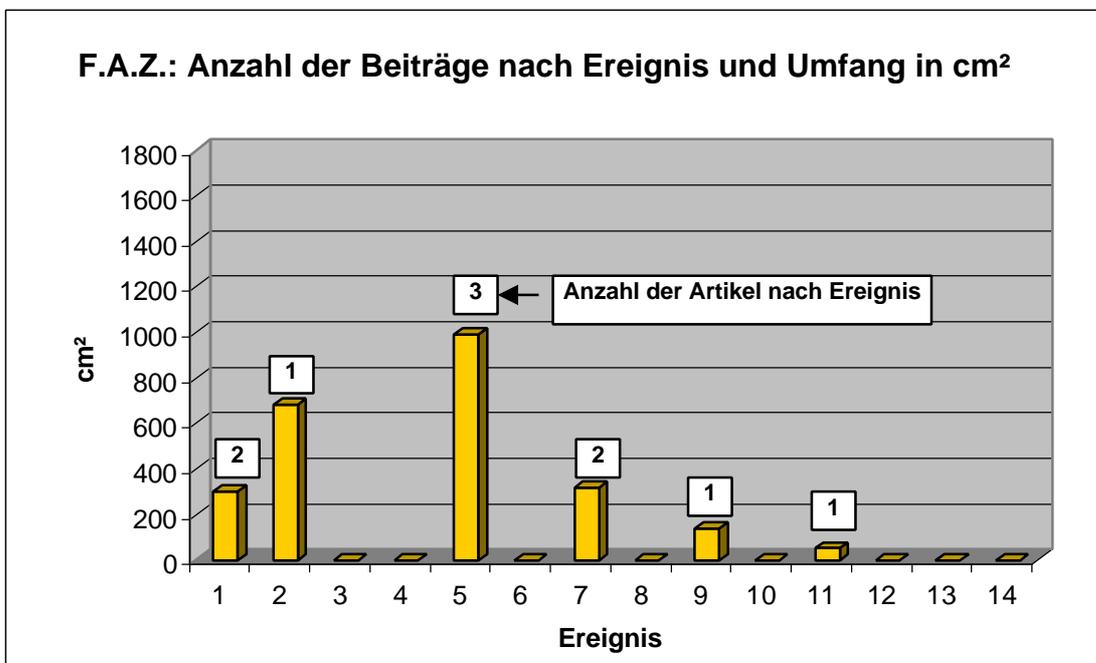
Die Stuttgarter Zeitung zeichnete sich durch eine sehr umfangreiche und detaillierte Berichterstattung aus (vgl. Abbildung 23). Außer der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ thematisierte sie alle Ereignisse, wobei das Hauptaugenmerk nach Artikelzahl und -umfang auf den Ereignissen bis zur zweiten Pressekonferenz (Ereignis 7) lag. Thematische Schwerpunkte waren die beiden Pressekonferenzen sowie die Markteinführung der A-Klasse und die Übernahme des Krisenmanagements durch Jürgen Schrempp.

BILD berichtete als einzige Zeitung über alle 14 Ereignisse (vgl. Abbildung 24). Der Schwerpunkt der Berichterstattung lag dabei eindeutig auf der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ an die A-Klasse. Anzumerken ist, dass das Ereignis von BILD initiiert wurde und die Berichterstattung über das Ereignis ausschließlich in BILD am Sonntag stattfand. Eine weitere Auffälligkeit ist die umfangreiche Berichterstattung zum Fahrtstest in Schweden. Der große Umfang ist allerdings nicht durch die Textlänge, sondern durch eine Bildstrecke begründet, die verschiedene Stadien des Elchtests bis zum Kippen der A-Klasse zeigte. Der Umfang des Artikels anlässlich des internationalen Fahrdynamik-Workshops in Montpellier (Ereignis 13), ist durch einen ausführlichen Fahrbericht einschließlich Stärken-Schwächen-Profil zu erklären. Nach Artikelzahl lag der Fokus der BILD-Berichterstattung auf der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ und auf den, teilweise von BILD initiierten, Fahrtstests, die nach dem Kippen der A-Klasse in Schweden stattfanden.

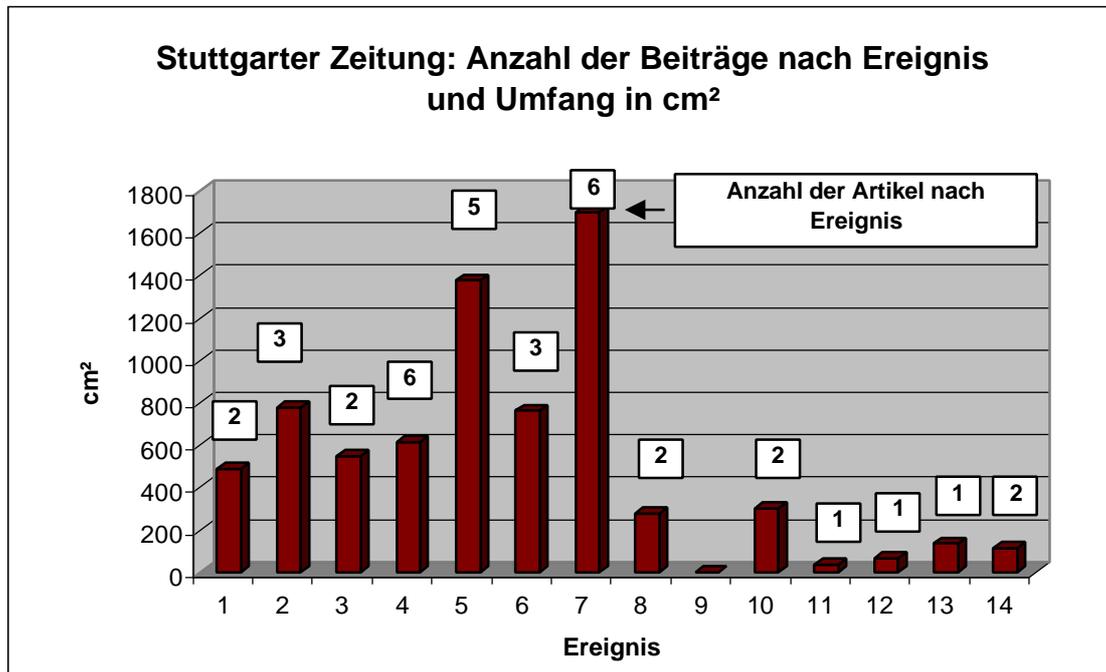
**Abbildung 21: Anzahl der Beiträge nach Ereignis und Umfang im Handelsblatt**



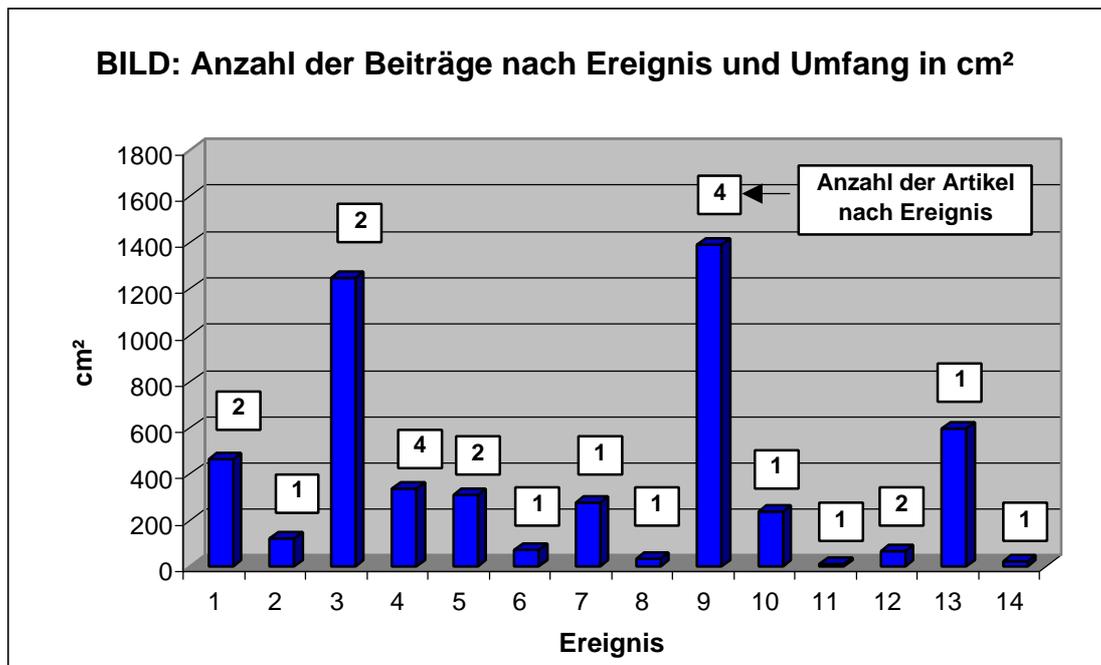
**Abbildung 22: Anzahl der Beiträge nach Ereignis und Umfang in der F.A.Z.**



**Abbildung 23: Anzahl der Beiträge nach Ereignis und Umfang in der Stuttgarter Zeitung**



**Abbildung 24: Anzahl der Beiträge nach Ereignis und Umfang in BILD**



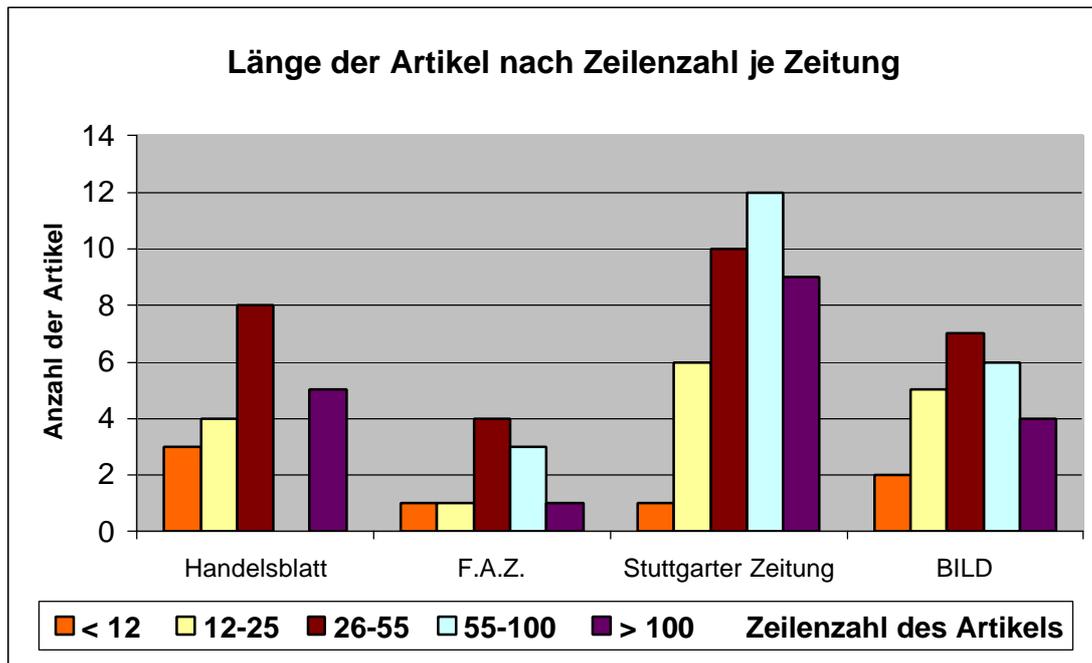
## 8.4 Länge und Verständlichkeit der Artikel

Die Länge der Artikel, die anhand von Zeilenzahlen ermittelt wurde, lässt Aussagen über den Informationsgehalt der Texte zu. Neben der Zeilenzahl wurde auch die Verständlichkeit der Artikel beleuchtet. Die Kategorie sollte ermitteln, ob die Berichterstattung über die A-Klasse-Krise im allgemeinen verständlich war, oder ob sie, vor allem bei technischen Erklärungen wie der Funktionsweise von ESP, Verständnis-Schwierigkeiten bereitete. Die Kategorie Verständlichkeit wird an dieser Stelle vorgestellt, weil die Analyse ergab, dass die Artikellänge häufig mit der -Verständlichkeit korrespondierte (vgl. Abbildung 25).

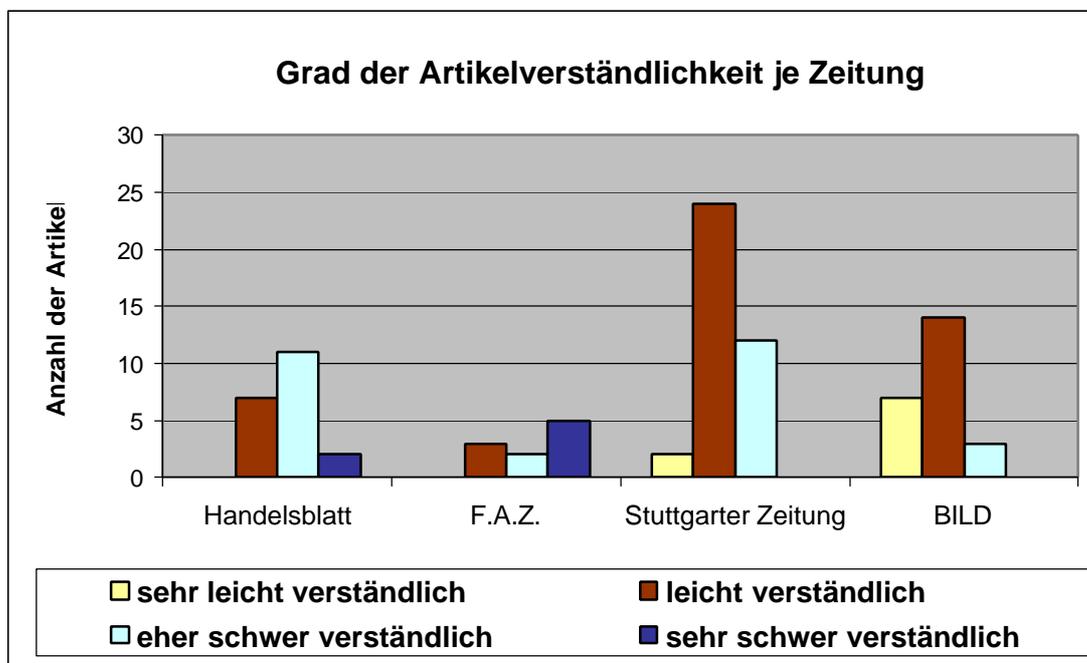
Betrachtet man die Artikellänge getrennt nach Medium, fällt auf, dass am häufigsten Artikel mit einer Zeilenlänge zwischen 55 und 100 Zeilen veröffentlicht wurden (42 Prozent der Gesamtberichterstattung), gefolgt von Artikeln mit einer Zeilenzahl zwischen 26 und 55 Zeilen (24 Prozent der Gesamtberichterstattung). Relativ selten wurden kurze Artikel mit weniger als 12 Zeilen genutzt (5 Prozent der Gesamtberichterstattung). Auffällig ist, dass BILD als ein für kurze Artikel bekanntes Medium immerhin vier Artikel mit mehr als 100 Zeilen veröffentlichte. Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass sich die vier Artikel jeweils auf die von BILD veranstaltete Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ beziehen.

Die Analyse der Artikel-Verständlichkeit bestätigt die an die Zeitung gestellten Erwartungen weitgehend (vgl. Abbildung 26). Lediglich bei den stark wirtschaftlich ausgerichteten Medien, der F.A.Z. und dem Handelsblatt, fanden sich schwer verständliche Artikel. Sie befassten sich hauptsächlich mit den komplexen Krisenzusammenhängen und ordneten die Krise in einen gesamtwirtschaftlichen Kontext ein. Bemerkenswert ist, dass das Handelsblatt als Wirtschaftstitel insgesamt eine verständlichere Sprache verwendete als die Tageszeitung F.A.Z.

**Abbildung 25: Länge der Artikel nach Zeilenzahl je Zeitung**



**Abbildung 26: Grad der Artikelverständlichkeit je Zeitung**



Die Stuttgarter Zeitung schrieb den Großteil ihrer Artikel in einer leicht verständlichen Sprache. Die Gliederung der Artikel war klar und durch Absätze auf den ersten Blick erkennbar, Fach- und Fremdwörter wurden erläutert und lange Sätze vermieden. Auch wirtschaftliche Sachverhalte wurden auf eine verständliche Weise erklärt. So wurde beispielsweise anlässlich des Auslieferungsstopps ein Leitartikel publiziert, der die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen des Stopps thematisierte. Direkt daneben stellte die Stuttgarter Zeitung eine Mitarbeiterumfrage im Werk Rastatt, die einige der im Leitartikel beschriebenen Auswirkungen in der einfachen Sprache der Betroffenen zugänglich machte. Eher schwer verständliche Artikel fanden sich in der Stuttgarter Zeitung kaum – und wenn, dann in Zusammenhang mit thematisch schwierigen Sachverhalten wie der Erklärung der Wirkungsweise des ESP.

Bei BILD erwartet der Rezipient eine einfache, verständliche Sprache. Diesem Anspruch kam BILD weitgehend nach. In der Berichterstattung dominierten leicht bis sehr leicht verständliche Artikel. So wurde anlässlich der zweiten Presskonferenz nicht die neue Fahrwerksabstimmung detailliert erklärt, sondern ein Exklusivinterview mit Jürgen Schrempp veröffentlicht, das verbrauchernahe Themen wie Kundenmodalitäten der Umrüstung in einem umgangssprachlichen Stil behandelte.

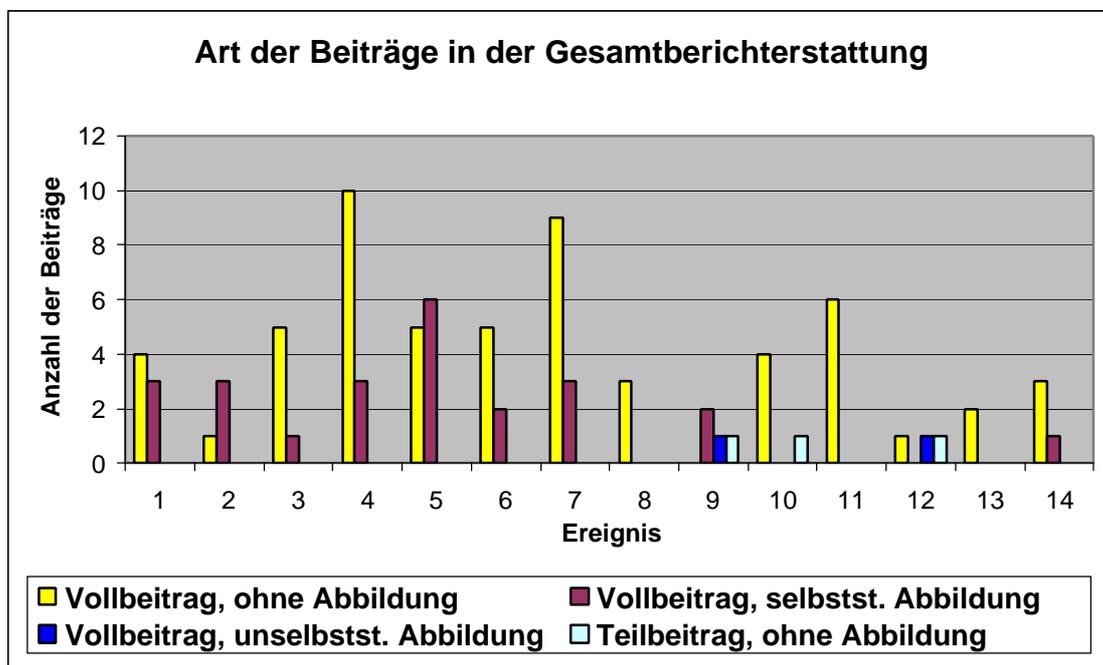
## **8.5 Art der Beiträge und Inhalt der Fotos**

Um einen Überblick über den Abbildungseinsatz in der Berichterstattung der A-Klasse zu erhalten, wurde zunächst die Beitragsart der Artikel untersucht (vgl. Abbildung 27). Als Vollbeitrag galt ein Artikel, wenn er sich ausschließlich mit der A-Klasse bzw. Daimler-Benz beschäftigte. War dies nicht gegeben, wurde der Artikel als Teilbeitrag codiert. Als Vollbeitrag mit selbstständiger Abbildung galt ein Bericht dann, wenn die Abbildung allein als Vollbeitrag hätte stehen können. Ist die Abbildung Teil eines Fließtextes, wurde sie als unselbstständig angesehen. In der Abbildung sind nur jene Beitragsarten dargestellt, die mindestens einmal in der Berichterstattung zur A-Klasse vorkamen. Bei der Abbildung der Beitragsart nach Ereignis wurde Ereignis 15 „sonstige Ereignisse“ nicht berücksichtigt.

Klar dominiert wurde die Berichterstattung über die A-Klasse-Krise von Vollbeiträgen ohne Abbildungen. Fast die Hälfte aller Beiträge, nämlich 58 Artikel, waren dieser Katego-

rie zuzuordnen (vgl. Abbildung 27). Ebenfalls häufig vertreten (30 Beiträge) waren Vollbeiträge mit selbstständigen Abbildungen, während Vollbeiträge mit unselbstständigen Abbildungen und Teilbeiträge ohne Abbildungen äußerst selten vorkamen. Anzumerken ist, dass Vollbeiträge mit unselbstständigen Abbildungen und Teilbeiträge ohne Abbildungen erst nach der zweiten Pressekonferenz auftauchten. Davor waren die Themen zur A-Klasse-Krise für die Presse anscheinend so interessant, dass sie den jeweiligen Themen selbstständige Artikel ohne Abbildungen bzw. Vollbeiträge mit selbstständiger Abbildung widmete.

**Abbildung 27: Art der Beiträge in der Gesamtberichterstattung nach Ereignis**



Wie die Analyse ergab, nutzten die untersuchten Zeitungen größtenteils Fotos als Abbildungen. In den mit Abbildungen illustrierten 24 Beiträgen fanden sich 47 Fotos, drei Grafiken und eine Karikatur. Das bildlastige Verhältnis zwischen 24 Beiträgen und 47 Fotos lässt sich hauptsächlich durch die Fotostrecken in BILD erklären (vgl. Abbildung 28). Das erste Mal wurde eine Fotostrecke mit vier Bildern zum Elchtest veröffentlicht und das zweite Mal anlässlich der ersten Pressekonferenz (ebenfalls vier Fotos). Die Berichterstattung anlässlich der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ wurde mit insgesamt 13 Fotos illustriert, die zum einen die A-Klasse beim bestandenen Elchtest und zum anderen die Gäste der Veranstaltung zeigten. Anlässlich der Werkseröffnung in Rastatt sowie der beiden Pressekonferenzen setzten sowohl das Handelsblatt als auch die Stuttgarter Zeitung zwei Fotos ein.

Eine A-Klasse-Grafik wurde bei der F.A.Z. zur Auflockerung des Fahrberichts in ein Stärken-Schwächen-Profil integriert, während bei der Stuttgarter Zeitung und beim Handelsblatt jeweils eine Grafik die komplizierte ESP-Funktionsweise erklärte. Die Karikatur wurde in der Stuttgarter Zeitung nach dem Fahrtstest in Schweden veröffentlicht. Sie zeigt einen jungen Elch, der mit der A-Klasse spielt und dabei versucht, sie zu kippen.

Insgesamt war ein verstärkter Abbildungseinsatz bei Ereignis 3 (Elchtest in Schweden), Ereignis 4 (Fahrttests vor der ersten Pressekonferenz), Ereignis 5 (Pressekonferenz zur Umrüstung mit ESP und neuem Reifentypus) und Ereignis 7 (Pressekonferenz zum Auslieferungs- und Produktionsstopp) zu beobachten.

**Abbildung 28: Inhalt der Fotos in der Gesamtberichterstattung**

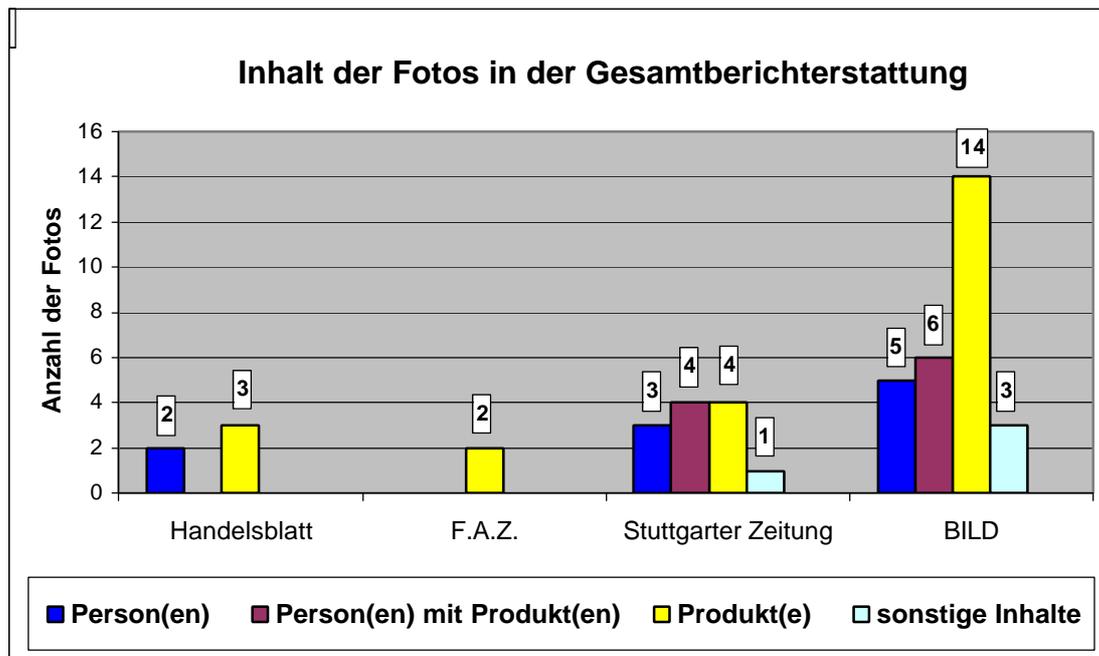


Abbildung 28 zeigt einerseits die Verwendung von Fotos nach Zeitung und andererseits die Fotoinhalte. Auf den ersten Blick sichtbar ist die starke Visualisierung bei BILD im Vergleich zu den anderen Printmedien. BILD druckte über 60 Prozent der während der A-Klasse-Krise veröffentlichten Fotos (28 Fotos). Auch die Stuttgarter Zeitung benutzte häufig Fotos zur Verdeutlichung ihrer Berichterstattung (12 Fotos). Ein sparsamer Bildeinsatz war beim Handelsblatt (5 Fotos) und der F.A.Z. (2 Fotos) zu beobachten, was aber aufgrund ihrer stark wirtschaftlichen Ausrichtung zu erwarten war.

Hinsichtlich der Fotoinhalte zeigt Abbildung 28, dass verstärkt Produkte, in diesem Fall die A-Klasse, abgebildet wurden. Dies ist dadurch erklärbar, dass die A-Klasse-Krise eine reine Produktkrise war. Außer bei der Übernahme des Krisenmanagements durch Jürgen Schrempp standen nie Personen im Vordergrund der Berichterstattung. Die „sonstigen Inhalte“ in der Berichterstattung von BILD beziehen sich auf eine Party anlässlich der A-Klasse-Einführung auf dem Stuttgarter Flughafen sowie auf die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“.

## 8.6 Verwendung journalistischer Darstellungsformen

Der folgende Abschnitt verdeutlicht, welche journalistischen Darstellungsformen bei der Berichterstattung über die A-Klasse verwendet wurden.<sup>441</sup> Anzumerken ist, dass bei der grafischen Darstellung (vgl. Abbildung 29) nur die interpretierenden und kommentierenden journalistischen Darstellungsformen abgebildet wurden. Deren Darstellung erschien deshalb als sinnvoll, weil die interpretierenden und kommentierenden im Gegensatz zu den berichtenden Formen Einstellungen und Meinungen der Autoren verdeutlichen. Diese sind für die spätere Diskussion der Hypothesen bedeutend. Um eine aussagekräftige Grafik zu erhalten, wurden nur jene journalistischen Darstellungsformen abgebildet, die mindestens einmal in der Berichterstattung Verwendung fanden. Die Angaben wurden kaufmännisch auf ganze Zahlen gerundet, Ereignis 15 („sonstige Ereignisse“) wurde nicht in die Grafik integriert.

Einen ersten Überblick der Ergebnisse bietet Abbildung 29, die den Anteil kommentierender und interpretierender journalistischer Darstellungsformen an der Gesamtberichterstattung nach Ereignis zeigt. Für die Diskussion der Hypothesen ist die starke Konzentration interpretierender und kommentierender Formen zwischen Ereignis 4 (Fahrtests vor der ersten Pressekonferenz) und Ereignis 7 (Pressekonferenz mit Ankündigung des Auslieferungstopps) bedeutend. Diese Ereignisse erregten anscheinend besondere Aufmerksamkeit seitens der Presse. Die Entscheidungen des Daimler-Benz-Managements wurden durch die Journalisten bewertet und in einen gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang eingeordnet. Betrachtet man des Weiteren die Prozentanteile der jeweiligen Darstellungsformen nach Ereignis, fällt auf, dass zwischen Ereignis 4 und 7 eine im Vergleich zu den anderen Er-

eignissen sehr vielfältige Berichterstattung stattfand. Über alle Ereignisse dieser Periode wurde in mindestens drei verschiedenen Darstellungsformen berichtet, darunter immer ein Kommentar bzw. Leitartikel. Berücksichtigt man nun, dass die Grafik auf die Darstellung der berichtenden Formen verzichtet, wird deutlich, dass der Schwerpunkt der Presseberichterstattung im Zeitraum zwischen 21. Oktober 1997 und 11. November 1997 lag. Der in dieser Zeitspanne vermehrte Einsatz kommentierender und interpretierender Formen im Verhältnis zur Anzahl der insgesamt veröffentlichten Artikel lässt darauf schließen, dass während einer Krisensituation verstärkt Meinungen zum Thema geäußert bzw. Themenzusammenhänge erläutert werden.

Die Abbildung veranschaulicht zudem, dass vermehrt die interpretierenden Formen des Features bzw. der Story genutzt wurden. Zu beobachten war, dass diese Formen als für den Rezipienten spannendere Formen des Berichts eingesetzt wurden. Sie wurden vor allem bei solchen Ereignissen verwendet, bei denen der Autor vor Ort war und eine Art Augenzeugen- bzw. Stimmungsbericht verfasste. Daher finden sich diese interpretierenden Formen bei den Ereignissen 1 (Werkseröffnung Rastatt), 2 (Markteinführung A-Klasse), 3 (Fahrtest in Schweden mit dem Kippen der A-Klasse), 5 (erste Pressekonferenz), 6 (Übernahme des Krisenmanagements durch Jürgen Schrempp), 7 (zweite Pressekonferenz), 9 (Verleihung des „Goldenen Lenkrads“) und 10 (Fahrtests in Spanien mit Collin und Lauda). Beim Einsatz der journalistischen Darstellungsformen nach Zeitung wurde außerdem ersichtlich, dass verstärkt BILD die Formen des Features bzw. der Story verwendete. In BILD fanden sich in der gesamten Berichterstattung über die A-Klasse-Krise 13 Features, aber nur drei Berichte.

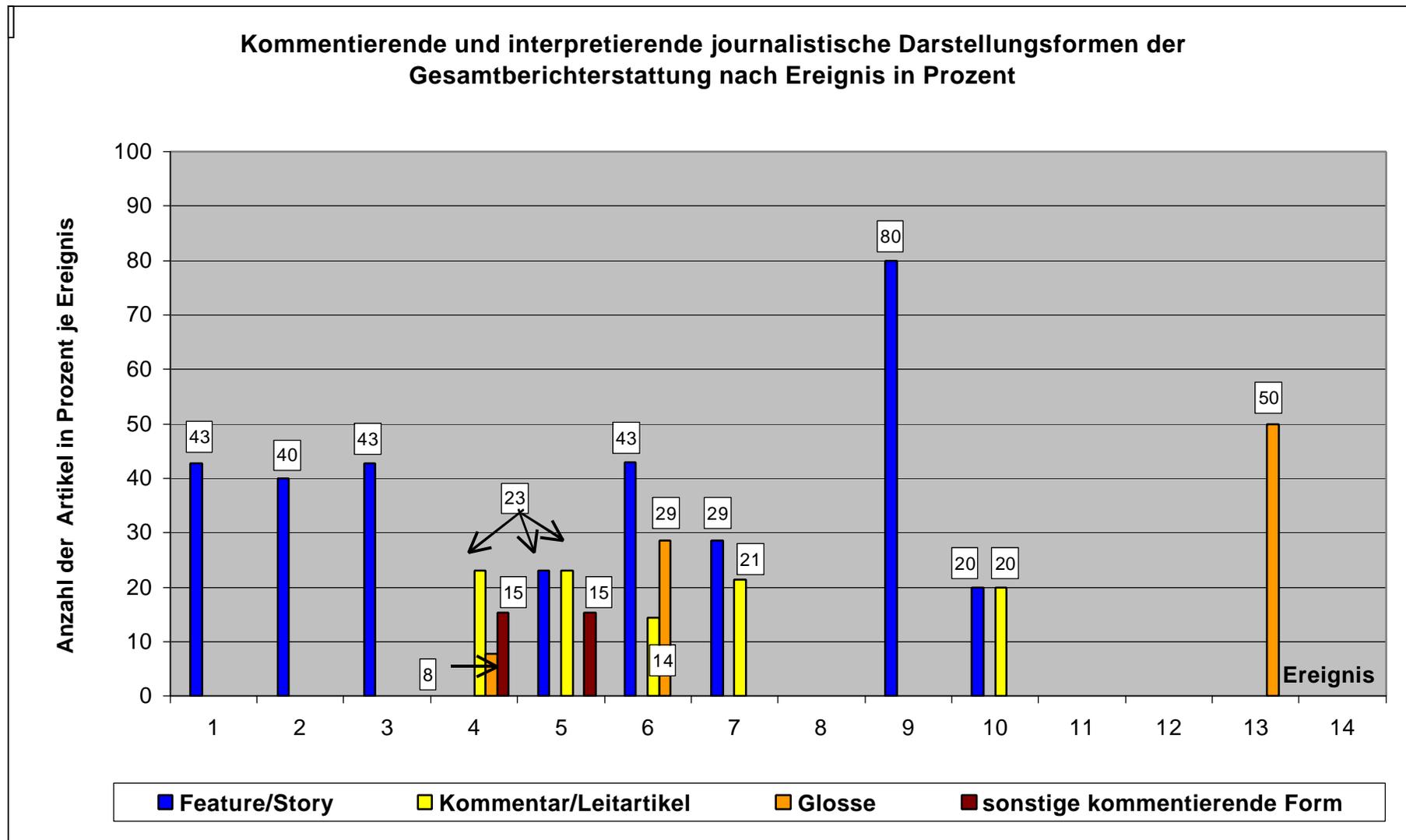
Die kommentierenden Formen Kommentar/Leitartikel und Glosse sowie sonstige kommentierende Formen fanden sich bei den Fahrtests vor der ersten Pressekonferenz (Ereignis 4), bei der ersten und zweiten Pressekonferenz (Ereignis 5 und 7), bei der Übernahme des Krisenmanagements durch Jürgen Schrempp (Ereignis 6) und bei den Fahrtests in Spanien und Montpellier (Ereignis 10, 13). Der Einsatz kommentierender Darstellungsformen beim Handelsblatt, der F.A.Z. und der Stuttgarter Zeitung ähnelten sich stark. Lediglich bei Ereignis 6, der Übernahme des Krisenmanagements durch Jürgen Schrempp, wich die Stuttgarter Zeitung von den beiden anderen Printmedien ab. Begründet ist dies in dem Re-

---

<sup>441</sup> Einen Überblick über die verschiedenen Darstellungsformen gibt das Codebuch im Anhang. Im Glossar werden die Fachtermini erläutert.

daktionsgespräch, das die Stuttgarter Zeitung mit Schrempp zu diesem Thema führte und über das sie ausführlich berichtete.

**Abbildung 29: Kommentierende und interpretierende journalistische Darstellungsformen der Gesamtberichterstattung nach Ereignis in Prozent**



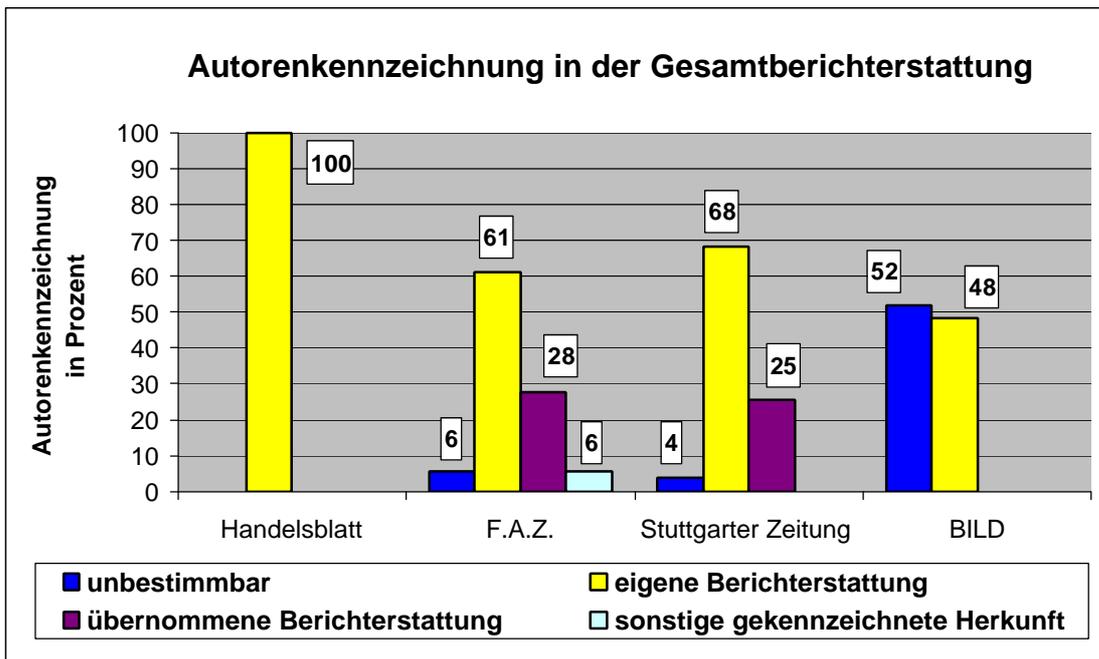
## 8.7 Autoren und Quellen der Berichterstattung

Angaben über den Verfasser des Artikels sowie über die inhaltlichen Quellen des Artikels sind für den Rezipienten wichtige Orientierungshilfen, um Beiträge einordnen und bewerten zu können. Im folgenden Abschnitt wird deshalb beschrieben, ob, in welcher Weise und in welcher Häufigkeit die untersuchten Zeitungen Autor und Quellen nennen. Als Verfasserquellen dienen dem Leser im allgemeinen Journalistennamen, Journalistenkürzel und ähnliches, als Vermittlungs- und Informationsquellen verarbeitet der Journalist in der Berichterstattung über die Automobilindustrie beispielsweise Informationen von Pressestellen, Nachrichtenagenturen oder allgemeinen Informationsdiensten.

Hinsichtlich der Autorenerkennung ergaben sich folgende Ergebnisse (vgl. Abbildung 30): Die Beiträge des Handelsblatts basierten alle auf eigener Berichterstattung. Grundsätzlich wurden Autoren kenntlich gemacht. In berichtenden Darstellungsformen wurden die Autoren mit Journalistenkürzeln gekennzeichnet, bei kommentierenden und interpretierenden Stilformen erschien meist der vollständige Name des Verfassers. Der volle Name wird bei subjektiv gefärbten Darstellungsformen auch in anderen Printmedien meist deshalb genannt, weil hier die Person des Autors eine gewichtige Rolle spielt und seine subjektive Meinung in den Text einfließt. Meldungen und Sachberichte werden dagegen oft nur gekürzt, weil in diesen objektiv(er)en Darstellungsformen die Person des Autors nebensächlich bleibt.

Auch die F.A.Z. und die Stuttgarter Zeitung kennzeichneten in fast allen Fällen die Autoren der veröffentlichten Texte (Stuttgarter Zeitung zu 96 Prozent, F.A.Z. zu 94 Prozent). Beide Zeitungen griffen außerdem bei gut einem Viertel der Veröffentlichungen auf fremde Berichterstattung zurück. Sie nutzten die Dienste der Nachrichtenagenturen sowie Fach- und Spezialdienste wie den ADAC zur Ergänzung ihrer eigenen Recherche. Bei der Analyse der F.A.Z.-Berichterstattung fiel zudem auf, dass sie als einziges Medium die Daimler-Benz AG als Quelle nannte. Die publizierten Informationen stammten bei diesen Berichten ausschließlich aus vom Konzern initiierten Presse-Informationen.

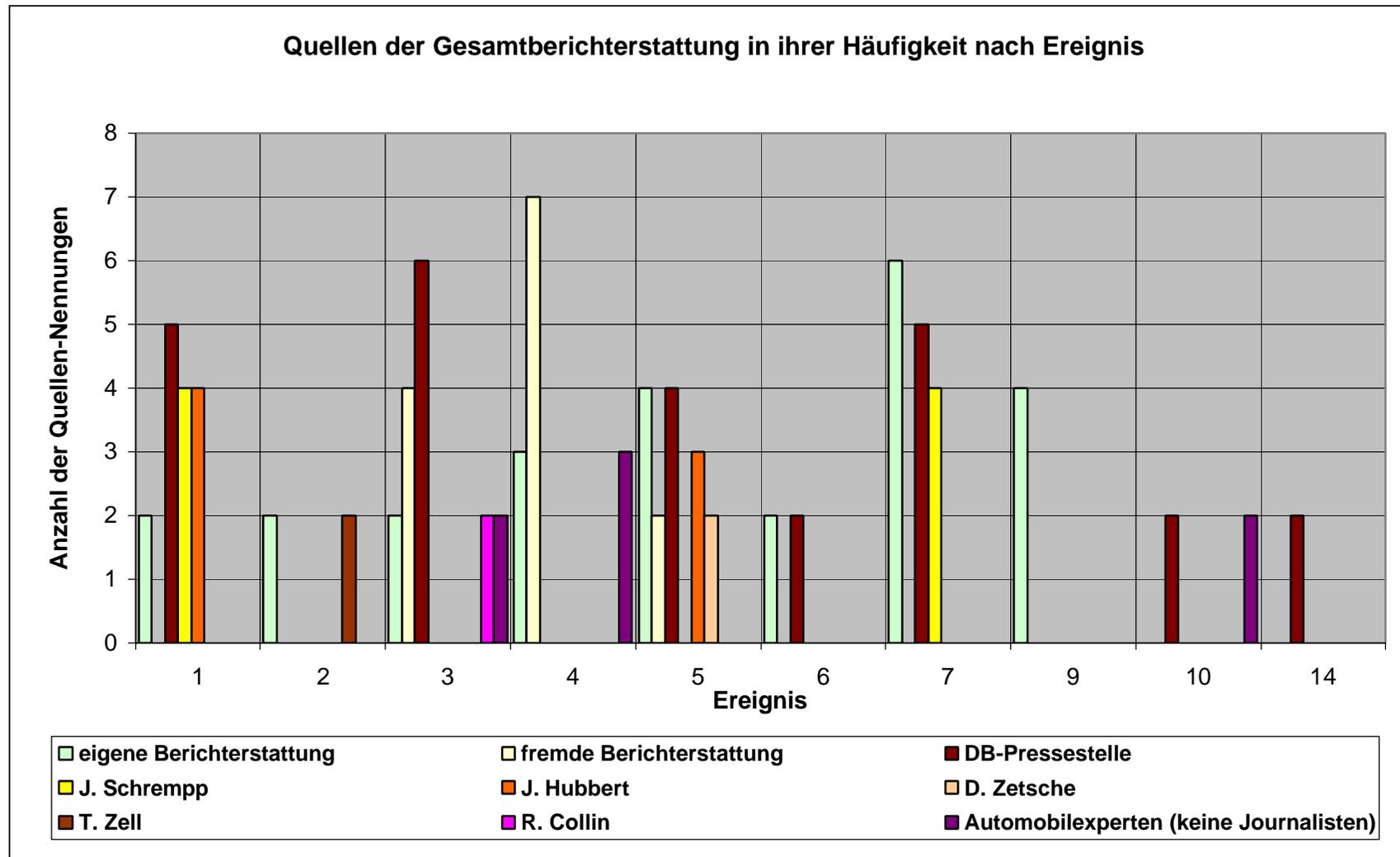
Bei BILD hatten es die Rezipienten außerordentlich schwer, die Verfasser der Artikel zu bestimmen. In mehr als der Hälfte aller Fälle (52 Prozent) fand sich kein Autorenverweis. Auch war kein Prinzip der Autorenerkennung erkennbar, in welchen Fällen BILD Autoren nennt und in welchen Fällen nicht.

**Abbildung 30: Autorenkennzeichnung in der Gesamtberichterstattung**

Wie erläutert, können Quellenangaben dem Rezipienten bei seiner Meinungsbildung helfen und tragen so dazu bei, die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung zu erhöhen. In Abbildung 31 sind der besseren Übersichtlichkeit halber nur jene Ereignisse dargestellt, in denen eine Quelle häufiger als einmal genannt wurde. Des Weiteren wurde auf die Abbildung von Ereignis 15 („sonstiges Ereignis“) verzichtet. Nähere Beschreibungen zu den in Abbildung 31 aufgeführten Personen (Titel, Firmenzugehörigkeit etc.) finden sich im Codebuch.

Einen Überblick über die Häufigkeit der verschiedenen Quellen in der Gesamtberichterstattung gibt Abbildung 31. Auf den ersten Blick wird deutlich, dass in der Periode zwischen Ereignis 1 (Werkseröffnung in Rastatt) und Ereignis 7 (zweite Pressekonferenz mit der Bekanntgabe des Auslieferungsstopps) eine Häufung verschiedener Quellen auftritt. Vor allem bei der ersten Pressekonferenz (Ereignis 5) griffen die Medien auf eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen zurück. Diese Konzentration auf die Ereignisse zwischen Werkseröffnung und zweiter Pressekonferenz scheint ein Indiz für die These zu sein, dass in Krisensituationen verstärkt auf von der Organisation unabhängige Quellen zurückgegriffen wird, um so die Qualität und Glaubwürdigkeit der Berichterstattung zu erhöhen.

Abbildung 31: Quellen der Gesamtberichterstattung in ihrer Häufigkeit nach Ereignis



Weiterhin wird aus der Zusammenschau der Quellen deutlich, dass die Journalisten häufig Daimler-Benz-Mitarbeiter während der A-Klasse-Krise zitierten. Dass dabei am häufigsten die Pressestelle des Konzerns als Informationsquelle genannt wird, ist nicht überraschend: Erstens gehört die Versorgung der Medien mit Informationen zu ihren Hauptaufgaben, und zweitens werden seitens der Presseabteilungen gezielt und aktiv Informationen an die Medien lanciert. So standen bei den vom Konzern organisierten Ereignissen nicht nur Gesprächspartner für die Presse bereit, sondern es wurden auch begleitende Presseinformationen veröffentlicht (vergleiche hierzu beispielsweise die Werkseröffnung und die Markteinführung (Ereignis 1 und 2), die Pressekonferenzen (Ereignis 5 und 7), den Fahrttest in Spanien mit Lauda und Collin (Ereignis 10) oder die Wiederaufnahme des A-Klasse-Verkaufs (Ereignis 14)).

Wichtig für die spätere Hypothesenprüfung ist die Tatsache, dass es einen Quellenwechsel beim Top-Management des Daimler-Benz-Konzerns während der A-Klasse-Kommunikation gab. Jürgen Hubbert, der für die Marke Mercedes-Benz zuständige Vorstand der Daimler-Benz AG, sowie Dieter Zetsche, damaliger Vertriebsvorstand der Daimler-Benz AG, standen als inhaltliche Quellen für die Presse bis einschließlich 29. Oktober 1997 zur Verfügung. Vor allem Hubbert war es, der auf die ersten Vorwürfe der Presse, die A-Klasse sei unsicher, reagierte. Auch während der Fahrttests und der ersten Pressekonferenz war er der Ansprechpartner und damit in den Augen der Öffentlichkeit der Verantwortliche für das Krisenmanagement des Daimler-Benz-Konzerns. Erst nach der ersten Pressekonferenz übernahm Jürgen Schrempp öffentlich die Führung der Krise. Er trat in Interviews vor die Presse und veranstaltete die zweite Pressekonferenz ohne Hubbert und Zetsche. Dieser Wechsel ist deshalb bedeutend, weil Schrempp als Vorstandsvorsitzender hierarchisch an erster Stelle der Konzernorganisation und damit über Hubbert und Zetsche steht.

Als Quelle wurden auch Automobilexperten wie Niki Lauda sowie der Journalist Robert Collin genannt. Collin, ein schwedischer Automobiljournalist der *Teknikens Värld*, brachte am 21. Oktober 1997 die A-Klasse in Schweden zum Kippen. Danach verteilte er Filmmaterial über den Unfall an die Medien, weshalb er als Quelle bei Ereignis 3 zitiert wird. Auf der ersten Pressekonferenz, bei der die Umrüstung der A-Klasse mit ESP und neuem Reifentypus vorgestellt wurde, war Collin Gast und äußerte auf Journalistenfragen zur Sicherheit der A-Klasse weiterhin Kritik. Als Quelle taucht er in der Abbildung 31 nicht auf, weil er nur einmal von der Stuttgarter Zeitung erwähnt wurde. In die anschließende Be-

richterstattung findet die Meinung Collins keinerlei Eingang mehr. Erst bei den von Daimler-Benz veranstalteten Fahrtests in Spanien, die bereits mit der zum zweiten Mal umgerüsteten A-Klasse gefahren wurden, gibt Collin ein positives Statement zur A-Klasse ab, das verschiedene Medien veröffentlichten. Sein Statement wurde von einem ebenfalls positiven Interview mit Niki Lauda begleitet.

Aus Abbildung 32 bis 35 leitet sich ab, welche Zeitung welche Quellen in welcher Häufigkeit in ihrer Berichterstattung über die A-Klasse nutzte. Insgesamt war bei allen Zeitungen der hohe Anteil an konzernnahen Quellen erkennbar.

Insbesondere das Handelsblatt griff stark auf die eigene Berichterstattung zurück (vgl. Abbildung 32). Nahezu die Hälfte (44 Prozent) aller Berichte ging demnach auf Eigenberichte zurück. Ebenfalls häufig bezog sich das Medium auf die Daimler-Benz-Pressestelle und auf sonstige Daimler-Benz-Mitarbeiter. Jürgen Schrempp als Vorstandsvorsitzender und Top-Krisenmanager wurde dabei insgesamt etwas häufiger zitiert als Jürgen Hubbert und Dieter Zetsche.

Die F.A.Z. (vgl. Abbildung 33) nutzte ebenfalls häufig Daimler-Benz-Mitarbeiter als inhaltliche Quellen (39 Prozent). Dabei wurde, im Gegensatz zum Handelsblatt, verstärkt auf Jürgen Hubbert (13 Prozent) und etwas weniger auf Jürgen Schrempp (9 Prozent) zurückgegriffen. In mehr als jedem vierten Fall knüpfte die F.A.Z. an ihre eigene Berichterstattung (27 Prozent) an. Für die Berichte der F.A.Z. eher unerwartet war der relativ hohe Anteil von Quellen ungewisser Herkunft (17 Prozent).

Bei der Analyse der Stuttgarter Zeitung (vgl. Abbildung 34) fiel zunächst die Vielzahl unterschiedlicher Quellen auf. Dies kann nicht verwundern, befindet sich die Hauptredaktion der Stuttgarter Zeitung doch räumlich in unmittelbarer Nähe der Daimler-Benz-Konzernzentrale, was auf eine Vielzahl persönlicher Kontakte und mithin auf ein Wissen um den jeweils richtigen Ansprechpartner schließen lässt. Insgesamt wurden 13 verschiedene Quellen genannt. Am häufigsten wurde dabei die Daimler-Benz-Pressestelle als Informant genutzt (22 Prozent), gefolgt von Informationen unbestimmter Herkunft (18 Prozent) und Informationen aus fremder Berichterstattung (13 Prozent). Werden alle konzerninternen Quellen addiert, ist festzustellen, dass nahezu die Hälfte aller genannten Quellen auf den Konzern zurückgehen (43 Prozent). Als einzige Zeitung lässt die Stutt-

garter Zeitung die Stuttgarter Bevölkerung in Meinungsumfragen und Kurzinterviews zu Wort kommen.

Bei BILD (vergleiche Abbildung 35) stammten 25 Prozent der in den Berichten verarbeiteten Informationen von eigenen Journalisten. Auch bei BILD wurde, wie bei den anderen untersuchten Printmedien, der hohe Anteil an Quellenmaterial von Daimler-Benz-Mitarbeitern sichtbar (42 Prozent). Die aufgeführten Automobilexperten (8 Prozent) wurden vor allem bei den eigenen Fahrtests, vor der ersten Pressekonferenz und zur Rechtfertigung der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ befragt.

**Abbildung 32: Quellen der Berichterstattung im Handelsblatt**

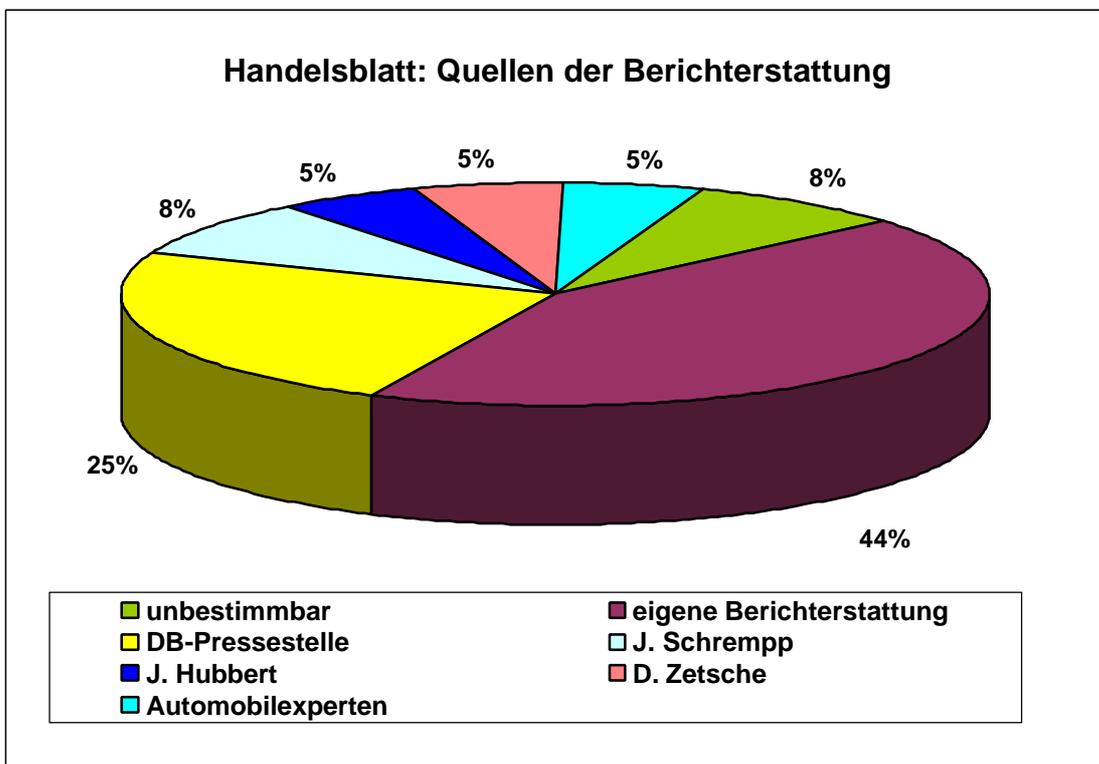


Abbildung 33: Quellen der Berichterstattung in der F.A.Z.

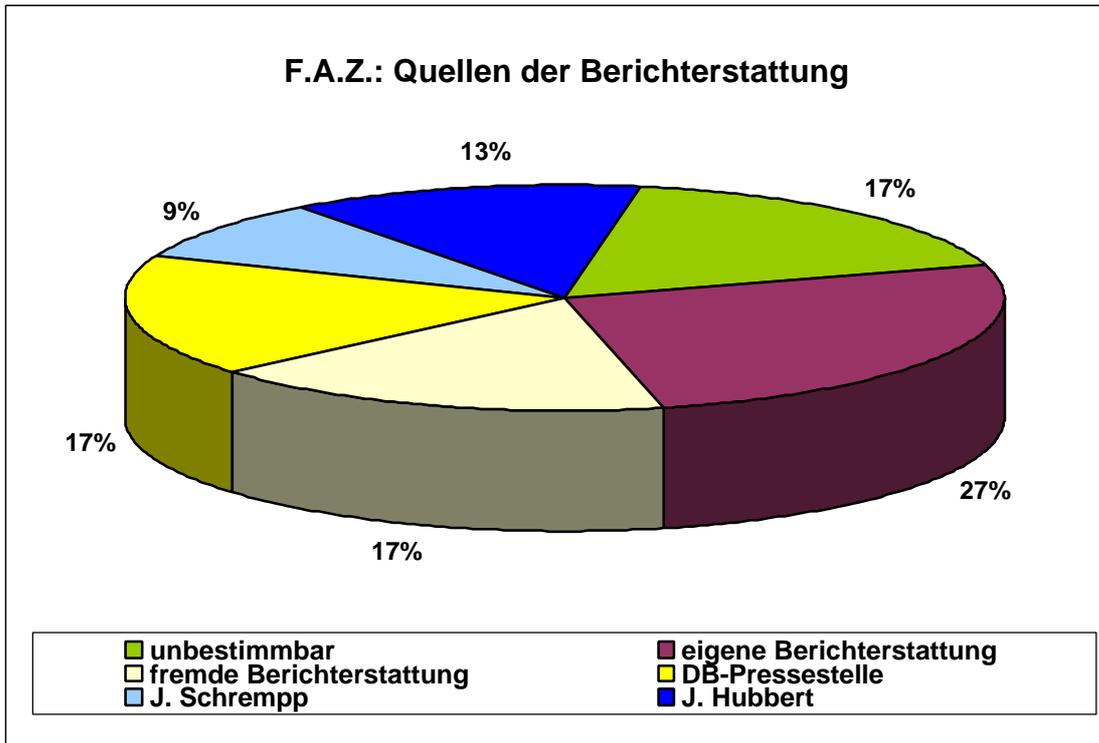
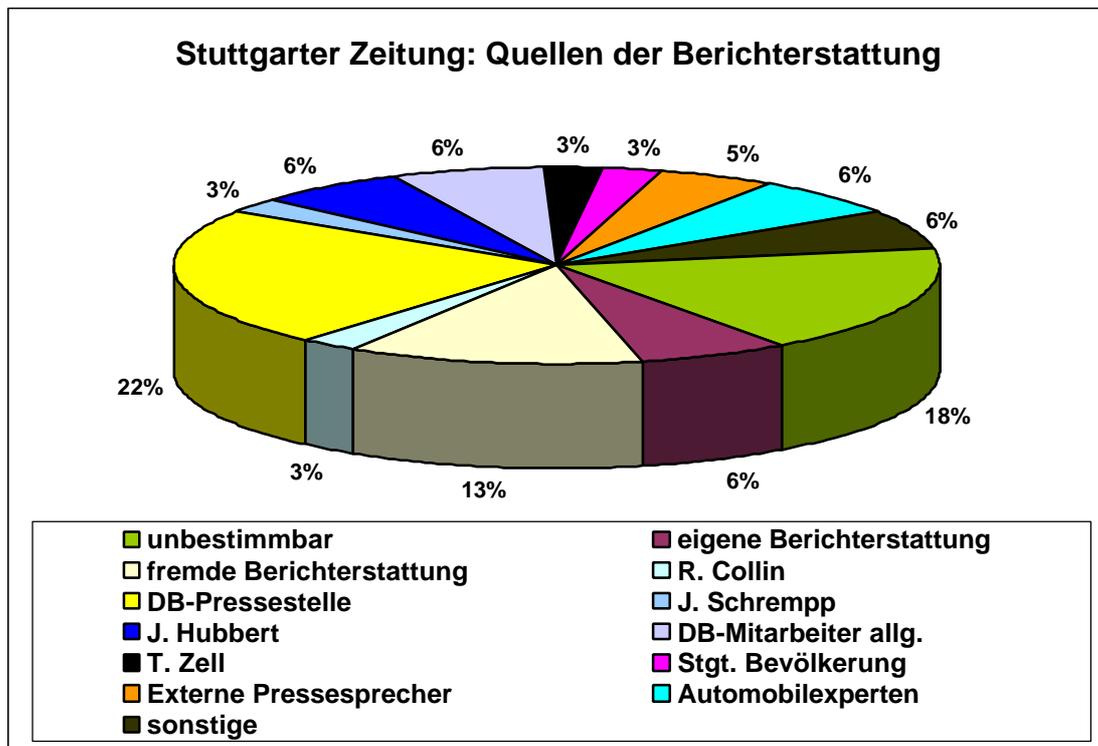
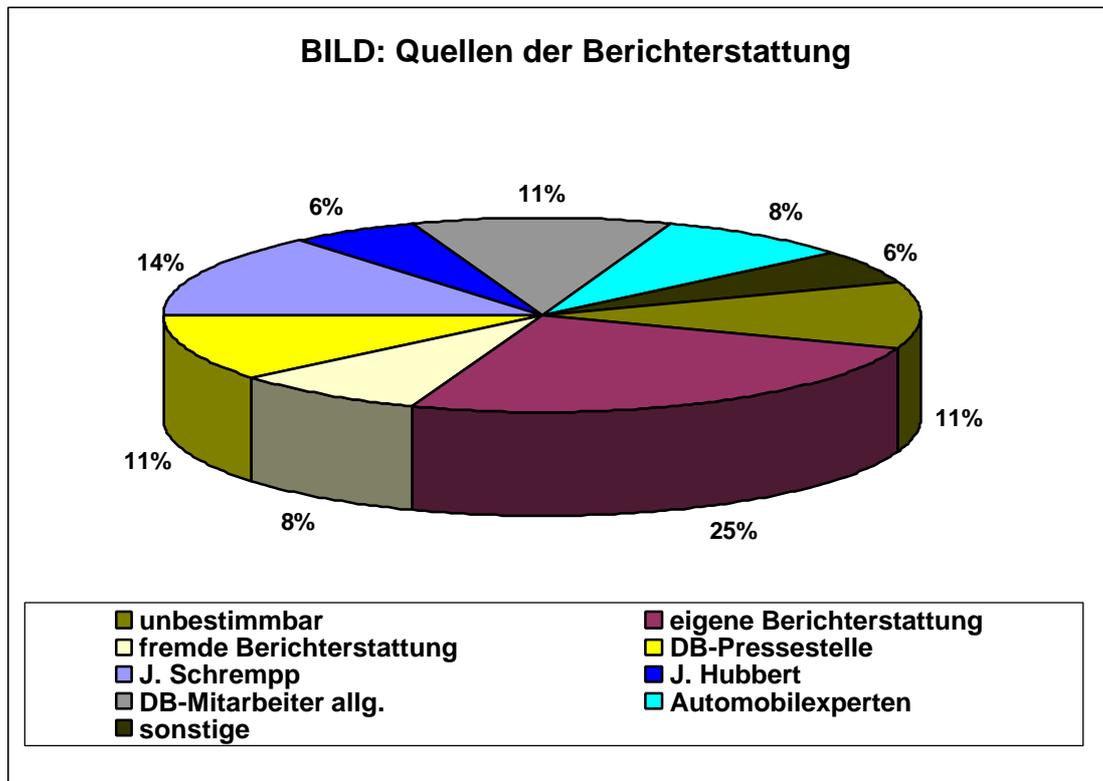


Abbildung 34: Quellen der Berichterstattung in der Stuttgarter Zeitung



**Abbildung 35: Quellen der Berichterstattung in BILD**



### 8.8 Anlässe der Berichterstattung

In der Kategorie „Anlässe der Berichterstattung“ wurden die konkreten Ursachen untersucht, die zur Veröffentlichung eines Beitrags führten.

**Abbildung 36: Anlässe der Berichterstattung in Prozent je Zeitung**

	Handelsblatt	F.A.Z.	Stuttgarter Zeitung	BILD
<b>Publikationsanlass</b>	63%	47%	36%	28%
<b>Kommunikationsanlass</b>	14%	12%	20%	34%
<b>Nicht zuordenbarer Anlass</b>	23%	41%	44%	38%

Anlässe der Berichterstattung waren beim Handelsblatt und der F.A.Z. vorrangig Publikationsanlässe, also Anlässe, denen Veröffentlichungen des Daimler-Benz-Konzerns zugrunde lagen (vgl. Abbildung 36). Dazu zählen Presse-Informationen, gedruckte Interviews, Umfrageergebnisse oder Pressekonferenzen. Obwohl die Zuordnung der Pressekonferenzen wegen ihrer Zwitterfunktionen nicht unproblematisch ist, wurden sie den Publikations-

anlässen zugeteilt. Die Grenzen zwischen Publikations- und Kommunikationsereignis sind bei der Pressekonferenz fließend, da der erste Veranstaltungsteil auf einem Publikationsereignis basiert (Verteilen schriftlicher Informationen), während der zweite ein Kommunikationsereignis ist (Fragerunde der Journalisten). Dass Publikationen häufig auch die Anlässe für die Berichterstattung der Stuttgarter Zeitung (36 Prozent) und BILD (28 Prozent) während der A-Klasse-Krise waren, ist darauf zurückzuführen, dass viele Ereignisse vom Konzern initiiert wurden. Gedruckte Reden, Presse-Informationen u.ä. lagen zum Beispiel bei Ereignis 1 (Werkseröffnung Rastatt), 5 (erste Pressekonferenz), 7 (zweite Pressekonferenz), 10 (Fahrtests in Spanien mit Collin und Lauda) oder 14 (Wiederaufnahme der Produktion und Auslieferung) vor.

Kommunikationsanlässe sind Ereignisse, die Treffen aller Art umfassen. Dazu gehören beispielsweise Preisverleihungen, Fahrworkshops, Messen, Vertragsabschlüsse und unveröffentlichte Hintergrundgespräche. Vor allem BILD nutzte vermehrt Kommunikationsanlässe zur Berichterstattung (in 34 Prozent der Fälle). Die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ fiel hier besonders ins Gewicht, weil lediglich BILD über das von ihr selbst initiierte Ereignis ausführlich berichtete.

Insgesamt waren Kommunikationsanlässe weniger oft Anlass der Berichterstattung als Publikationsereignisse. Dies liegt zum einen darin begründet, dass bei einigen Ereignissen nicht alle Journalisten vor Ort waren und sich deshalb auf die versandten Presse-Informationen stützten. Zum anderen waren einige Ereignisse reine Publikationsereignisse, bei denen keine persönlichen Treffen stattfanden, sondern lediglich Presse-Informationen verschickt wurden. Außerdem wurde deutlich, dass jede der untersuchten Zeitungen Dokumentationsmängel aufwies, wobei das Handelsblatt am leserfreundlichsten war. Bei ihm fehlten nur in 23 Prozent der Fälle Angaben über die Anlässe der Berichterstattung. Die drei anderen Printmedien dagegen zeigten deutliche Mängel. In mehr als einem Drittel aller Beiträge fehlte der Hinweis auf die untersuchten Angaben. Die hier vorgestellten unpräzisen Angaben zu den Anlässen der Berichterstattung sind aber nicht ungewöhnlich. So ist beispielsweise in der von Schröter publizierten Analyse ausgewählter Tageszeitungen zur Unternehmensberichterstattung nur jeder dritte Beitrag, der auf einer Pressekonferenz oder -information basierte, als solcher ausgewiesen.<sup>442</sup>

---

<sup>442</sup> Vgl. hierzu: Schröter, 1992. S. 108f..

## 8.9 Themen der Berichterstattung

Die vorliegende Untersuchung selektiert aus einer Fülle von Geschehnissen rund um die Mercedes-Benz A-Klasse bestimmte Ereignisse einschließlich ihrer in der Berichterstattung behandelten Themen. Die in den Artikeln angeschnittenen Themen werden im Folgenden vorgestellt. In die Analyse aufgenommen wurden alle Themen, die im Untersuchungszeitraum von einer der vier Zeitungen behandelt wurden. Insgesamt wurden 100 Einzelthemen erhoben, die jeweils einem der schon bekannten 15 Ereignisse zugeordnet wurden.

Ursprünglich sollte gekoppelt an die Themenerhebung eine Themenwertung spezifischer Sachverhalte erfolgen. Als sich aber während der Analyse herausstellte, dass die Datenbasis zu klein war, um signifikante Ergebnisse zu erhalten, wurde auf die Wertung verzichtet. Aus diesem Grund erfolgt an dieser Stelle lediglich eine wertungsfreie Auflistung der Themen. Sie soll zeigen, über welche Themen verstärkt berichtet wurde bzw. bei welchen Themen Parallelen in der Berichterstattung der vier Printmedien zu beobachten waren.

Anlässlich der Werkseröffnung in Rastatt wurden sechs Einzelthemen erhoben (vgl. Abbildung 37). Das einzige Thema, das von allen Zeitungen behandelt wurde, ist der Festakt der Werkseröffnung einschließlich der Festreden. Da beim Vergleich der Artikelaufbereitung starke Ähnlichkeiten festzustellen waren, liegt die Vermutung nahe, dass die zu den einzelnen Medien gehörenden Journalisten bei der Veranstaltung anwesend waren. Drei der vier Zeitungen informierten den Leser über die Konzernergebnisse des laufenden Quartals, über die Ergebnisprognose für 1997 sowie darüber, dass bei Werkseröffnung bereits 100.000 Autos der A-Klasse verkauft waren und die Lieferzeit für die neue A-Klasse acht Monate betrage. Hinsichtlich der Themenpräsentation konnten deutliche Unterschiede zwischen den Medien ausgemacht werden: Während das Handelsblatt, die F.A.Z. und die Stuttgarter Zeitung sachlich über gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge sowie Hintergründe zur Werkseröffnung berichteten, legte BILD eher auf die atmosphärische Beschreibung der Ereignisse Wert. Im Mittelpunkt standen hier die anwesenden Personen, ihr Verhalten, ihre Kommentare sowie der Veranstaltungsrahmen. Die wirtschaftlichen und betrieblichen Informationen wurden lediglich als Zugabe präsentiert.

Über die Markteinführung informierten nur die F.A.Z. und die Stuttgarter Zeitung. Eine Themenparallele zeigte sich beim von beiden Zeitungen sehr ausführlich dokumentierten Fahrtstest der A-Klasse. Darüber hinaus berichtete die Stuttgarter Zeitung über die Vorstellung der A-Klasse in der Stuttgarter Niederlassung und darüber, wie die Stuttgarter Bevölkerung auf das neue Produkt reagierte.

Über das Kippen der A-Klasse durch Robert Collin in Schweden berichteten außer der F.A.Z. alle Zeitungen sehr ausführlich. Die F.A.Z. übergang das Thema und informierte erst im Zusammenhang mit der ersten Pressekonferenz. Alle Zeitungen erklärten ihren Lesern detailliert den Elchtest. Einigkeit in der Berichterstattung herrschte beim Handelsblatt, der Stuttgarter Zeitung und BILD. Die Stuttgarter Zeitung nannte das Handelsblatt sogar als Quelle ihrer Berichterstattung, wodurch sich die weitgehende thematische Übereinstimmung hinsichtlich der Unfallursachen erklären lässt. Die BILD-Berichterstattung zum Elchtest präsentierte sich sehr technisch, indem frühere A-Klasse-Fahrttests angesprochen, technische Besonderheiten des Modells erklärt und Statements von Automobilexperten veröffentlicht wurden. Ob sich dieser technische Ansatz auf die Zusammenarbeit mit AutoBILD zurückführen lässt, konnte in der Analyse nicht geklärt werden. Das weitaus auffälligste Charakteristikum in den BILD-Artikeln ist allerdings weniger deren textliche, sondern deren grafische Aufbereitung. Eine großflächige Fotostory mit der Überschrift „Schock für Mercedes“, die in vier aneinander gereihten Bildern das Kippen der A-Klasse zeigte, zog die Aufmerksamkeit der Leser automatisch auf die Fotos.

Über die internen und externen Fahrttests bis zur ersten Pressekonferenz berichteten die vier Printmedien mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten. Insgesamt wurden sechs Einzelthemen identifiziert. Das Handelsblatt informierte ohne jegliche Wertung über einen konzerninternen Test. Die F.A.Z. diskutierte die Unfallfolgen für den Daimler-Benz-Konzern und sprach von einer Medienhetze auf die A-Klasse, die nicht zuletzt aus Schadenfreude über die allzu perfekten Schwaben entstanden sei. Auch die Stuttgarter Zeitung erwähnte die Medienhetze und wies dabei auf den gefälschten Elchtest von BILD hin, der aus Gründen der Sensationslust just am Tag der ersten Pressekonferenz veröffentlicht worden sei. Außerdem lancierten die Stuttgarter Zeitung und BILD Gerüchte über einen möglichen Auslieferungsstopp.

In der Berichterstattung zur Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 zeigte sich ebenfalls eine thematische Übereinstimmung der vier Printmedien. Alle vier Titel thematisierten die Umrüstung der A-Klasse mit dem Electronic Stability Program (ESP) und neuem Reifentypus, die technischen Hintergründe der Umrüstungsaktion sowie deren finanzielle und technische Folgen für den Konzern. Erstaunlich ist die Themenparallelität von Handelsblatt und Stuttgarter Zeitung. Beide Zeitungen behandelten in ihren Berichten exakt die gleichen Themen. Dazu gehörte die sachliche Beschreibung der Pressekonferenz sowie die inhaltliche Ausgestaltung der Artikel, wobei verbrauchernahe Themen wie die Bewertung des Elchtests im Zusammenhang mit der Sicherheit der A-Klasse oder das Fahrverhalten der A-Klasse mit ESP diskutiert wurden.

Unterschiede wurden beim Kommentar der beiden Zeitungen zur Pressekonferenz deutlich. Während die Stuttgarter Zeitung die Sicherheit der A-Klasse hervorhob, rückte das Handelsblatt die Stärken und Schwächen des Daimler-Benz-Krisenmanagements in den Vordergrund. Auf die Rückrufaktion der bereits ausgelieferten A-Klasse-Fahrzeuge wiesen sowohl die F.A.Z. als auch BILD hin. Bei BILD fanden sich interessanterweise keinerlei Hinweise auf eine Pressekonferenz. BILD erläuterte seinen Lesern lediglich verbrauchernah die Folgen der Umrüstung. Thematischer Hauptbestandteil des Artikels war allerdings, wie schon bei der Berichterstattung zum Elchtest, eine aus drei Abbildungen bestehende Fotoserie zur kippenden A-Klasse mit der Überschrift „Nach diesen Tests: Mercedes rüstet die A-Klasse um“.

Den Führungswechsel im Daimler-Benz-Krisenmanagement meldete vorrangig die Stuttgarter Zeitung. Sie sprach während des Redaktionsgesprächs mit Jürgen Schrempp die Gerüchte über den Auslieferungsstopp und seine möglichen Folgen an. Am 10. November 1997, einen Tag vor der zweiten Pressekonferenz, berichtete auch das Handelsblatt über einen möglichen durch Jürgen Schrempp veranlassten Auslieferungsstopp. Gleichzeitig zitierte das Blatt einen Konzernsprecher, der die Bekanntgabe des Auslieferungsstopps für die laufende Woche dementierte.

Die anlässlich der Pressekonferenz am 11. November 1997 erschienenen Artikel thematisierten einerseits Informationen für A-Klasse-Kunden (Termin der Wiedereinführung, Bekanntgabe der neuen Fahrwerksabstimmung, Kundenmodalitäten während der Umrüstung, Kundenreaktionen) und andererseits das Unternehmen Daimler-Benz einschließlich seiner

Mitarbeiter (allgemeine Folgen des Auslieferungsstopps und speziell für das Werk Rastatt, Reaktionen der Mitarbeiter, Bewertung des Krisenmanagements, Auswirkungen des Stopps auf das Produktimage). Bemerkenswert ist, dass sich Handelsblatt, F.A.Z. und Stuttgarter Zeitung bei den drei Topthemen einig waren. Alle drei informierten über den Auslieferungsstopp aufgrund einer neuen Fahrwerksabstimmung und diskutierten dessen Folgen für den Konzern.

Alle Titel publizierten außerdem jeweils einen Kommentar zum Krisenmanagement und zur Äußerung Schrempps, der Konzern habe die Lösung des Problems gefunden. Die Stuttgarter Zeitung führte einen „Befreiungsschlag Schrempps“<sup>443</sup> an, wohingegen die F.A.Z. die Situation der A-Klasse als „auf der Kippe“<sup>444</sup> bezeichnete und von einem „drohenden Schleudertrauma für den erfolgsverwöhnten Konzern“<sup>445</sup> sprach. Das Handelsblatt veröffentlichte am Tag des Ereignisses keinen Kommentar, brachte aber einen Tag später zwei Features und einen Kommentar, die das Problem der A-Klasse „mit der Öffentlichkeit“<sup>446</sup> und die „Chancen der A-Klasse nach dem Debakel“<sup>447</sup> analysierten. Redakteure der Stuttgarter Zeitung und der F.A.Z. kritisierten, wie schon während der Fahrtests vor der ersten Pressekonferenz, auch ihre Kollegen, indem sie ihnen Medienhetze vorwarfen.

BILD setzte sich in seiner Berichterstattung von den anderen Medien ab. Wie schon bei der ersten Pressekonferenz erwähnte die Zeitung das Ereignis nicht, sondern publizierte stattdessen ein Exklusiv-Interview mit Jürgen Schrempp. Im Vordergrund des Textes standen kundenorientierte Aussagen wie das Versprechen Schrempps, jedem Kunden einen kostenlosen Leihwagen während der Umrüstung zu überlassen, oder die Frage, ob die A-Klasse sofort umgerüstet werden müsse bzw. ob der Kunde Anspruch auf Entschädigung habe.

Nach der Pressekonferenz am 11. November 1997 nahm das Medieninteresse an der A-Klasse deutlich ab. Über den Verlauf der Nachrüstungen berichtete hauptsächlich die den Mercedes-Benz-Kunden und -Mitarbeitern über die räumliche Nähe besonders verbundene Stuttgarter Zeitung. Zur Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ an die A-Klasse widmete BILD am Sonntag der A-Klasse mehrere Artikel, in denen ausführlich erklärt wurde, wes-

---

<sup>443</sup> Stuttgarter Zeitung: Schrempps Befreiungsschlag. 12.11.1997.

<sup>444</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung. Auf der Kippe. 12.11.1997.

<sup>445</sup> Ebenda.

<sup>446</sup> Handelsblatt: Ein Stern, ein Elch und das Problem mit der Öffentlichkeit. 13.11.1997.

<sup>447</sup> Handelsblatt: Zweiter Anlauf. Chancen der A-Klasse nach dem Debakel. 13.11.1997.

halb die A-Klasse trotz der Mängel den Preis erhalten habe. Außerdem wurden Stimmungsberichte von der Veranstaltung vorgestellt, unterlegt mit Statements der Anwesenden. Handelsblatt und F.A.Z. erwähnten die Preisverleihung ebenfalls, integrierten die Nachricht aber in andere Berichte.

Über den von Daimler-Benz initiierten Fahrtstest in Spanien, an dem Niki Lauda und Robert Collin teilnahmen, berichteten außer der F.A.Z. alle Printmedien. Die Rehabilitierung der A-Klasse, die mit der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ an die A-Klasse begann, wurde von den Zeitungen fortgeführt, indem sie Collin und Lauda mit den Sätzen „Die A-Klasse hat den Elchtest sicher bestanden“ und „Die A-Klasse ist narrensicher“ zitierten.<sup>448</sup> BILD und Stuttgarter Zeitung informierten außerdem über die Daimler-Benz-Kampagne für Fahrsicherheit und druckten Printanzeigen, die auf die Ausstrahlung des Fahrtests zur Hauptnachrichtensendezeit in den Fernsehkanälen ARD, ZDF, RTL und SAT1 hinwiesen. Zwischen dem 11. November 1997 und dem 28. Februar 1998 testeten verschiedene Medien und Institutionen wie TÜV und ADAC die modifizierte A-Klasse. Auf die Tests reagierten die Zeitungen aufmerksam und veröffentlichten jeweils mindestens ein Testergebnis. Über die von Daimler-Benz lancierte Presse-Information, die die geplante Auslieferung der neuen A-Klasse im Februar zum Thema hatte, und über den Daimler-Benz-Fahrdynamik-Workshop für Journalisten in Montpellier im Januar 1998 berichteten die überregionalen Zeitungen nicht. Nur die Stuttgarter Zeitung und die Bild-Regionalausgabe Stuttgart setzten die Presse-Informationen in Berichte um, wobei die Stuttgarter Zeitung weit ausführlicher als BILD informierte. Die Wiederaufnahme der Produktion und des Verkaufs am 26. Februar 1998 wurde zwar von Handelsblatt, Stuttgarter Zeitung und BILD, nicht aber von der F.A.Z. erwähnt.

Vergleicht man die Berichterstattung der Zeitungen zum Produkt A-Klasse zwischen zweiter Pressekonferenz und Wiedermarkteinführung, dann wird eine unterschiedliche Vorgehensweise deutlich. Für die F.A.Z. war die A-Klasse nach der zweiten Pressekonferenz anscheinend nicht mehr von großem Interesse. Sie meldete nur relativ kurz den bestandenen TÜV-Test. Demgegenüber präsentierten das Handelsblatt und BILD Fahrberichte, die die A-Klasse rehabilitierten. Dabei nahm der Journalist des Handelsblatts an dem von Daimler-Benz veranstalteten Fahrtstest in Montpellier teil, während BILD einen eigenen Fahrtstest machte. Die intensive Beschäftigung mit der A-Klasse erklärt die breite

Erörterung verschiedener Themen in den Artikeln. So erläuterte das Handelsblatt nochmals die Hintergründe des Elchtests und stellte ihn in Frage, druckte die Meinungen des Daimler-Benz-Vorstandsvorsitzenden, interviewte Projektleiter, sammelte Reaktionen von Daimler-Benz-Mitarbeitern auf den Elchtest und gab einen Rückblick auf die Modellentwicklung. BILD dagegen informierte den Leser auf rein technische Art. Mit seinem Stärken-Schwächen-Profil der A-Klasse und einem Vergleich mit dem VW Golf hätte der Bericht ebenso gut in Auto-BILD erscheinen können. Die Stuttgarter Zeitung publizierte zur Wiedereinführung keinen Fahrttest, sondern lediglich eine kurze Nachricht, die über Modellgeschichte, Wiedereinführung und Stornierungszahlen informierte. Sie konnte sich auf die knappe nachrichtliche Darstellungsform beschränken, da in einer schon vor Wiedermarkteinführung erschienenen Extrabeilage der Sonntag-Aktuell ausführlich die umgerüstete Mercedes-Benz A-Klasse besprochen wurde.

Auf die Themenvielfalt der Ereigniskategorie 15 „sonstiges“ wird hier nicht weiter eingegangen. Über diese Themen wurde zwar im Zusammenhang mit der Berichterstattung zur A-Klasse-Krise berichtet; sie hatten mit der Krise aber nicht direkt zu tun, weshalb aus ihnen keine aussagekräftigen Ergebnisse für die spätere Hypothesenprüfung abgeleitet werden können.

---

<sup>448</sup> Vgl. hierzu BILD: Niki Lauda: A-Klasse total sicher. 13.12.1997. Handelsblatt: A-Klasse jetzt ganz sicher. 10.12.1997. Stuttgarter Zeitung: A-Klasse besteht mit Unglücksfahrer Elchtest. 10.12.1997

Abbildung 37: Themen der untersuchten Berichterstattung

Ereignis	Zeitung	Handelsblatt	F.A.Z.	Stuttgarter Zeitung	BILD
<b>1.) Werkseröffnung in Rastatt am 16.10.1997</b>					
Werkseröffnung Rastatt - Festakt	X	X	X	X	X
Konzernergebnis und -prognose 1997	X	X	X		
Standort Deutschland	X			X	
Arbeitsbedingungen Rastatt				X	
Schon 100 000 A-Klassen verkauft, 8 Monate Lieferfrist		X	X	X	X
Mega-Party am Flughafen Stuttgart					X
<b>2.) Markteinführung der A-Klasse am 18.10.1997</b>					
Fahrttest A-Klasse: Stärken-Schwächen-Analyse, technische Daten		X	X		
Bevölkerung testet A-Klasse				X	
Rahmenprogramm Niederlassung				X	
<b>3.) Kippen der A-Klasse in Schweden am 21.10.1997</b>					
A-Klasse kippt in Schweden	X			X	X
Erklärung Elchtest	X			X	X
Diskussion Unfallursachen: Unfall beeinflusst MB-Markenimage	X			X	X
Diskussion der A-Klasse-Sicherheit				X	
Statements des DB-Vorstands					X
Bewertung des DB-Krisenmanagements					X
Stornierungen nach Unfall					X
Börse reagiert gelassen auf A-Klasse-Unfall	X				
A-Klasse in der engeren Wahl zum „Auto des Jahres“	X				

Ereignis	Zeitung	Handelsblatt	F.A.Z.	Stuttgarter Zeitung	BILD
<b>4.) Interne und externe Fahrtests 21.10 bis 11.11.1997</b>					
Diskussion der Unfallfolgen für DB			X		
Medienhetze nach Unfall			X	X	
Stern und Auto-BILD testen A-Klasse: Zweite A-Klasse gekippt				X	X
Mercedes kippt A-Klasse selbst um	X				X
Elch als Werbeträger				X	
Gerüchte über Auslieferungsstopp durch J. Schrempp				X	X
<b>5.) Presse-Konferenz wegen Sicherheitsmängeln am 29.10.1997</b>					
Umrüstung mit ESP und neuem Reifentyp	X		X	X	X
Rückruf der ausgelieferten A-Klassen			X		X
Umrüstungsfolgen: Kosten, Stornierungen, Lieferverzögerungen	X		X	X	X
Erklärung und Bewertung des Elchtests	X		X		
Sicherheit der A-Klasse			X	X	
Erklärung ESP und Reifenumrüstung	X		X	X	X
Fahrverhalten der A-Klasse mit ESP	X			X	
Bedrohung des MB-Markenimages	X		X	X	
DB-Krisenmanagement	X			X	
<b>6.) Übernahme Krisenmanagement J. Schrempp am 8.11.1997</b>					
DB wirbt um Vertrauen				X	
Übernahme Krisenmanagement durch J. Schrempp: Gerüchte über Auslieferungsstopp	X			X	X
Lebenslauf J. Schrempp				X	
Mögliche Folgen eines Auslieferungsstopps				X	
CDU-Abgeordneter fordert Schrempps Rücktritt				X	

<b>Ereignis</b>	<b>Zeitung</b>	<b>Handelsblatt</b>	<b>F.A.Z.</b>	<b>Stuttgarter Zeitung</b>	<b>BILD</b>
<b>7.) Presse-Konferenz am 11.11.1997: Ankündigung des Auslieferungsstopps</b>					
Auslieferungs- und Produktionsstopp: Neue Fahrwerksabstimmung für A-Klasse ab Februar	X	X	X	X	X
Bewertung Krisenmanagement J. Schrempf	X	X	X	X	
Folgen des Auslieferungsstopps hinsichtlich der Kosten und des Produkt- und Konzernimages	X	X	X	X	
Folgen des Auslieferungsstopps für Rastatt			X	X	
Reaktionen der Kunden und Mitarbeiter auf Auslieferungsstopp	X		X	X	
Chronologie der Ereignisse			X	X	
Kundenmodalitäten der Umrüstung			X	X	X
Vorwürfe gegenüber anderen Medien: Medienhetze		X	X	X	
<b>8.) Verlauf A-Klasse-Nachrüstung vom 11.11.1997 bis 14.1.1998</b>					
DB beruft Eingreiftruppe für A-Klasse					X
Nachrüstung voll im Zeitplan: Neue A-Klasse ab Februar			X	X	X
Auftragsprognose für A-Klasse 1998			X	X	
<b>9.) Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ von BILD am 12.11.1997</b>					
„Goldenes Lenkrad“ für A-Klasse	X	X			X
Begründung der Preisverleihung: A-Klasse besteht Elchtest bei Fahrtst mit Rallyefahrer		X			X
Weitere Preisträger					X
Veranstaltungsprogramm und Gästeliste					X

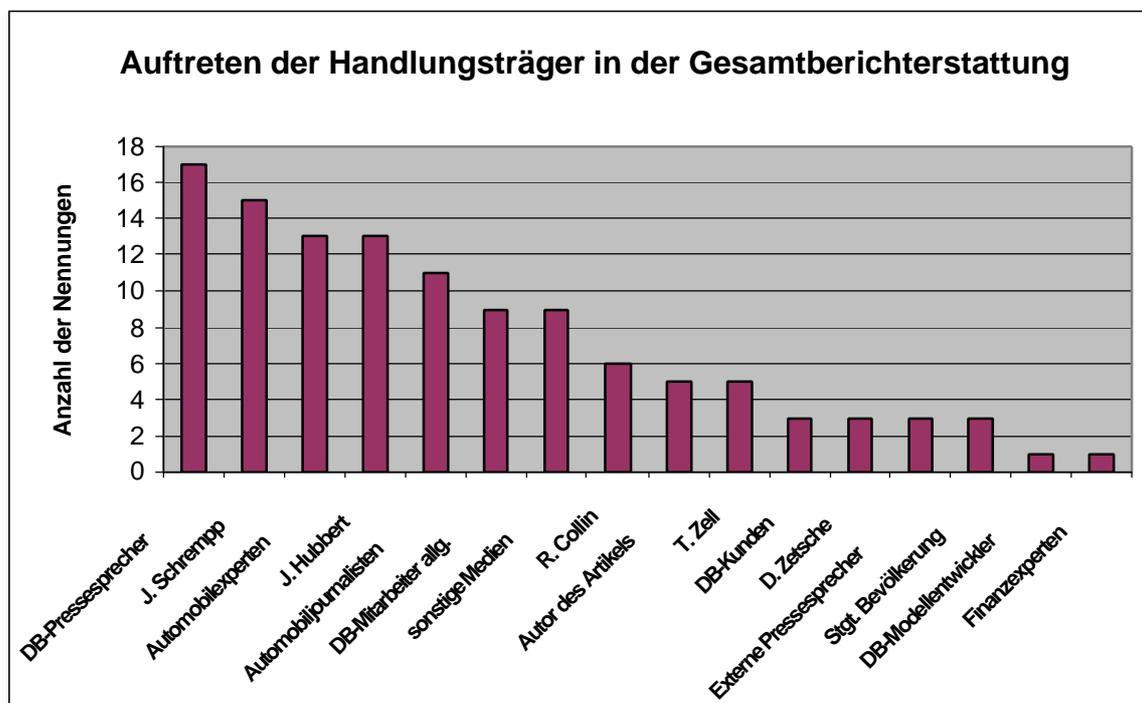
Ereignis	Zeitung	Handelsblatt	F.A.Z.	Stuttgarter Zeitung	BILD
<b>10.) Fahrtst R. Collin und N. Lauda, Vermarktung ab 10.12.1997</b>					
R. Collin: „A-Klasse hat Elchtest sicher bestanden.“		X		X	
N. Lauda: „A-Klasse ist narrensicher.“		X			X
DB-Informationskampagne über Fahrsicherheit: A-Klasse auch ohne ESP sicher				X	X
Bewertung der Testvermarktung bzw. des Krisenmanagements	X			X	
<b>11.) Interne und externe Fahrtstests vom 11.11.1997 bis 28.2.1998</b>					
A-Klasse besteht TÜV-Test			X	X	X
A-Klasse schneidet bei ADAC-Test schlecht ab					X
Elchtest ist überbewertet	X			X	
Fahrbericht neue A-Klasse					
Forderung nach international einheitlichen Fahrtstests	X			X	
<b>12.) Presse-Information am 15.1.1998 „A-Klasse Auslieferung beginnt planmäßig im Februar“</b>					
A-Klasse-Produktion läuft wieder: Neues Modell ab Februar				X	X
A-Klasse jetzt sicher					X
<b>13.) Fahrdynamik-Workshop „Real Life Safety“ 19. bis 30.1.1998</b>					
Fahrtst A-Klasse: A-Klasse ist sicher				X	X
Stärken-Schwächen-Analyse A-Klasse: Grenzwerte der A-Klasse-Sicherheit				X	X
Mercedes Benz-Konzeptfahrzeuge				X	
<b>14) Wiederaufnahme des A-Klasse-Verkaufs am 26.2.1998</b>					
Auslieferungsstopp beendet	X			X	X
Neue A-Klasse ab 26.2.1998 bei den Händlern	X			X	
Wiedereröffnung des Kundencenters am 26.2.1998 in Rastatt				X	

Ereignis	Zeitung	Handelsblatt	F.A.Z.	Stuttgarter Zeitung	BILD
<b>15.) Sonstiges</b>					
Mitarbeiterschulung				X	
Einsatz neuer Medien bei DB				X	
Einweihung des Mercedes-Benz-Forums in Stuttgart				X	
Ausstellungseröffnung Mercedes-Benz-Museum				X	
Verunsicherte Reifenkunden				X	
Folgen des Unfalls für internationale Automobilindustrie			X		
Zweifel an Umrüstung mit ESP und anderem Reifentyp			X	X	
Elchtest kommt ins Wörterbuch			X		
Gerüchte über Einmischung von Fiat bei A-Klasse-Berichterstattung			X		
Ion Tiriac will alte A-Klassen aufkaufen					X
Gerüchte um neue Werbekampagne: Elch als Werbeträger	X			X	X
Bewertung der Einführungs- und Krisenkampagne der A-Klasse	X				
Goodyear liefert wieder Reifen an DB				X	
A-Klasse auf Rang 4 bei Wahl zum „Auto des Jahres“	X				
Chronik der wichtigsten Rückrufaktionen der vergangenen Jahre	X			X	
Neuer MB-Kalender für 1998				X	
Neue Vertriebsstrategien für A-Klasse				X	
Die A-Klasse als Taxi				X	
Mit Boris Becker-Werbekampagne aus der Elchkrise					X
Unfall mit A-Klasse: Kein Elchtest				X	
Mercedes Benz sponsert Hip-Hop-Gruppe A-Klasse					X
Neuer Leasingvertrag für A-Klasse				X	
Rückrufaktionen: Keine Seltenheit in Automobilindustrie			X	X	
A-Klasse: Das Auto-Ereignis des Jahres				X	
Zeitdruck bei Produktentwicklungen in der Automobilindustrie				X	
Automobilindustrie: Verzögerte Auslieferungsstarts häufig				X	

## 8.10 Handlungsträger der Berichterstattung

Der folgende Abschnitt bietet ein Überblick über die in der Berichterstattung zur A-Klasse auftretenden Handlungsträger. Als Handlungsträger wurden Personen, Institutionen und Gruppen definiert, die als Handelnde und Kommunikationspartner in den A-Klasse-Artikeln auftraten. Um die Übersichtlichkeit von Abbildung 38 zu steigern, wurden nur jene Handlungsträger grafisch dargestellt, die mindestens zweimal genannt wurden. Außerdem wurden nur die Ereignisse abgebildet, in denen mindestens zweimal ein Handlungsträger auftrat. Auf die Abbildung von Ereignis 15 („sonstiges“) wurde verzichtet.

**Abbildung 38: Häufigkeit des Auftretens der Handlungsträger in der Gesamtberichterstattung<sup>449</sup>**



In den untersuchten Artikeln wurden 129 Mal Handlungsträger erwähnt. Sie lassen sich, wie in Abbildung 38 erkennbar, zu übergeordneten Gruppen zusammenfassen. Die erste und anteilmäßig am stärksten vertretene Gruppe bilden die Daimler-Benz-Mitarbeiter, gefolgt von den Automobiljournalisten einschließlich Robert Collin und den Automobilexperten. Der hohe Anteil von Daimler-Benz-Handlungsträgern liegt in der Artikelauswahl begründet. Schließlich wurden nur solche Artikel ausgewählt, in denen der Themenkom-

<sup>449</sup> Nähere Beschreibungen zu den in Abbildung 38 bis 43 aufgeführten Personen (Titel, Firmenzugehörigkeit etc.) finden sich im Codebuch.

plex A-Klasse behandelt wurde. Resultierend daraus wird verständlich, warum in den Berichten hauptsächlich konzerninterne Akteure erwähnt wurden.

Wird die Verteilung der Handlungsträger auf die einzelnen Ereignisse betrachtet (vgl. Abbildung 39), fällt eine Konzentration zwischen Ereignis 3 (Kippen der A-Klasse in Schweden) und Ereignis 5 (erste Pressekonferenz) auf. Bei Ereignis 3 und 4 (Fahrtests vor der ersten Pressekonferenz) traten gehäuft konzernexterne Handlungsträger auf. So nahm beispielweise Robert Collin zu diesem Ereignis Stellung, und auch andere auf Automobilthemen spezialisierte Medien wurden danach gefragt, wie sie den Vorfall einschätzen. Als Gegengewicht zu den Automobiljournalisten ließen die Journalisten die Konzernpressesprecher sowie Jürgen Hubbert, den verantwortlichen PKW-Vorstand, zu Wort kommen. Das anschließende massive Auftreten von Automobiljournalisten und -experten sowie von Daimler-Benz-Mitarbeitern während der verschiedenen Fahrtests ist dadurch erklärbar, dass das Medieninteresse an den folgenden Tests hoch war und die Zeitungen z.T. eigene Tests mit der A-Klasse fuhren. Um den Lesern ein möglichst vollständiges Bild über die Vorfälle bieten zu können, wurden Automobilexperten und -journalisten ebenso wie Jürgen Hubbert und die Daimler-Benz-Pressestelle befragt.

Die Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 wurde von Daimler-Benz mit dem Ziel veranstaltet, die Öffentlichkeit zu beruhigen und Lösungen für das Problem anzubieten. Als Initiatoren der Veranstaltung traten Jürgen Hubbert, Dieter Zetsche und Mitarbeiter der Daimler-Benz-Pressestelle in Erscheinung. Um auch hier eine sachliche und möglichst neutrale Situationsbeschreibung zu vermitteln, wurden konzernunabhängige Medien und Robert Collin als Handlungsträger in die Berichterstattung aufgenommen.

Für die spätere Hypothesenprüfung ist das Auftreten von Jürgen Schrempp und Jürgen Hubbert wichtig. Während Hubbert zum Unfall in Schweden Stellung bezog und auch während der anschließenden Tests und der ersten Pressekonferenz als Ansprechpartner der Presse zur Verfügung stand, trat Jürgen Schrempp erst nach der ersten Pressekonferenz in Erscheinung. In den Tagen zwischen dem 29. Oktober und 11. November 1997 übernahm Schrempp für die Öffentlichkeit sichtbar die Führung. Für die Medien war der Konzernchef während der zweiten Pressekonferenz der Alleinverantwortliche – sogar ohne nennenswerte Unterstützung seiner Presseabteilung. Der Wechsel des Topmanagements kann als Indiz für ein bis dahin nicht zufriedenstellendes Krisenmanagement und einen daraus

resultierenden Strategiewechsel im Konzern betrachtet werden. Hätten die Verantwortlichen erfolgreich auf den Unfall und die Vorwürfe reagiert, wäre ein Auftreten des Vorstandsvorsitzenden nicht nötig gewesen.

Ein weiterer Hinweis auf das sinkende Medieninteresse nach dem 11. November 1997 ist, dass nach der Pressekonferenz die Zahl der Handlungsträger in der Berichterstattung merklich abnahm. So rechtfertigten lediglich einige Automobiljournalisten die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“. Dass bei den in Spanien vom Konzern veranstalteten Tests Lauda, Collin und die Daimler-Benz-Pressesprecher als Akteure in der Medienberichterstattung erwähnt wurden, war zu erwarten.

Die Berichterstattung der einzelnen Medien unterscheidet sich deutlich hinsichtlich des Auftretens der Handlungsträger (vgl. Abbildung 40 bis 43). In den Grafiken wurden nur jene Handlungsträger abgebildet, die mindestens einmal in den Artikeln genannt wurden.

Die F.A.Z. benannte am wenigsten unterschiedliche Akteure. Sie beschränkte sich auf fünf Akteure, die mit Ausnahme der Stuttgarter Bevölkerung relativ gleichmäßig erwähnt wurden (vgl. Abbildung 40). Auffällig ist, dass im Gegensatz zur Gesamtdarstellung der Handlungsträger nach Ereignis nicht die Daimler-Benz-Mitarbeiter, sondern die Automobiljournalisten und -experten gehäuft auftraten.

Beim Handelsblatt waren die Handlungsträger deutlich vielfältiger (vgl. Abbildung 41). Untersucht man den prozentualen Anteil des Auftretens der einzelnen Akteure, stellt man fest, dass die Gruppe der Daimler-Benz-Mitarbeiter mit 50 Prozent eindeutig dominierte.

Die Stuttgarter Zeitung zeichnete sich dadurch aus, dass in ihrer Berichterstattung sehr viel verschiedene Handlungsträger erwähnt wurden. Kein anderes Printmedium reicherte seine Berichterstattung mit so vielen unterschiedlichen Gruppen an (vgl. Abbildung 42). In 56 Prozent der Fälle kommen bei der Stuttgarter Zeitung Daimler-Benz-Mitarbeiter zu Wort. Wird dabei bedacht, dass die Daimler-Benz-Mitarbeiter tendenziell ihr Produkt positiv bewerten, kann davon ausgegangen werden, dass die A-Klasse-Berichterstattung der Stuttgarter Zeitung für den Konzern neutral bis positiv ausfiel.

Auch in den BILD-Artikeln kam eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure zu Wort. Dabei war vor allem der starke Einsatz Jürgen Schrempps auffällig (vgl. Abbildung 43). Zu 21 Prozent war Schrempp der genannte Handlungsträger. Hubbert dagegen rangierte mit 10 Prozent weit abgeschlagen. Insgesamt machten die Daimler-Benz-Vorstände fast ein Drittel der Akteure der Berichterstattung aus, woraus eine Präferenz von BILD gegenüber statushohen Akteuren erkennbar ist. Wie auch bei der Stuttgarter Zeitung und beim Handelsblatt bildeten die Daimler-Benz-Mitarbeiter mit insgesamt 48 Prozent die stärkste Gruppe in der Berichterstattung.

Zusammenfassend entsprechen die Ergebnisse der Handlungsträgeranalyse denen von Schröter.<sup>450</sup> Er kommt zum Ergebnis, dass im Allgemeinen die nicht konzernnahen Gruppen sehr wenig Anteile und damit unzureichende Artikulationschancen in der Berichterstattung hätten, womit ausgeschlossen werden könne, „dass die Unternehmensberichterstattung sich um die kommunikative Integration der real gegebenen Vielfalt der Interessenkonstellationen im wirtschaftlichen, sozialen und allgemein gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen bemüht“<sup>451</sup>. Auch in der hier vorgestellten Untersuchung kamen durch die zentral organisierte Daimler-Benz-Pressearbeit Industrie- und Branchenverbände, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen, Parteien, Banken usw. selten zu Wort.<sup>452</sup> Journalisten, die oft die von Daimler-Benz herausgegebenen Presse-Informationen als einzige inhaltliche Quelle nutzen und häufig aus Zeitmangel während ihrer Recherche keine weiteren Gespräche mit konzernfremden Gruppen führen, sind an dieser Entwicklung nicht unwesentlich beteiligt.

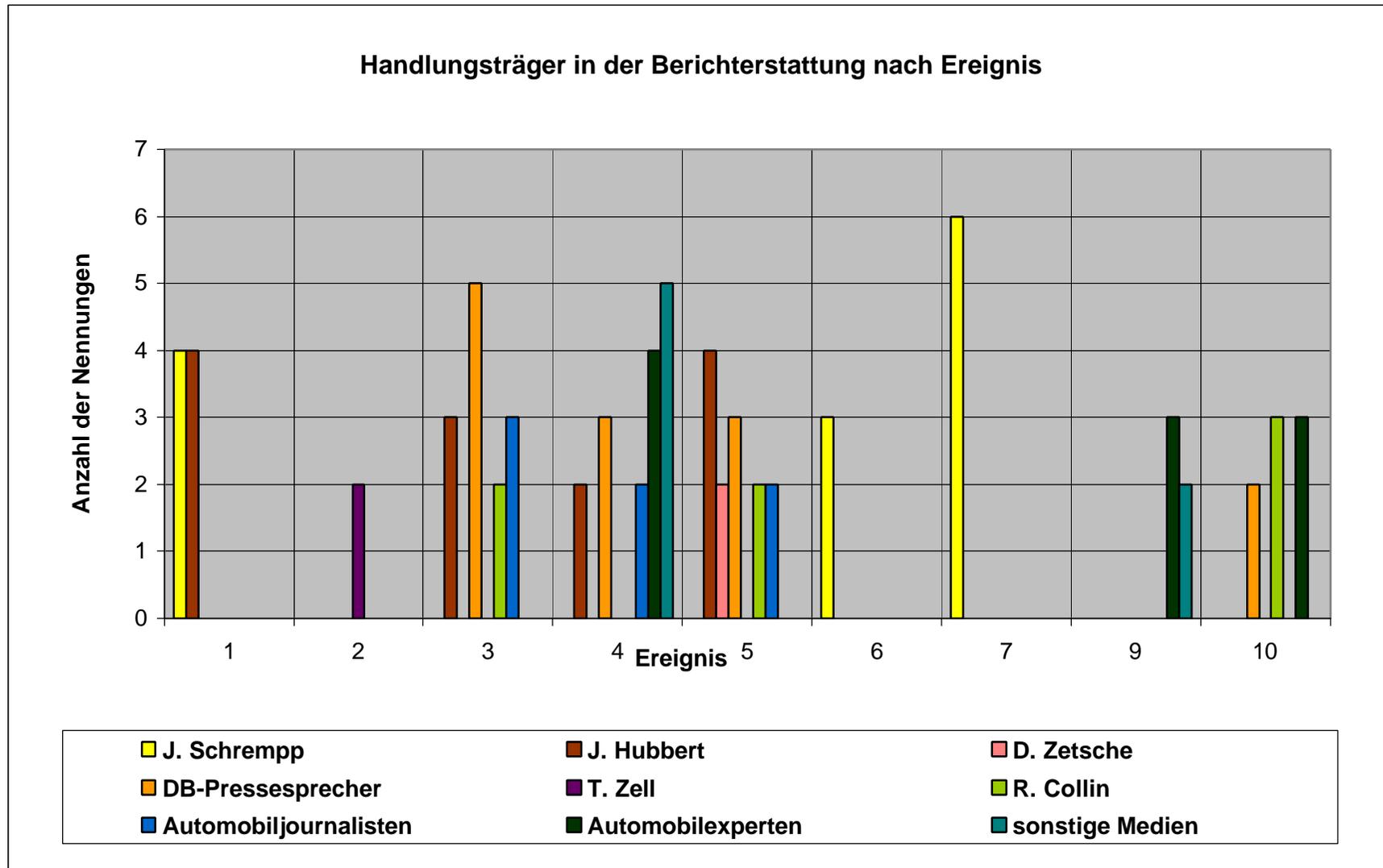
---

<sup>450</sup> Vgl. hierzu: Schröter, 1991. S. 96.

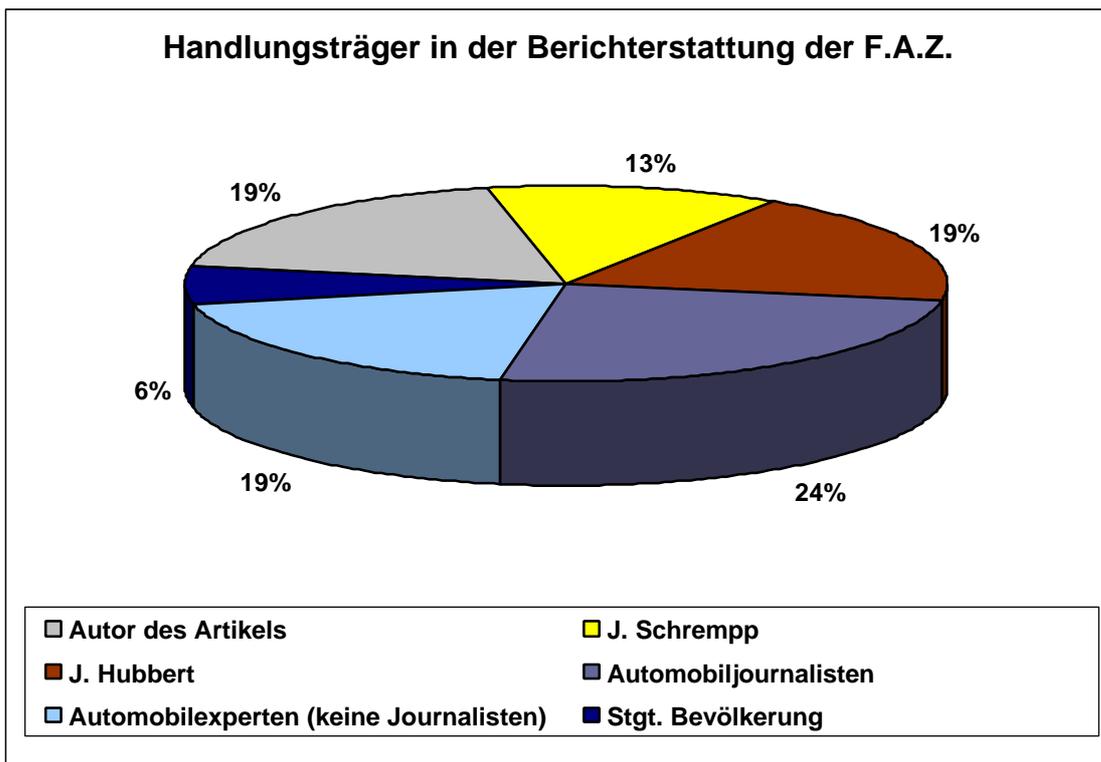
<sup>451</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>452</sup> Die Ausblendung etlicher Interessengruppen aus der Berichterstattung über die A-Klasse-Krise lässt sich allerdings in Teilen dadurch erklären, dass das Hauptthema eine Produktkrise war, folglich die mit dem Produkt unmittelbar befassten Personenkreise (Verantwortliche wie Nutzer) vermehrt Erwähnung finden.

Abbildung 39: Handlungsträger der Berichterstattung nach Ereignis



**Abbildung 40: Handlungsträger in der Berichterstattung der F.A.Z.**



**Abbildung 41: Handlungsträger in der Berichterstattung des Handelsblatts**

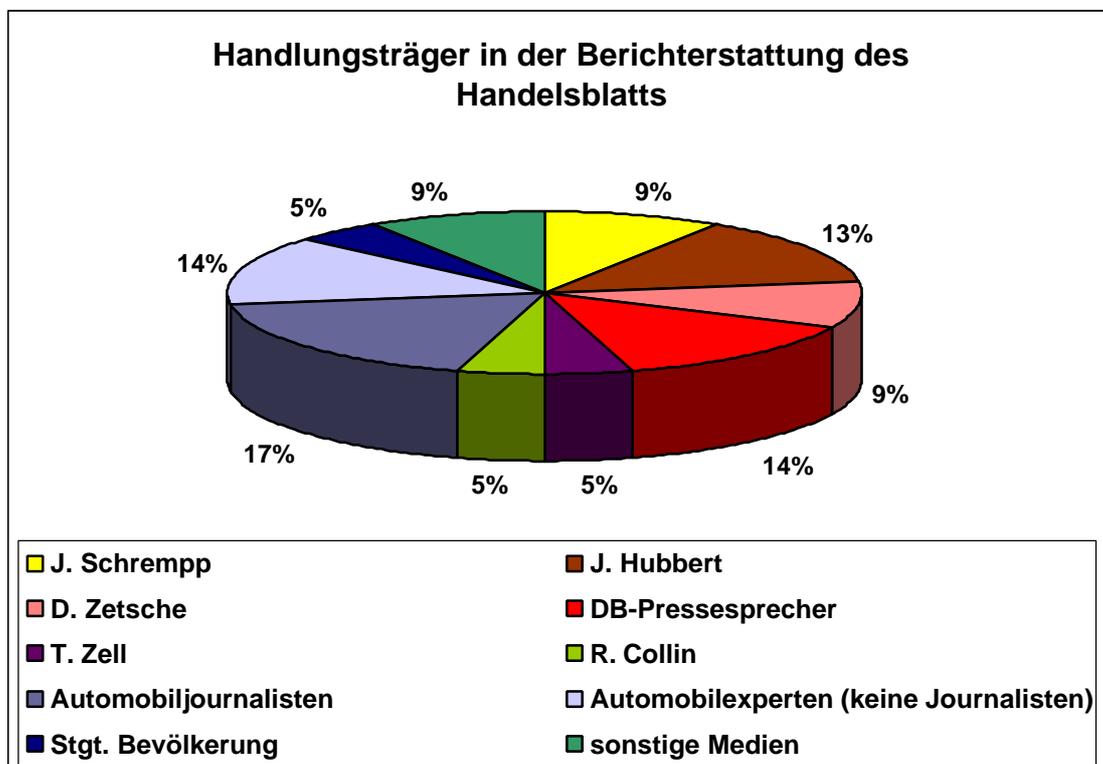


Abbildung 42: Handlungsträger in der Berichterstattung der Stuttgarter Zeitung

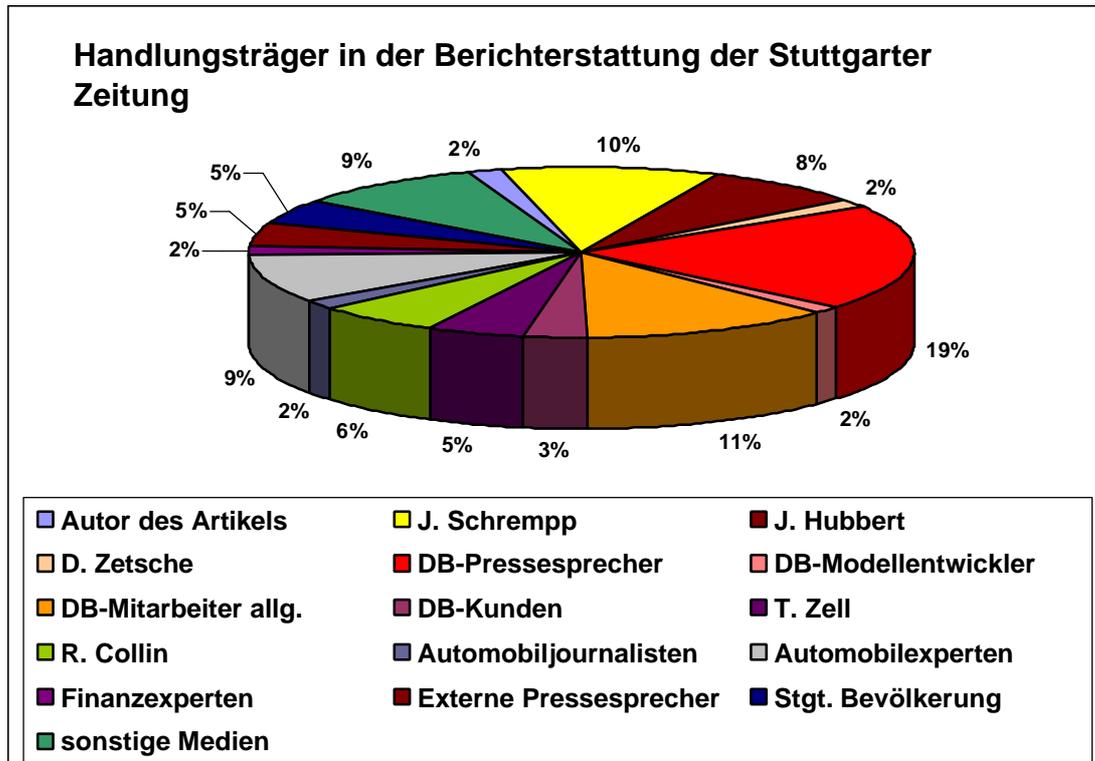
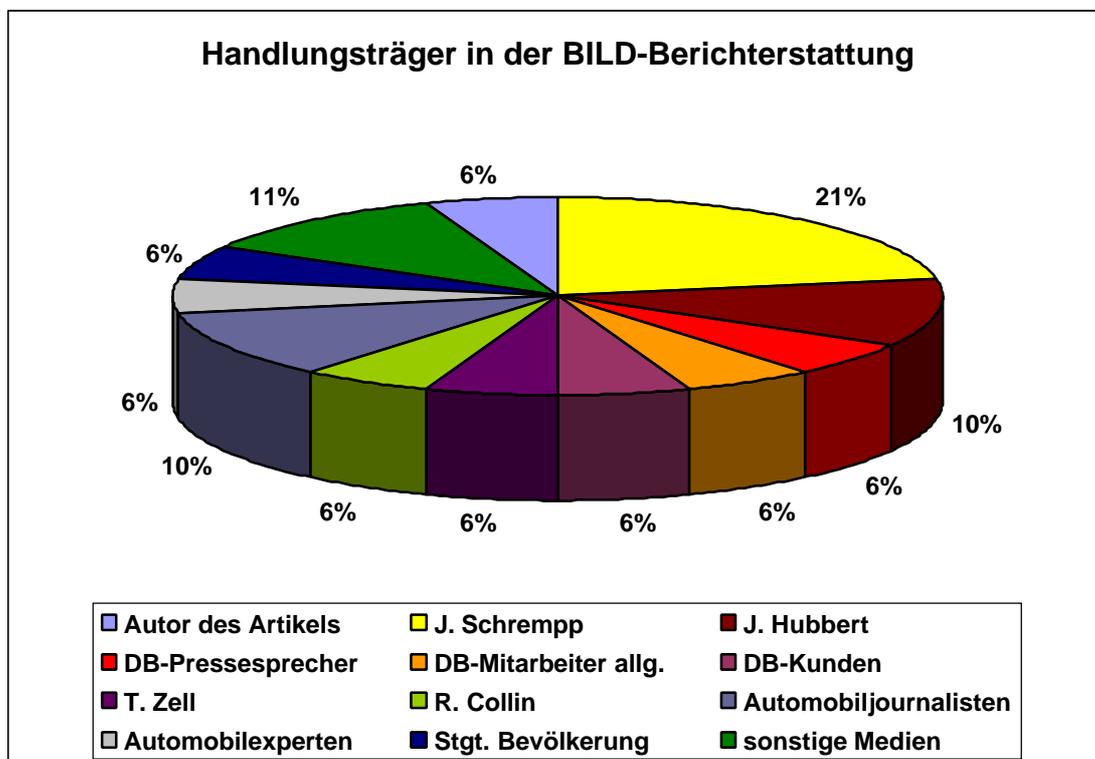


Abbildung 43: Handlungsträger in der BILD-Berichterstattung

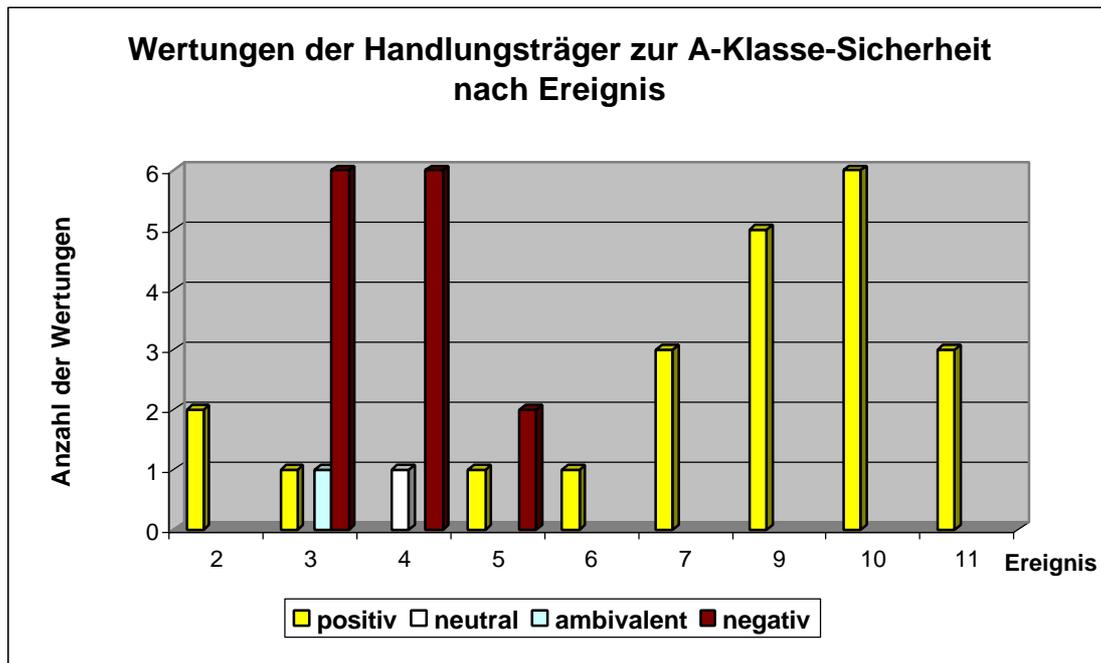


## 8.11 Wertungen der Handlungsträger zum Thema Sicherheit der A-Klasse

Mit der Analyse der in den redaktionellen Beiträgen enthaltenen, wertenden Aussagen soll festgestellt werden, wie oft und durch wen explizite positive oder negative Bewertungen bezüglich der Sicherheit der Mercedes-Benz A-Klasse abgegeben wurden. Die verschiedenen Wertungsmöglichkeiten und die Regeln, nach denen die Äußerungen in positiv, negativ, ambivalent oder neutral eingeteilt wurden, sind im Codebuch aufgeführt. Grundsätzlich können Wertungen von allen in der Berichterstattung erwähnten Akteuren vorgenommen werden.

Abbildung 44 beschränkt sich auf Wertungen, die nicht von Daimler-Benz-Mitarbeitern getroffen wurden. Die Häufigkeit der Wertungen pro Akteur hängt stark von der Häufigkeit seines Auftretens in den untersuchten Artikeln ab. Wie oben gesehen, sind die Daimler-Benz-Mitarbeiter die mit Abstand am häufigsten auftretende Gruppe in der Berichterstattung zur A-Klasse-Krise, weshalb sie folglich am häufigsten zu Wort kommen. Dass sie dabei die A-Klasse eher positiv als negativ bewerten, ist nachzuvollziehen. Da sich diese Hypothese während der Analyse bestätigte, wurde auf die Darstellung von Wertungen konzernnaher Handlungsträger verzichtet. In Abbildung 44 sind des Weiteren nur diejenigen Ereignisse dargestellt, zu denen sich Handlungsträger wertend äußerten.

Außer zur A-Klasse-Sicherheit wurden auch Aussagen zum Daimler-Benz-Krisenmanagement und zum A-Klasse-Image untersucht. Auf eine Darstellung dieser Wertungen wurde ebenfalls verzichtet, da die zu geringe Datenbasis keine aussagekräftigen Ergebnisse lieferte.

**Abbildung 44: Handlungsträgerwertungen zur Sicherheit der A-Klasse nach Ereignis**

Insgesamt wurden in den untersuchten Artikeln 21 positive, 15 negative und jeweils eine ambivalente und neutrale Wertung erhoben. Auffallend ist zunächst die Verteilung positiver und negativer Wertungen im chronologischen Krisenverlauf. Die Handlungsträger der Artikel zur Markteinführung (Ereignis 2) bewerteten die A-Klasse durchweg positiv. Erst als die A-Klasse in Schweden kippte (Ereignis 3), wurden negative Stimmen laut, die vornehmlich vom Testteam um Robert Collin kamen. Auf die negativen Äußerungen Collins hin reagierten die Medien mit weiteren Testfahrten (Ereignis 4), bei denen Mängel an der A-Klasse-Sicherheit kritisiert wurden. Bei der wegen der aufgetretenen Sicherheitsmängel einberufenen Pressekonferenz (Ereignis 5) versuchte das Daimler-Benz-Management die Journalisten von der A-Klasse-Sicherheit zu überzeugen, was gemessen an den Wertungen der Handlungsträger nur teilweise gelang – die negativen Wertungen überwogen in der Berichterstattung über die Pressekonferenz. Erst als Konzernchef Jürgen Schrempp die Führung des Krisenmanagements übernahm, wurden die Wertungen der Akteure bis zur Wiedereinführung der umgerüsteten A-Klasse positiv, was ein Hinweis auf die überwundene Krise ist.

Die Grafik genügt sicherlich aufgrund der geringen Datenmenge nicht uneingeschränkt wissenschaftlichen Kriterien. Sie wurde hier trotzdem eingefügt, weil ihr Ergebnis den allgemeinen Krisenverlauf gut wiedergibt. Um die These eines Meinungsumschwungs mit

dem Auftreten Schrempps zu verifizieren, wird im Folgenden der Handlungsträgerwertung die Wertung der Artikelautoren gegenübergestellt.

## **8.12 Wertungen zu spezifischen Sachverhalten der A-Klasse-Krise**

Der folgende Abschnitt soll Antworten auf die Frage liefern, ob in den codierten Artikeln Wertungen zu spezifischen krisenbestimmenden Sachverhalten auszumachen waren. Zu jedem Sachverhalt wurden dabei maximal drei wertende Äußerungen pro Artikel aufgenommen. Die Regeln, nach denen die Äußerungen in positiv, negativ, ambivalent oder neutral eingeteilt wurden, sind im Codebuch erklärt.

Am Beginn der Analyse stand die Frage nach der Sicherheit der A-Klasse im Vordergrund, da die Sicherheit der wichtigste Krisentreiber war. Die Bedeutung des Faktors Sicherheit erkannten auch die untersuchten Medien: Die Stuttgarter Zeitung schrieb in ihrem Kommentar am 30. Oktober 1997, dass der wichtigste Grund für die empfindlichen Reaktionen darin zu suchen sein dürfte, dass die Marke mit dem Stern wie kaum eine andere Marke für das Streben nach Perfektion stehe und dies für Qualität, Komfort und Sicherheit gelte.<sup>453</sup> Die F.A.Z. hob ebenfalls auf die große Fallhöhe ab: „Daimler-Benz hätte kaum etwas Schlimmeres passieren können. Dem Autokonzern, der sich die Sicherheit seiner Fahrzeuge als oberstes Ziel auf die Fahnen geschrieben hat, fallen die Wagen um.“<sup>454</sup> Auch das Handelsblatt bewertete die Situation als brisant: „Die Betroffenen wissen selbst am Besten: Kippt ein Auto um, egal warum, droht auch die öffentliche Stimmungslage zu kippen.“<sup>455</sup>

---

<sup>453</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Zeitung: Dämpfer für Daimler. 30.10.1997.

<sup>454</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung. Der Unfall einer A-Klasse wird für Daimler-Benz teuer. 30. Oktober 1997.

<sup>455</sup> Handelsblatt: Die Einführung der A-Klasse könnte für Daimler zum Debakel werden. Der Baby-Benz mutiert zum Sorgenkind. 30.10.1997.

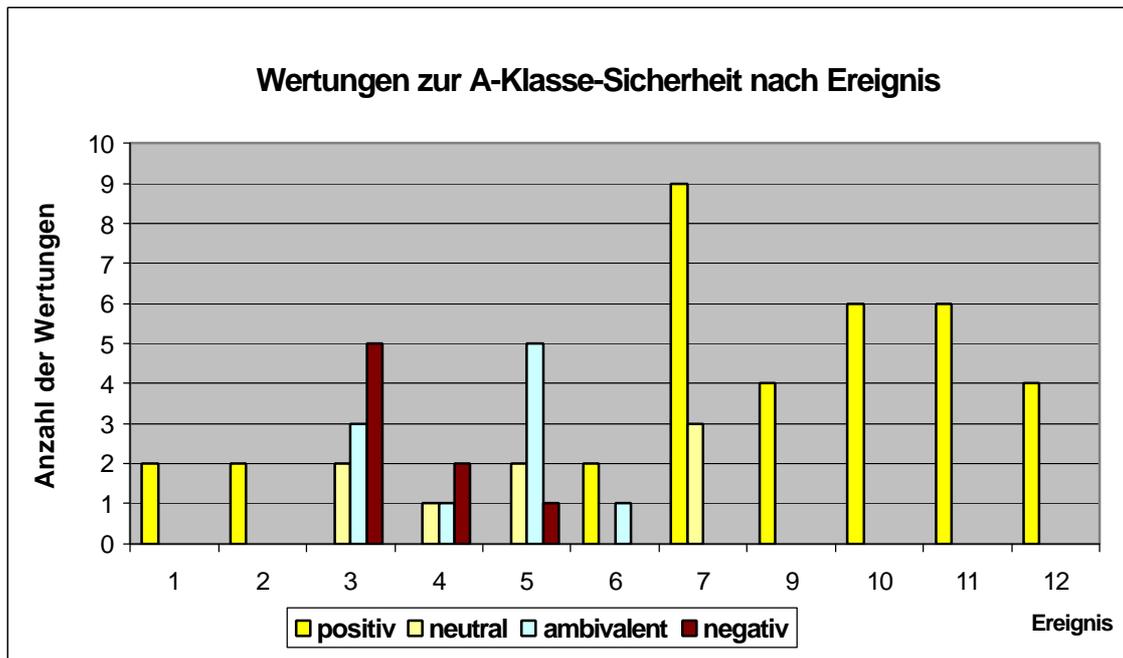
**Abbildung 45: Wertungen zur A-Klasse-Sicherheit nach Ereignis**

Abbildung 45 gibt die Ereignisse in denen Wertungen zur Sicherheit im Artikel beobachtet werden konnten in ihrem zeitlichen Verlauf wieder. Wie schon bei der Handlungsträgerwertung fällt sofort auf, dass die Autoren während der Markteinführung die A-Klasse als ein den hohen Mercedes-Benz-Sicherheitskriterien entsprechendes Produkt einstufen (Ereignis 1 und 2). Die F.A.Z. beispielsweise beschrieb die A-Klasse als „Gesamtkunstwerk“, dessen Fahrverhalten überaus erwachsen sei, und lobte ein wahrhaft klassenloses Auto, das aus dem Vollen geschnitzt statt maßstäblich verkleinert sei.<sup>456</sup>

Dieses medial vermittelte Bild änderte sich allerdings deutlich zwischen dem Kippen der A-Klasse (Ereignis 3) und der ersten Pressekonferenz (Ereignis 5), als mit dem plötzlichen Ausbrechen und Eskalieren der Krise überwiegend negative Wertungen auftraten. Das Handelsblatt führte den tiefen Sturz auf die zuvor aufgebaute und jetzt enttäuschte Erwartungshaltung zurück: „Nach einer millionenschweren Werbekampagne [...] und einer Einführungskampagne, die alles bisher in der Autoindustrie Vergleichbare in den Schatten stellte, muss die Stuttgarter Premium-Marke nun kleinlaut zugeben, dass offensichtlich Lücken in einem ansonsten schlüssigen Sicherheitskonzept bestehen.“<sup>457</sup> Auch die Stutt-

<sup>456</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Mercedes-Benz A 140: Wie soll man ihn einordnen, den Riesenzweig? 14.10.1997.

<sup>457</sup> Handelsblatt: Die Einführung der A-Klasse könnte für Daimler zum Debakel werden. Der Baby-Benz mutiert zum Sorgenkind. 30.10.1997.

garter Zeitung äußerte sich kritisch: „Diese Nachrüstung hat schwerwiegende Folgen. Sie kann als Eingeständnis gewertet werden, dass es tatsächlich Sicherheitsmängel gab. [...] Auch mit der A-Klasse wollte man neue Maßstäbe bei der Sicherheit von kleinen Autos setzen. [...] Jetzt geht der Schuss nach hinten los, weil das vollmundige Versprechen nicht eingelöst werden konnte.“<sup>458</sup> BILD präsentierte zum Thema Sicherheit zwei großflächige Fotostorys zum kippenden Fahrzeug und titelte „Schock für Mercedes. A-Klasse kippte bei Tempo 60 um.“<sup>459</sup> Die F.A.Z. nannte in ihrem Bericht zur Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 die Nachrüstung eine unbefriedigende Lösung, die die Fachpresse nicht vollständig überzeuge. Das Auto sei unsicher und auch bei weiteren Versuchen umgefallen.<sup>460</sup>

Die Wende zum Positiven kam mit dem Auftreten Jürgen Schrempps. Ab diesem Zeitpunkt vertrauten die Journalisten darauf, dass der Konzern tatsächlich eine Lösung für das Problem gefunden habe und die A-Klasse nun wieder sicher sei. Auch die später vom Konzern lancierten positiven Meldungen zur Sicherheit der A-Klasse, etwa zum Fahrtstest in Spanien (Ereignis 10) oder dem Journalistenworkshop in Frankreich (Ereignis 12), fanden positiven Anklang. Das Handelsblatt titelte „A-Klasse jetzt ganz sicher“<sup>461</sup>, die F.A.Z.: „Daimler: A-Klasse bestand Test“<sup>462</sup>, BILD: „A-Klasse: Da kippt nichts mehr“<sup>463</sup>, und die Stuttgarter Zeitung: „A-Klasse wieder auf sicheren Füßen. Unbeschränkte Haftung“<sup>464</sup>. Die F.A.Z. berichtete anlässlich des TÜV-Fahrttests vor der Wiedermarkteinführung von einer A-Klasse, die nun als der sicherste Kompaktwagen gelten dürfe.<sup>465</sup> Unterstützt wurden die konzerneigenen Aktionen durch die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ (Ereignis 9), bei der der A-Klasse „uneingeschränkte Sicherheit“ attestiert wurde.<sup>466</sup> Insgesamt bestätigt sich also die Annahme, dass, wenn man die Sicherheitsmängel der A-Klasse als den wichtigsten Krisenfaktor bewertet, mit dem Auftreten des Konzernchefs die Krise ihren Zenit überschritt und sich positiv wendete.

Dieser Eindruck wird durch die Krisenverlaufskurven zu den untersuchten Sachverhalten bestärkt (vgl. Abbildungen 46, 47, 49 und 50). Die Kurven zeigen sehr deutlich, zu welchem Zeitpunkt sich die Krise je nach untersuchtem Thema vom Negativen ins Positive

---

<sup>458</sup> Stuttgarter Zeitung. Dämpfer für Daimler. 30.10.1997.

<sup>459</sup> BILD: Schock für Mercedes. A-Klasse kippte bei Tempo 60 um. 23.10.1997.

<sup>460</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Der Unfall einer A-Klasse wird für Daimler-Benz teuer. 30.10.1997.

<sup>461</sup> Handelsblatt: A-Klasse jetzt ganz sicher. 10.12.1997.

<sup>462</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung: Daimler: A-Klasse bestand Test. 1.12.1997.

<sup>463</sup> BILD: A-Klasse: Da kippt nichts mehr. 24.2.1998.

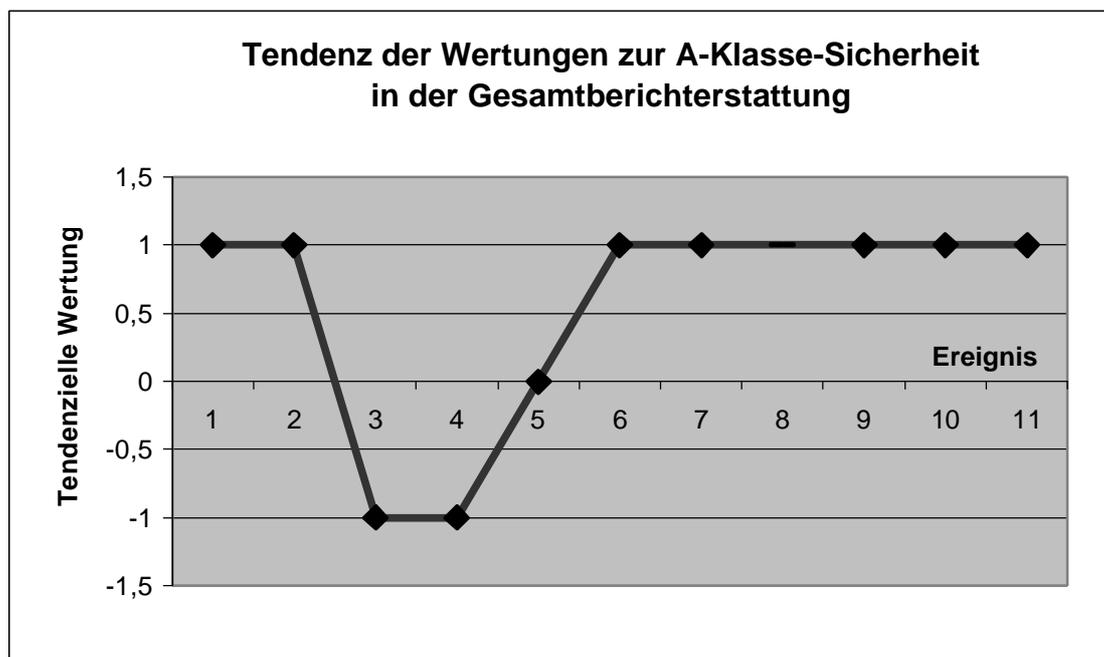
<sup>464</sup> Stuttgarter Zeitung: A-Klasse wieder auf sicheren Füßen. Unbeschränkte Haftung. 24.1.1998.

<sup>465</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Mercedes-Benz A 160: Von der härtenden Wirkung erfolgreicher Rückschläge. 17.2.1998.

wendete. Dabei ist zu beachten, dass nur die Ereignisse mit positiver Wertung (+1) und negativer Wertung (-1) präsentiert werden. Traten zu einem Ereignis positive und negative Wertungen auf, wurde je nach überwiegendem Wert codiert. Auf die Darstellung neutraler und ambivalenter Wertungen wurde verzichtet, weil sich während der Analyse herausstellte, dass diese größtenteils in den neutralen journalistischen Darstellungsformen Nachricht und Bericht auftraten.

Abbildung 46 zeigt nochmals deutlich den Verlauf der Krise hinsichtlich des Aspekts Sicherheit und bestätigt damit die Vermutung, dass die A-Klasse während der Markteinführung vom Publikum sehr positiv aufgenommen wurde (Ereignis 1 und 2), dann aber mit dem Kippen, den anschließenden Medienspekulationen und Statements des Konzerns (Ereignis 3 und 4) in Bedrängnis geriet. Die erste Pressekonferenz (Ereignis 5) zeigte nicht den gewünschten Erfolg. Auch wenn bereits neutrale Wertungen überwogen, waren Zweifel am Produkt noch nicht vollständig ausgeräumt. Erst mit dem Strategiewechsel durch Jürgen Schrempp (Ereignis 6), einer anschließenden aktiven Kommunikationspolitik (Ereignis 7, 10, 11), und der Unterstützung von BILD (Ereignis 9) überwogen die positiven Wertungen wieder.

**Abbildung 46: Verlaufskurve der tendenziellen Wertungen zur A-Klasse-Sicherheit**



<sup>466</sup> Vgl. hierzu die Berichterstattung in BILD am Sonntag vom 16.11.1997.

Betrachtet man die in Abbildung 47 dargestellte Verlaufskurve zur tendenziellen Wertung des Krisenmanagements in der Gesamtberichterstattung der untersuchten Zeitungen, zeigt sich ein ähnlicher Kurvenverlauf wie bei den Wertungen bezüglich der A-Klasse-Sicherheit. Bis zu Ereignis 3, dem Kippen der A-Klasse, gab es keine Krisenanzeichen und folglich auch keine Wertung des Krisenmanagements. Erst während der anschließenden Tests und der Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 (Ereignis 4 und Ereignis 5), als immer deutlicher wurde, dass die A-Klasse tatsächlich Sicherheitsmängel hatte, wurden kritische Bemerkungen geäußert. Vor allem das arrogant anmutende und den Unfall abwiegelnde Auftreten der Daimler-Benz-Akteure kurz nach dem Test in Schweden sowie das fast dreiwöchige Schweigen des Konzerns gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Medien wurden negativ gewertet. Das Handelsblatt betitelte das Geschehen als ein „Lehrbuchbeispiel für mangelhaftes Krisenmanagement“<sup>467</sup>, während dessen der Test „erst mal als `hirnrissig´ (PKW-Vorstand Jürgen Hubbert) abgekanzelt worden“<sup>468</sup> sei. „Die erste Grundregel der Krisen-PR wurde missachtet: Sei immer gesprächsbereit.“<sup>469</sup> BILD bemerkte, dass für die Experten der Daimler-Benz AG der Unfall nicht nachvollziehbar sei<sup>470</sup>, und die F.A.Z. war nach der ersten Pressekonferenz der Meinung, dass Mercedes-Benz die Vorgänge um das labile Verhalten der A-Klasse beim so genannten Elchtest nicht in den Griff bekommen habe.<sup>471</sup> Die Stuttgarter Zeitung bewertete negativ, dass die Verantwortlichen bei Daimler-Benz die Schuld von sich wiesen, indem sie einerseits Robert Collin beschuldigten, er habe ein extremes Fahrmanöver durchgeführt, und andererseits die Schuld auf die Reifen der Firma Goodyear schieben würden.<sup>472</sup> Ebenso negativ wirkte das unkoordinierte Verhalten der Manager: „Konfusion statt Aufklärung, business as usual in dem Stuttgarter Unternehmen, in dem immer noch nicht geklärt ist, welcher Öffentlichkeitsarbeiter was, wann und wo zu sagen hat.“<sup>473</sup>

Mit dem Auftritt des Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrepp in der Öffentlichkeit (Ereignis 6 und folgende) entspannte sich die Krise. Das Handelsblatt berichtete von erstmals wieder freundlichen Kommentaren gegenüber dem Krisenmanagement und wertete die Entscheidung, die A-Klasse nochmals nachzurüsten, als richtig, auch wenn sie viel Geld gekostet habe und erst spät gekommen sei. Die Entscheidung sei richtig, da sie die Bedeu-

---

<sup>467</sup> Handelsblatt: Daimler-Benz – keine besondere Risikostrategie für den Smart. Eine Marketing-Story auf schmalen Grat zwischen Wahnsinn und Genie. 11.11.1997.

<sup>468</sup> Ebenda.

<sup>469</sup> Handelsblatt: Ein Stern, ein Elch und das Problem mit der Öffentlichkeit. 13.11.1997.

<sup>470</sup> Vgl. hierzu: BILD: A-Klasse-Unfall: Das sagt Mercedes. 24.10.1997.

<sup>471</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Daimler unterbricht die Auslieferung der A-Klasse. 12.11.1997.

<sup>472</sup> Vgl. hierzu: Stuttgarter Zeitung: Wer ins Schleudern kommt, muss bremsen. 30.10.1997.

tung der Marke Mercedes-Benz unterstreiche.<sup>474</sup> BILD druckte anlässlich der Pressekonferenz ein für Jürgen Schrempp und den Daimler-Benz-Konzern sehr positives Interview und lobte das Verhalten des Managements anlässlich der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“.<sup>475</sup> Die Stuttgarter Zeitung, die von allen untersuchten Zeitungen am ausführlichsten über die A-Klasse-Krise berichtete, kommentierte die Entscheidungen des Konzernvorstandsvorsitzenden wie folgt: „Mit dem vorläufigen Auslieferungsstopp für die A-Klasse hat Konzernchef Jürgen Schrempp nun ein machtvolles Signal gesetzt, dass er an dem hohen Anspruch des Unternehmens nicht rütteln lassen will. [...] Die Auszeit für die A-Klasse ist für den Konzern ein Befreiungsschlag. [...] Die Auszeit ist [...] ein geschickter Schachzug.“<sup>476</sup> Anlässlich des von Niki Lauda und Robert Collin gefahrenen A-Klasse-Tests in Spanien äußerte sich die Zeitung konkret zum Krisenmanagement des Konzerns. „Die Notbremse zu ziehen, den Fehler vor der internationalen Öffentlichkeit einzugestehen, sich zu entschuldigen, eine Lösung anzubieten und die Wagen zurückzuhalten war geradezu ein revolutionärer Weg, bei dem immense Widerstände gebrochen werden mussten. Jürgen Schrempp hat bei der A-Klasse bewiesen, dass Daimler mit Krisen immer besser fertig wird.“<sup>477</sup> Kritisch gegenüber den Ergebnissen der Pressekonferenz äußerte sich allein die F.A.Z.: „Die Entscheidung zur Verringerung oder Einstellung der Produktion oder zum Auslieferungsstopp ist das Eingeständnis mehrerer Versäumnisse. Die Reaktionen des Publikums auf den Umfaller konnten auch mit klassischer Öffentlichkeitsarbeit nicht beeinflusst werden. Inzwischen hat sich die Situation so zugespitzt, dass die Konzernführung um das Eingeständnis technischer Versäumnisse nicht herumkommt. Eigentlich kann nur eine neue A-Klasse zu einem neuen Erfolg führen.“<sup>478</sup> Drei Tage später schlug die F.A.Z. allerdings schon weniger scharfe Töne an („Die A-Klasse hat es verdient, einen zweiten Anlauf nehmen zu dürfen“<sup>479</sup>), was sich bis zur Wiedermarkteinführung noch steigerte („Von der härtenden Wirkung erfolgreicher Rückschläge“<sup>480</sup>).

---

<sup>473</sup> Stuttgarter Zeitung: Wer ins Schleudern kommt, muss bremsen. 30.10.1997.

<sup>474</sup> Vgl. hierzu: Handelsblatt: Daimler-Benz AG: Zustimmung für den Lieferstopp - 'Goldenes Lenkrad' verliehen. Das Eingeständnis ihrer Schöpfer hilft der A-Klasse aus der Schiefelage. 13.11.1997.

<sup>475</sup> Vgl. hierzu: BILD: Mercedes verbessert A-Klasse. Exklusiv-Interview mit Daimler-Boss Schrempp. 12.11.1997. BILD am Sonntag: Wie aus dem Pech-Baby ein Gold-Kind wurde. 16.11.1997.

<sup>476</sup> Stuttgarter Zeitung: Schrempps Befreiungsschlag. 12.11.1997.

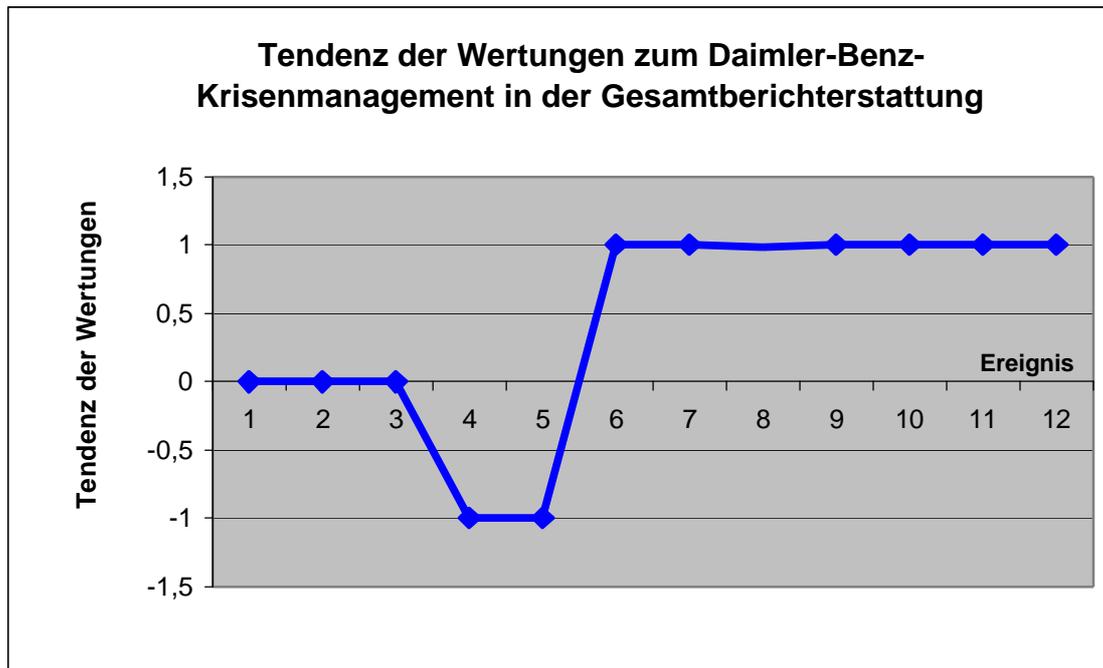
<sup>477</sup> Stuttgarter Zeitung: Die neue A-Klasse. 11.12.1997.

<sup>478</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung: Daimler unterbricht die Auslieferung der A-Klasse. 12.11.1997.

<sup>479</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung: Lehren aus einem Unfall. 15.11.1997.

<sup>480</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung: Mercedes-Benz A 160: Von der härtenden Wirkung erfolgreicher Rückschläge. 17.2.1998.

**Abbildung 47: Verlaufskurve der tendenziellen Wertungen zum Daimler-Benz-Krisenmanagement**



Die Analyse des A-Klasse-Images wird durch die Darstellung der Vertrauens Tendenzen in der untersuchten Berichterstattung gestützt. Aus diesem Grund weicht die Darstellung der Ergebnisse an dieser Stelle von der Reihenfolge des Codebuchs ab und präsentiert die Verlaufskurve der Vertrauens tendenz vor derjenigen der Imagetendenz. Um Aussagen über die Vertrauens tendenz zu erhalten, wurde jeder Beitrag am Ende der Codierung in seiner Gesamtheit als vertrauensstärkend, vertrauensschwächend, ambivalent oder neutral eingestuft. Auch wenn durch diese Gesamtwertung, die sich nicht an einzelnen Textstellen festmachen lässt, die Gefahr einer subjektiven Wertung entsteht, wurde die Vertrauens-Kategorie in die Untersuchung aufgenommen. Sie unterstreicht, wie in den Kapiteln 1.1.1 und 2.5 dargestellt, die Wichtigkeit eines glaubhaften und vertrauensstärkenden Auftritts eines Unternehmens. Da sich das Image aus mehreren Faktoren zusammensetzt, darunter Vertrauen und Glaubwürdigkeit, können bei der Untersuchung des Aspekts Vertrauen ähnliche Ergebnisse wie bei der anschließenden Untersuchung des A-Klasse-Images erwartet werden.

**Abbildung 48: Vertrauenstendenz in der untersuchten Gesamtberichterstattung in Prozent<sup>481</sup>**

<b>Vertrauenstendenzen in der untersuchten Gesamtberichterstattung in Prozent</b>	
positiv	32
neutral	41
ambivalent	9
negativ	18

Wie die Ergebnisse der Untersuchung zur Vertrauenstendenz zeigen (vgl. Abbildung 48), kann eine allgemeine Vertrauenskrise zwischen Redaktionen und Konzern während der A-Klasse-Krise nicht festgestellt werden. In 32 Prozent der untersuchten Artikel, also in fast jedem dritten Text, war die Tendenz positiv, in 41 Prozent der Fälle neutral und in 9 Prozent ambivalent. Lediglich in 18 Prozent aller untersuchten Beiträge war eine negative Vertrauenstendenz festzustellen.

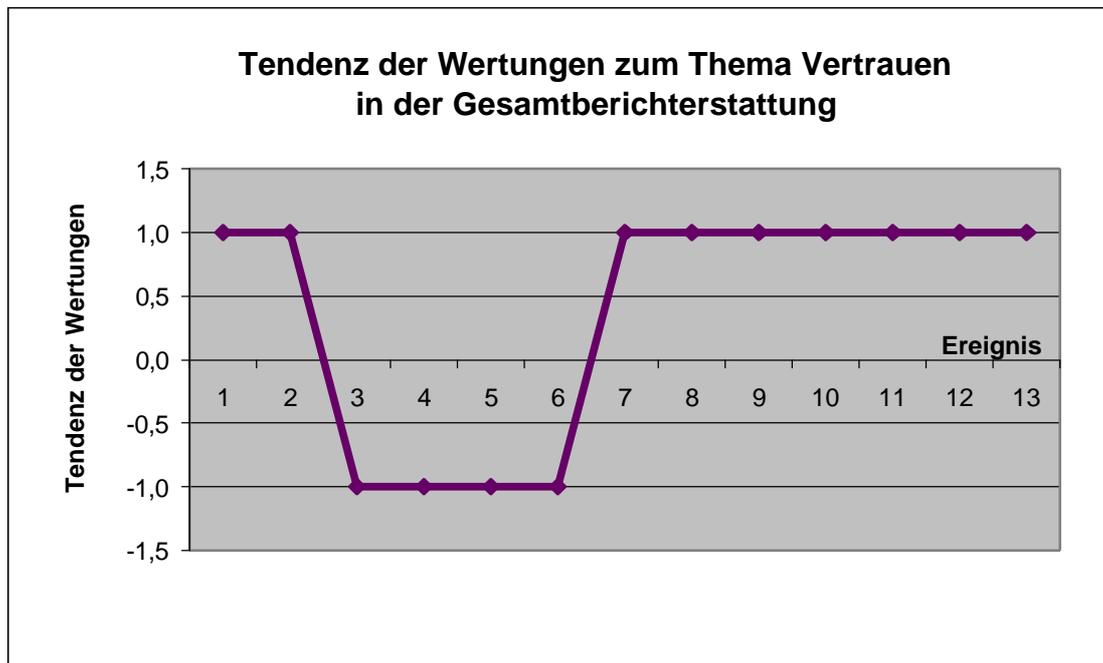
Ein etwas anderes Bild ergibt sich aber, betrachtet man die Verteilung der prozentualen Anteile nach Ereignis: Dabei fällt auf, dass es zumindest eine zeitweilige Vertrauenskrise gab. Insgesamt ähnelt die tendenzielle Vertrauenskurve der tendenziellen Imageverlaufskurve stark (vgl. hierzu Abbildungen 49 und 50). Sie unterscheidet sich lediglich darin, dass sie mit einer zeitlichen Verzögerung, nämlich erst zur zweiten Pressekonferenz, von einer vertrauensschwächenden in eine vertrauensstärkende Tendenz übergeht (anstatt wie bei der Imagekurve schon zur Übernahme des Krisenmanagements durch Jürgen Schrempp). Aufgrund der Parallelität der beiden Kurven kann hier auf eine ausführliche Diskussion der Ergebnisse verzichtet und auf die Darstellung der Ergebnisse bei der Imageverlaufskurve verwiesen werden.

Die Untersuchung des Imagefaktors ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung, da sie ein wichtiger Indikator für die Krisenbewältigung ist. Wie erläutert, kann das Produkt- oder Konzernimage während einer Krise geschwächt bzw. zerstört und somit bedrohlich für den Fortbestand der Organisation werden (vgl. Kapitel 1.1.1).

---

<sup>481</sup> Die in der Tabelle dargestellten Zahlen wurden kaufmännisch auf volle Zahlen gerundet.

**Abbildung 49: Verlaufskurve der tendenziellen Wertungen zum Thema Vertrauen in der Gesamtberichterstattung**



Auch die tendenzielle Verlaufskurve zum A-Klasse-Image zeigt eine wellenförmige, vom Positiven ins Negative und dann wieder ins Positive verlaufende Form (vgl. Abbildung 50). Vergleicht man die Verlaufskurve mit den Kurven zur A-Klasse-Sicherheit und zum Krisenmanagement, zeigen sich auffallende Parallelen. Zu Beginn des Untersuchungszeitraums, während der Werkseröffnung in Rastatt und der Markteinführung, erhielt die A-Klasse positive Imagewertungen. Die F.A.Z. veröffentlichte einen positiven Fahrtstest<sup>482</sup> und BILD lobte die A-Klasse als den neuen Star der Daimler-Benz AG<sup>483</sup>. In der Berichterstattung über den Unfall in Schweden wurden die Kontextwertungen abrupt negativ, der erste Tiefpunkt der Imagekrise war erreicht. Kommentare wie „die Bruchlandung der A-Klasse kratzt am Mercedes-Image“<sup>484</sup> oder „der gute Ruf der Marke [...] verträgt keine Zweifel an technischer Kompetenz und Qualität“<sup>485</sup> zeigten deutlich negative Tendenzen. Diese negativen Imagewerte wurden während der anschließenden Testfahrten nicht bestätigt. In den Texten hielten sich positive und negative Aussagen die Waage. Die Stuttgarter Zeitung war der Ansicht, der Elchtest sei überbewertet und die A-Klasse trotzdem ein si-

<sup>482</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Mercedes-Benz A 140. Wie soll man ihn einordnen, den Riesenzwerg? 14.10.1997.

<sup>483</sup> Vgl. hierzu: BILD: Daimler-Werk Rastatt. Festakt und Techno-Party. Der A ist da. 16.10.1997.

<sup>484</sup> Stuttgarter Zeitung: Die Bruchlandung der A-Klasse kratzt am Mercedes-Image. Ein Elch war nicht im Test. 25.10.1997.

<sup>485</sup> Ebenda.

cheres Auto.<sup>486</sup> Allerdings hielt die neutrale Tendenz nicht lange an. In der Berichterstattung zur Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 rutschten die Imagewerte nochmals deutlich ab, wie eine Passage aus dem Handelsblatt belegt: „Die ersten Wochen der Auslieferung eines neuen Fahrzeugs gelten in der Autozunft als höchst sensibler Zeitraum. Schon kleinste Mängel in der Qualität machen Kunden und Fachleute misstrauisch, geschweige denn spektakuläre Ausrutscher. Das gilt auch für Marken, die – wie Daimler-Benz – ein vermeintlich unerschütterliches Image der Solidität und Sicherheit besitzen. Dass ausgerechnet die Marke mit dem Stern jetzt in Erklärungsnotstand gerät, schockiert Kunden und Öffentlichkeit.“<sup>487</sup> Die F.A.Z. kommentierte: „Alle Versuche, das Image des zum Umfallen neigenden Gefährts wieder aufzurichten, sind nicht besonders erfolgreich gewesen.“<sup>488</sup>

Da die erste Pressekonferenz gemessen an den Wertungen zur Sicherheit der A-Klasse, zum Krisenmanagement des Konzerns und zum Produktimage offensichtlich nicht erfolgreich war, beschloss der Vorstand unter der Führung des Vorstandsvorsitzenden eine Strategieänderung (Ereignis 6) mit der Folge, dass ab diesem Zeitpunkt die Tendenz der Image- und Vertrauenswertungen wieder ins Positive drehte: Nach der zweiten Pressekonferenz schrieb das Handelsblatt: „Auch der vorübergehende Lieferstopp der A-Klasse kann das Vertrauen vieler Daimler-Kunden in den kleinsten Mercedes aller Zeiten nicht nennenswert erschüttern.“<sup>489</sup> „Heute stellt sich mehr denn je die Frage nach der Zukunft der A-Klasse. Hier sollten sich all die hüten, die in dem misslungenen Start des Fahrzeugs schon den Anfang vom Ende sehen. Die aktuelle Diskussion überdeckt nämlich sämtliche positiven Produkteigenschaften, die die A-Klasse zweifellos zu bieten hat.“<sup>490</sup> Anlässlich des Fahrtests in Spanien mit Niki Lauda und Robert Collin äußerte sich das Handelsblatt: „Daimler hat dazu gelernt: Die A-Klasse ist stabilisiert und das Image aufpoliert“<sup>491</sup> und zur Wiedermarkteinführung schrieb BILD: „Schluss mit dem unsinnigen Elchtest“<sup>492</sup>.

---

<sup>486</sup> Vgl. hierzu: Sonntag Aktuell. Elchtest überbewertet. 23.11.1997.

<sup>487</sup> Handelsblatt: Der Baby-Benz mutiert zum Sorgenkind. 30.10.1997.

<sup>488</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung: Daimler unterbricht die Auslieferung der A-Klasse. 12.11.1997.

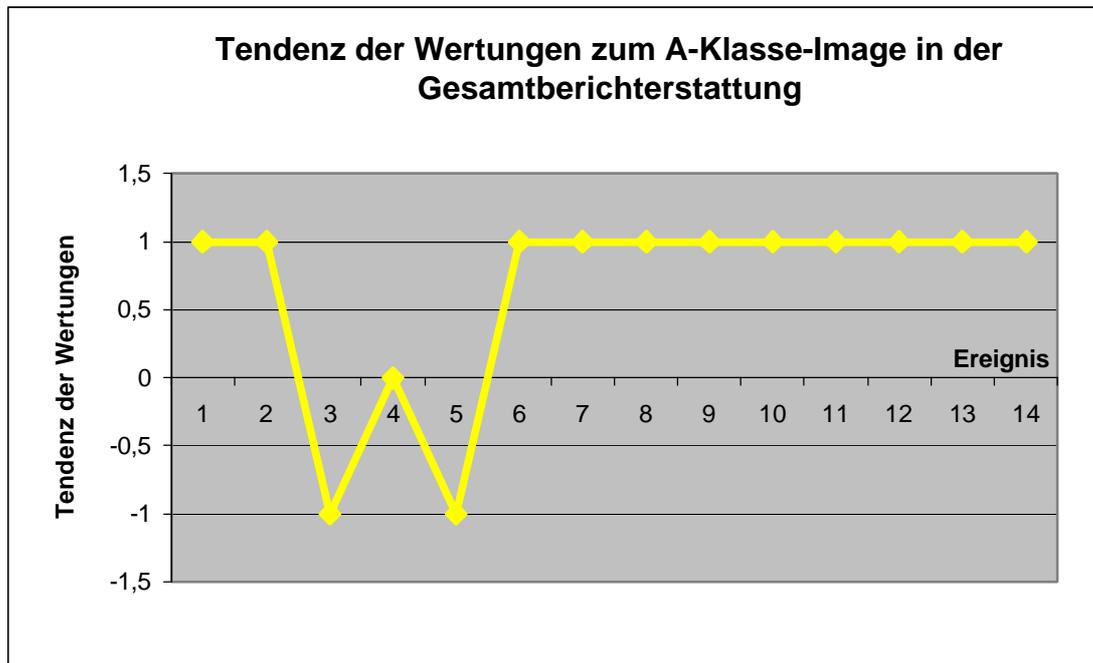
<sup>489</sup> Handelsblatt: Das Eingeständnis ihrer Schöpfer hilft der A-Klasse aus der Schiefelage. 13.11.1997.

<sup>490</sup> Handelsblatt: Zweiter Anlauf. 13.11.1997.

<sup>491</sup> Handelsblatt: Im Schlingerkurs zum neuen A-Klasse-Image. 11.12.1997.

<sup>492</sup> BILD: Schluss mit dem unsinnigen Elchtest. 24.2.1998.

**Abbildung 50: Verlaufskurve der tendenziellen Wertungen zum Thema A-Klasse-Image**



Zusammengenommen weisen die Ergebnisse der tendenziellen Verlaufskurven zu den Aspekten Sicherheit der A-Klasse, Krisenmanagement des Daimler-Benz-Konzerns, Vertrauendenden in der Berichterstattung und Image der A-Klasse eine Kurvenparallelität auf. Die Krise verlief, gemessen an den untersuchten Faktoren, wellenförmig. Zu Beginn, also zur Werkseröffnung in Rastatt und zur Markteinführung, waren keine Krisenanzeichen erkennbar. Im Gegenteil, die A-Klasse wurde sehr positiv bewertet. Dies änderte sich abrupt mit dem Umkippen der A-Klasse in Schweden. Negative Sicherheits-, Vertrauens- und Imagewerte, gepaart mit einer unbefriedigenden Krisenkommunikation des Konzerns, bestimmten bis nach der ersten Pressekonferenz die Verlaufskurven. Erst mit der Übernahme des Krisenmanagements durch den Daimler-Benz-Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp und dem damit verbundenen Strategiewechsel tendierten die Kurven wieder ins Positive. Diese positive Tendenz konnte bis zum Ende des Untersuchungszeitraums gehalten werden, was für die Annahme spricht, dass Daimler-Benz und sein Produkt A-Klasse die Krise trotz schwerwiegender Kommunikationsmängel erfolgreich bestanden haben.

Bemerkenswert ist, dass diese Ergebnisse die von vielen Medien heraufbeschworene Produktkrise nur teilweise bestätigen. Sicherlich hat der Unfall der A-Klasse dem Konzern- und Produktimage geschadet, aber wohl nicht in dem Maße, wie es ein Großteil der Me-

dien beschrieben hat. Die Rehabilitation und Neupositionierung der A-Klasse scheinen dem Konzern nach den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung sehr gut gelungen zu sein. Bestätigt wird diese Annahme durch die Zulassungszahlen der A-Klasse im untersuchten Zeitraum. Nach einer erfolgreichen Markteinführung mit mehr als 3.000 Vorbestellungen folgte im November mit dem Auslieferungsstopp und der Rückrufaktion der Einbruch: Die Kunden zeigten sich durch den Elchtest verunsichert, woran auch die neutrale bzw. positive Berichterstattung der Presse nichts ändern konnte. Nach internen Umfragen der Daimler-Benz AG waren die Bilder, die das Umkippen der A-Klasse zeigten, in den Köpfen der potenziellen Kunden gegenwärtig und hielten sie von Bestellungen ab.<sup>493</sup> Daran zeigt sich, wie bedeutend der Einsatz von Fotografien in der Berichterstattung der Zeitungen bezüglich der Meinungsbildung ihrer Rezipienten ist. Ende Februar, als die nachgerüstete und von vielen Automobilexperten in bildlich festgehaltenen Fahrtests als „sicher“ bewertete A-Klasse wieder erhältlich war, erholten sich die Zulassungszahlen. Bereits im März wurden über ein Drittel mehr Neuzulassungen registriert als bei der ersten Markteinführung. Die Kunden schienen ihr Vertrauen in das Produkt wieder- bzw. jetzt erst richtig gefunden zu haben. Umfragen zufolge war ein Großteil der Käufer der Meinung, ein extrem sicheres Auto zu einem relativ günstigen Preis bekommen zu haben.<sup>494</sup>

Nach der Darstellung der erhobenen Daten werden im folgenden Kapitel die eingangs aufgestellten Hypothesen diskutiert.

---

<sup>493</sup> Die hier vorgestellten Ergebnisse stützen sich auf konzerneigene Untersuchungen. Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, Marktforschung Mercedes-Benz Marketingkommunikation (VP/KS): Die A-Klasse 1997. Stuttgart, 1998. Da die Ergebnisse nicht in gebundener Form vorliegen, können keine Seitenangaben gemacht werden.

<sup>494</sup> Vgl. hierzu: Daimler-Benz AG, Presse Mercedes-Benz Pkw (KOM/P): Die A-Klasse 1997. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 1998. S. 18.

## 9 Diskussion der Hypothesen

Nach der Darstellung der Ergebnisse im vorherigen Kapitel werden nun die im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen geprüft. Die Prüfung der Hypothesen erfolgt in der Reihenfolge, in der sie im theoretischen Teil entwickelt wurden. Zuvor sollen nochmals die Grundgedanken der bis zum Kippen der A-Klasse verfolgten Kommunikationsstrategie skizziert werden.

Die Positionierung des Produkts A-Klasse leitete sich, wie in Kapitel 4.2 dargestellt, von der Marke Mercedes-Benz ab. Die A-Klasse sollte einerseits für Fahrspaß und Design, andererseits für die typischen Mercedes-Markenwerte wie Sicherheit, Qualität und Innovation stehen. Ziel war es, mit Hilfe einer zweijährigen Marketing- und Kommunikationskampagne im Dialog mit den Zielgruppen eine emotionale Aufladung des Fahrzeugs zu erreichen, deren Höhepunkt die Markteinführung am 18. Oktober 1997 sein sollte.

Das Markteinführungskonzept schien konzernseitig aufgegangen zu sein. Wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, erregte die A-Klasse starke öffentliche Aufmerksamkeit. Alle untersuchten Printmedien berichteten ausführlich und oft mit Bildmaterial unterlegt sehr positiv über das Werk Rastatt und/oder über das neue Fahrzeug aus dem Hause Mercedes-Benz. Am 16. Oktober 1997, anlässlich der Werkseröffnung in Rastatt, wurde bekannt gegeben, dass bereits 100.000 Bestellungen vorlagen und die Lieferzeit mehr als acht Monate betragen würde; in den ersten zwei Tagen nach Markteinführung kamen mehr als zwei Millionen Besucher in die Mercedes-Benz-Niederlassungen, um die A-Klasse zu besichtigen. Der Daimler-Benz-Konzern, repräsentiert durch die Vorstandsmitglieder Jürgen Schrempp und Jürgen Hubbert, war mit der Markteinführung sehr zufrieden.

Strategisch war die Kommunikation bis zum Kippen der A-Klasse symmetrisch ausgerichtet. Die Daimler-Benz-Verantwortlichen suchten den Dialog mit den Medien und setzten mit Veranstaltungen wie dem Festakt zur A-Klasse-Werkseröffnung in Rastatt aktiv die Medienagenda. Wie die Themenanalyse zur Veranstaltung zeigt, ähnelten sich

Themen und Botschaften in den untersuchten Titeln stark, was für eine abgestimmte und konsistente Kommunikation spricht.

## 9.1 Hypothese 1

H1: Je mehr sich eine Krise zuspitzt, desto weniger dürfen Instrumente der Krisenkommunikation zum Einsatz kommen, die auf Abwiegeln, Vertuschen und rein sachlichem Argumentieren basieren und umso mehr muss mit aktiver, emotionale Elemente berücksichtigender Krisenkommunikation agiert werden.<sup>495</sup>

Mit dem Kippen des Autos am 21. Oktober 1997 – drei Tage nach der erfolgreichen Markteinführung – änderte sich die Kommunikationsstrategie der A-Klasse schlagartig. Robert Collin, der schwedischer Automobiljournalist von *Teknikens Värld*, erklärte die A-Klasse zur Fehlkonstruktion und hielt den Unfall bildlich fest. Nach dem Test wurden die Unfall-Filmbilder international den Medien angeboten. Bilder der kippenden A-Klasse gingen um die Welt. Sie blieben nicht ohne Ergebnis. Über den Test berichteten auch alle der untersuchten Medien außer der F.A.Z. mit mindestens zwei Berichten. Wie die Verlaufskurven zur A-Klasse-Sicherheit und zum Vertrauen zeigen, tendierten die Wertungen deutlich ins Negative und auch die Handlungsträgerwertungen, die hier vor allem durch Collin vorgenommen wurden, zeigen das gleiche Negativ-Bild.

Während des Tests befand sich der gesamte Daimler-Benz-Vorstand auf der Tokyo Motor Show. Die Statements, die dort von Wolfgang Inhester, Pressesprecher Mercedes-Benz, und Jürgen Hubbert abgegeben wurden, wurden in der Presse teilweise falsch wiedergegeben und verstärkten die kritische Situation. Die Aussagen wirkten arrogant und machten deutlich, dass Daimler-Benz die Auswirkungen des Unfalls unterschätzte. Zwar schickte das Unternehmen Unfallforscher nach Schweden, vergaß dabei aber eine der Grundregeln jeder Krisenkommunikation: Die Konzern-Verantwortlichen versprachen weder, den Vorfall lückenlos aufzuklären und die Medien auf dem Laufenden zu halten, noch bedauerten sie den Vorfall oder boten den Geschädigten Hilfe an.

---

<sup>495</sup> Vgl. hierzu die Kapitel 1.1.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.5 und 2.5.

Nach dem Vorfall in Schweden testeten mehrere Medien das Auto. Das Interesse der Presse war erwacht. Ein Mercedes-Benz-Produkt, das den typischen Sicherheitskriterien in gravierender Weise nicht entspricht, war eine Sensation. Dazu kam, dass durch die Markteinführung die Öffentlichkeit stark für das Auto sensibilisiert war, weshalb die Testergebnisse aufmerksam verfolgt wurden. Jeder der insgesamt sechs misslungenen Tests schädigte das Vertrauen der Öffentlichkeit in die A-Klasse zusätzlich (vgl. hierzu die Vertrauensverlaufskurve) und die Berichterstattung war anhaltend negativ (vgl. hierzu die tendenzielle Verlaufskurven und Handlungsträger-Wertungskurve zur Sicherheit der A-Klasse). Vor allem die Stuttgarter Zeitung (6 Artikel) und BILD (4 Artikel) berichteten ausführlich über die Tests. Seitens des Konzerns erfolgte nun ein weiterer Fehler. Anstatt den Medien den Verlauf der internen Testergebnisse regelmäßig mitzuteilen, blockierten die Verantwortlichen die Kommunikation, weshalb es zu unabgestimmten und oft widersprüchlichen Aussagen kam. Als Folge davon kamen Gerüchte und Spekulationen zu Unfallursachen und -folgen auf, die die Stimmung weiter aufheizten. Selbst zu diesem Zeitpunkt wurde die Krise noch nicht ernst genommen. Am 26. Oktober 1997 gab Hubbert in der Welt am Sonntag ein Interview, in dem er den Vorfall abwiegelte und sagte, dass es keinen Handlungsbedarf für eine Umrüstung der A-Klasse gebe. Er berief sich dabei auf unzählige Testkilometer und bewertete die A-Klasse weiterhin als sicheres Auto. Hier zeigt sich deutlich, dass der Konzern kurz nach dem Unfall statt des symmetrischen 2-Weg-Modells das asymmetrische Ein-Weg-Modell bevorzugte (vgl. hierzu das Win-Win-Modell in Kapitel 1.4.3), um die Öffentlichkeit von seiner Sicht der Dinge zu überzeugen.

Am 27. Oktober 1997 berief der Vorstand die Task Force ein. Erst jetzt, sechs Tage nach dem Unfall, erkannte der Konzern die Brisanz der Lage und stellte die Kommunikationsstrategie offiziell auf eine Krisenkommunikationsstrategie um. Das erste sichtbare Ergebnis davon war die Pressekonferenz am 29. Oktober 1997, während der die Umrüstung der A-Klasse mit ESP und einem neuen Reifentypus bekannt gegeben wurde. Die Veranstaltung sollte die Spekulationen um die Unsicherheit der A-Klasse beenden und mit Hilfe eines TÜV-Videos zeigen, dass die A-Klasse auch ohne das Electronic Stability Program (ESP) den Elchtest bestehen könne. Die Entscheidung für die serienmäßige Ausstattung des Autos mit ESP war also keine technische Notwendigkeit, sondern zielte darauf ab, das Vertrauen der Öffentlichkeit wieder herzustellen. Es sollte gezeigt werden, dass Daimler-Benz nun das Problem in seinem vollen Umfang erkannt und keine Kosten scheute, um den Markengrundwert Sicherheit zu schützen. Dieser kommunikative Schachzug misslang

allerdings, weil Auto-BILD just an diesem Tag einen neuen, unbestandenem Elchtest veröffentlichte, der die Presse stärker als der TÜV-Test und die Umrüstung interessierte. Später stellte sich zwar heraus, dass der Test gefälscht war, aber nur die Stuttgarter Zeitung druckte eine kurze Richtigstellung.

Aus kommunikativer Sicht problematisch war außerdem der Auftritt Hubberts. Er entschuldigte sich bei Collin und gab zu, dass es den Konzern kalt erwischt habe. Weiterhin räumte er ein, dass die A-Klasse eine Schwäche habe, dass es sich beim Elchtest aber auch um ein extremes Fahrmanöver gehandelt habe. Die A-Klasse sei im Alltagsverkehr sicher. Die von Hubbert angesprochene Schwäche kommentierten die Medien negativ. Auch die Aussage, die A-Klasse sei in fast allen Situationen sicher, stieß auf Ablehnung. Die Medien erinnerten daran, dass ein Kunde, der einen Mercedes fährt, schließlich ein rundum sicheres Auto wolle und in den Kommentaren wurde gefragt, weshalb – wenn die A-Klasse doch so sicher sei – ein mit hohen Kosten verbundenes ESP eingebaut werde. Auch die Bekanntgabe des Reifenproblems verlief für Hubbert unglücklich. Er machte zwar deutlich, dass Goodyear keine Schuld am Kippen der A-Klasse träge, doch die Medien reagierten nicht darauf. Sie warfen Daimler-Benz vor, die Schuld auf andere zu schieben und vertraten die Meinung, die Aktion sei ein weiterer Abwiegungsversuch.

Insgesamt lässt sich zur ersten Pressekonferenz sagen, dass die kommunikativ gesteckten Ziele verfehlt wurden. Die emotional aufgeheizte Stimmung konnte nicht besänftigt werden und die Unzufriedenheit mit dem Konzern wuchs. Die Medien warfen Hubbert ein unglaubwürdiges und arrogantes Auftreten vor. Die Kommunikationsstrategie hatte demnach versagt. Das Abwiegen des Unfalls und die Schuldzuweisungen an Goodyear, das mangelnde Eingeständnis von Fehlern und die halbherzige Entschuldigung bei Collin fanden bei der Presse einen negativen Anklang. Das sachliche Argument, die A-Klasse sei nach TÜV-Angaben auch ohne ESP sicher, wurde von den emotional aufgeladenen Bildern einer erneut kippenden A-Klasse überlagert. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen dies. Vor allem die tendenzielle Verlaufskurve zur Krisenmanagementwertung und die zugehörigen Kommentare der Zeitungen zeigen deutlich die große Unzufriedenheit der Presse mit dem Krisenverhalten des Konzerns. Auffallend ist, dass die Bewertung der ersten Pressekonferenz zur Sicherheit der A-Klasse nicht ausschließlich negativ, sondern eher ambivalent ist. Die Medien erkannten die Anstrengungen des Konzerns zumindest teilweise an, vertrauten ihm aber nicht. Die Kommentare von F.A.Z., Handelsblatt und

Stuttgarter Zeitung waren kritisch, und BILD publizierte statt eines Kommentars eine Fotoserie zur kippenden A-Klasse. Die erste Pressekonferenz war nach Artikelumfang und -zahl ein Höhepunkt in der Berichterstattung der A-Klasse-Krise. Die Berichte zur Pressekonferenz waren in den meisten Fällen illustriert und zeigten Hubbert und/oder die A-Klasse. Die Bedeutung des Ereignisses lässt sich auch am Einsatz kommentierender Darstellungsformen ablesen. Sowohl das Handelsblatt als auch die F.A.Z. und die Stuttgarter Zeitung kommentierten das Ereignis. Dabei ist bemerkenswert, dass die Stuttgarter Zeitung in ihrem Kommentar die Sicherheit des Fahrzeugs fokussierte, während für die Berichterstattung des Handelsblatts die Stärken- und Schwächen des Krisenmanagements zentral waren. Dass auf einer Daimler-Benz-Veranstaltung als Quellen der Berichterstattung Hubbert, die Daimler-Benz-Presseabteilung und der damalige Vertriebsvorstand Dieter Zetsche genannt wurden, war zu erwarten. Aufgrund der Quellen, die oft zugleich als Handlungsträger auftraten, ist es ebenfalls nicht verwunderlich, dass die Handlungsträgerwertungen verstärkt positiv ausfielen.

Als auch der Vorstand erkannte, dass die Pressekonferenz nicht den gewünschten Erfolg gebracht hatte, berief Schrempp ein Sounding Board ein. Externe Berater sollten ihm eine objektive Sicht der Krise liefern und weitere Aktionen beschließen. Das wichtigste kommunikative Ziel bestand in der Entwicklung einer neuen, nun erfolgreichen Strategie. Sie sollte aktives Handeln wieder möglich machen und somit an die bis zur Markteinführung verfolgte Strategie anknüpfen. Der Konzern sollte selbst wieder Themen setzen und damit Denkrichtungen vorgeben, wobei v.a. an die vielen technischen Innovationen der A-Klasse erinnert und die Bilder der kippenden A-Klasse durch unfallfreie ersetzt werden sollten. Ebenso sollte der Dialog mit den Medien wieder aufgenommen werden, da er durch die negative Berichterstattung schwer gelitten hatte. Die für die Öffentlichkeit auffälligste Aktion war die erkennbare Übernahme des Krisenmanagements durch den Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp. Dies war nötig, weil das Image Schrempps im Gegensatz zu demjenigen Hubberts von der Krise unbeschadet war und so ein Strategiewechsel glaubwürdig vermittelt werden konnte. Die Glaubwürdigkeit einer Person wird durch deren Fachkenntnis und Erfahrung sowie deren Vertrauenswürdigkeit geprägt. Der Status des Konzernlenkers Schrempps gab der Öffentlichkeit Vertrauen in den Konzern zurück. Als Vorstandsvorsitzender des Konzerns hatte er schließlich alle Entscheidungskompetenzen und stand für ein – notfalls auch hartes – Durchgreifen.

Die Medien registrierten den Wechsel wohlwollend. Für sie war er ein Hinweis dafür, dass der Konzern das Problem nun wirklich ernst nahm. Schrempp wurde mittels eines Redaktionsgesprächs zunächst bei der Stuttgarter Zeitung platziert, die daraufhin einen durchweg positiven Bericht veröffentlichte, in welchem die Möglichkeit eines Auslieferungsstopps angeführt wurde. Dies war ein taktisch geschickter Zug, weil so bereits im Vorfeld der Pressekonferenz die Reaktion der Öffentlichkeit getestet werden konnte. Auf der Pressekonferenz am 11. November 1997 wurde dann die Lösung des Problems, die in einer neuen Fahrwerksabstimmung gesehen wurde, bekannt gegeben. Schrempp trat als einziger Vorstand vor die Presse, entschuldigte sich für die Sicherheitsprobleme der A-Klasse und sagte, dass er die öffentliche Kritik und die Sorgen der Kunden sehr ernst nähme. Gleichzeitig gab er bekannt, dass die Auslieferungsunterbrechung 12 Wochen dauern und währenddessen eine neue Fahrwerksabstimmung erfolgen würde. Die Pressekonferenz wurde von einer Medienoffensive begleitet. Vorbereitete Satelliteninterviews für alle großen deutschen Fernsehsender, Gespräche mit Analysten, Kunden- und Mitarbeiterbriefe waren nur einige der Kommunikationsinstrumente.

Die Pressekonferenz war der letzte Höhepunkt der A-Klasse-Krise. Alle Zeitungen berichteten darüber nach Artikelzahl und -umfang ausführlich, die Themenwahl war in den Topthemen einheitlich. Die Berichterstattung wurde, außer bei BILD, bei allen untersuchten Zeitungen von Kommentaren begleitet. Die Kommentatoren bewerteten den Wechsel an der Spitze des Krisenmanagements positiv, wenn auch mit dem Hinweis, dass der Wechsel zu spät erfolgt sei. Dass Schrempp von Beginn an hinter den Kulissen die Fäden gezogen hatte, war für die Öffentlichkeit nicht erkennbar. Die Medien sahen im Auslieferungsstopp einhellig ein Signal für die Öffentlichkeit, dass Daimler-Benz alles mögliche zur Produktverbesserung tun werde. Die Botschaft, der Konzern habe die Lösung gefunden, wurde zwar vor allem vom Handelsblatt als ein wenig hochnäsiger bewertet, insgesamt aber zeigt die Sicherheits-Verlaufskurve, dass die Presse Schrempps Äußerung glaubte. Kritisch äußerte sich nur die F.A.Z., die den Stopp als letzte mögliche Lösung für den Konzern sah. Insgesamt ist aber zu konstatieren, dass der Strategiewechsel erfolgreich war. Die positiven Werte der tendenziellen Krisenmanagement-, Vertrauens- und Imagekurve bestätigen, dass der Führungswechsel und die Entschuldigung richtig waren und zeigen, wie groß die Erwartungen an Schrempp und das Vertrauen in ihn waren, die Krise zu lösen.

Daimler-Benz verfolgte die Strategie der aktiven Themensetzung nach der zweiten Pressekonferenz weiter. Der Auslieferungsstopp gab den Verantwortlichen Zeit, die nächsten Schritte in Ruhe zu planen. Von den Medien konnte die zum zweiten Mal umgerüstete A-Klasse nicht getestet werden, weshalb auch keine neuen Schreckensmeldungen zu erwarten waren. Das Ziel der Presse- und Marketingabteilung war eine Neupositionierung der A-Klasse. Die technischen Innovationen sollten dabei in den Vordergrund gestellt und den Kunden so das Gefühl vermittelt werden, sie würden das sicherste Auto der Kompaktkwagenklasse zu einem sehr günstigen Preis bekommen. Dazu wurde ein mehrstufiges Konzept entwickelt. Höhepunkte des Programms sollten der Fahrtstest in Spanien mit Niki Lauda und Robert Collin sowie der Journalistenfahrtstest in Montpellier sein. Besonders der erste Fahrtstest war taktisch geschickt. Mit Lauda lud man einen in der Öffentlichkeit akzeptierten Testimonial ein, der sich positiv zu den Fahreigenschaften der A-Klasse äußerte. Sein Kommentar wurde von Aussagen Collins begleitet, der als Fahrer der ersten kippenden A-Klasse als personifizierter Krisenauslöser und schärfster Kritiker der A-Klasse galt. Die Idee war, dass die Kombination beider Expertenmeinungen der Öffentlichkeit mehr Vertrauen als jede geschaltete Werbeanzeige in das Produkt zurückgeben würde. Begleitet wurden die beiden Aktionen von Presse-Informationen, die die Öffentlichkeit über den Verlauf der Umrüstung stetig auf dem Laufenden halten sollten. Zudem wurde die A-Klasse durch die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ sowie durch den von unabhängigen Journalisten gefahrenen A-Klasse-Test in Montpellier rehabilitiert. Beide Veranstaltungen trugen dazu bei, die Bilder der kippenden A-Klasse zu verwischen und Zweifler von der Sicherheit des Produkts zu überzeugen. Wie die Image-, Vertrauens-, Sicherheits- und Krisenmanagementverlaufskurven einheitlich zeigen, ging das Kommunikationskonzept auf. Die Zahl und der Umfang der Artikel nahm nach der zweiten Pressekonferenz stark ab, wobei alle Zeitungen mindestens einen Fahrtstest der neuen A-Klasse positiv beschrieben. Das sinkende Medieninteresse spricht dafür, dass die Krise nach der zweiten Pressekonferenz auslief und mit der Wiedermarkteinführung der A-Klasse am 26. Februar 1998 beendet war.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass sich die erste Hypothese bestätigt hat. Die ersten Reaktionen des Konzerns auf den nicht bestandenen Elchtest der A-Klasse verliefen unglücklich. Die Verantwortlichen traten überheblich auf, brachen die bis dahin dialogisch ausgerichtete Kommunikation mit den Medien ab, spielten den Unfall herunter und suchten die Fehler bei anderen. Ein Schuldeingeständnis oder eine Entschuldigung seitens des

Konzerns fehlten ebenso wie ein Hilfsangebot an die Betroffenen oder das Versprechen, den Vorfall lückenlos und für die Öffentlichkeit nachvollziehbar aufzuklären. Erst nach der fehlgeschlagenen Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 reagierte der Konzern auf die bis dahin schon eskalierte Krise mit einer Strategieänderung. Aktives Themensetting, eine stark emotionale Zielgruppenansprache, symmetrische Kommunikation und die Einbeziehung des Vorstandsvorsitzenden als Krisenmanager führten dazu, dass die Krise entschärft und letztlich überwunden wurde.

## 9.2 Hypothese 2

H2: Je stärker eine Organisation eine Krisenkommunikationsstrategie verfolgt, die aus einer auf dem symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikationsmodell basierenden, langfristigen, bewusst geplanten und pro-aktiven allgemeinen Kommunikationsstrategie abgeleitet ist, desto erfolgreicher wird sie eine Krise überstehen.<sup>496</sup>

Wie in Kapitel 4.2 ausführlich beschrieben, verfolgte Daimler-Benz bis zum Umkippen der A-Klasse eine bewusst geplante, langfristige, aktive und symmetrische 2-Weg-Kommunikation mit den Medien und der Öffentlichkeit. Sie sollte die A-Klasse als originelles, sympathisches, innovatives und den hohen Mercedes-Kriterien genügendes Produkt auf dem Markt positionieren. Das vorangegangene Kapitel (Kapitel 9.1) zeigte, dass die Ziele weitgehend erreicht wurden; die Markteinführung war erfolgreich.

Drei Tage später, als der A-Klasse ein Höchstmaß an medialer Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde, änderte sich mit dem Kippen der A-Klasse die Situation. Anstatt die bestehende Kommunikationsstrategie weiter zu verfolgen, änderten die Verantwortlichen die Kommunikationsstrategie. Dieser kurzfristige Strategiewechsel, der sich durch abwiegeln- de, herunterspielende und blockierende Konzernreaktionen bemerkbar machte, war, gemessen an den Image-, Vertrauens-, Sicherheits- und Krisenmanagementverlaufskurven, ineffektiv und krisenverschärfend. Deshalb wurde nach der ersten Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 die Ausrichtung der Kommunikation nochmals geändert, wobei besonders der Auftritt des obersten Konzernlenkers sowie die aktive und auf Gesprächsbereitschaft

---

<sup>496</sup> Vgl. hierzu die Kapitel 1.2.2, 1.3.1, 1.4.1 bis Kapitel 1.5, 2.4.1.2 und Kapitel 2.5.

orientierte Themen- und Veranstaltungsplanung das Unternehmen mitsamt seinem Produkt aus der Krise führten (vgl. hierzu Kapitel 9.1).

Insgesamt kann die zweite Hypothese also als verifiziert gelten, zeigte es sich doch, dass die aus der Krise führende Kommunikationsstrategie jene war, die an der langfristigen, bewusst geplanten und auf symmetrischer Zwei-Weg-Kommunikation basierenden Markteinführungsstrategie anknüpfte, und dass im Gegensatz dazu der nach dem Unfall vollzogene kurzfristige Strategiewechsel die Krise, anstatt sie zu entschärfen, eskalieren ließ.

### 9.3 Hypothese 3

H3: Je besser eine Organisation auf eine Krise vorbereitet ist (z. B. durch Identifizierung wichtiger Teilöffentlichkeiten und potenzieller Krisenfälle, Issue Management, Krisenpläne, Krisentraining), desto weniger Schaden richtet der Vorfall an und desto schneller erholt sie sich von der Krise.<sup>497</sup>

Obige Hypothese, dass Krisenprävention den Verlauf einer Krise mildern bzw. diese verhindern kann, bestätigt der A-Klasse-Fall: Hinsichtlich der Krisenvorbereitung des Konzerns gab Jürgen Hubbert auf der ersten Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 das deutlichste Statement, als er zugab, es habe den Konzern kalt erwischt. Jener Aussage gingen verschiedene Konzernaktionen voraus, die ebenfalls auf eine fehlende Krisenvorbereitung schließen lassen. Erstens fehlte die Identifizierung möglicher Krisenfälle im Vorfeld des Unfalls, obwohl das Problem relativ leicht zu erkennen gewesen wäre. Dass nämlich ein Produkt kurz nach Markteinführung technische Schwächen offenbart, ist ein Standardproblem. So hätte gerade bei der A-Klasse, die in extrem kurzer Entwicklungszeit einen völlig neuen Autotyp für die Marke Mercedes-Benz darstellte, ein Krisenkommunikationskonzept vorliegen müssen. Zweitens wussten die Verantwortlichen, dass durch die detailliert geplante, spektakuläre Markteinführung die A-Klasse im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stand, also eine große Fallhöhe erreicht war, aus der die A-Klasse im Krisenfall tief fallen würde. Drittens wurden – wie dargestellt – keine Sofort-Maßnahmen ergriffen, als am 23. September 1997, also noch vor Markteinführung, bei konzerninternen Tests die Räder der A-Klasse Bodenhaftung verloren. Damit wurde das deutlichste Frühwarnsignal

für eine potenzielle Krise übergegangen. Die Presse reagierte sofort auf den Vorfall und versuchte ihn zu skandalisieren. So behauptete beispielsweise die Zeitschrift der Spiegel, der Konzern habe die Testfahrzeuge über Nacht getauscht (vgl. Kapitel 4.3). Die Chance, eine koordinierte Antwort auf mögliche Fragen zu geben und so die Krise nicht ausbrechen zu lassen oder sie zumindest abzuschwächen, wurde ungenutzt vergeben. In Tokio folgten dann – nach dem Kippen der A-Klasse – arrogant wirkende, mit den Märkten nicht abgestimmte Statements. Als die Presse darauf negativ reagierte, hüllte sich der Konzern in der Folgezeit bis zur ersten Pressekonferenz in Schweigen oder gab fadenscheinige, den Vorfall herunterspielende Antworten. Selbst nach der ersten Pressekonferenz, als längst die Bilder der kippenden A-Klasse in alle Welt ausgestrahlt worden waren, wurde das Ausmaß der Krise konzernseitig noch unterschätzt. Als Reaktion entstand eine von den Medien angeheizte Krisensituation, während der die Image-, Vertrauens- und Sicherheitswertungen für die A-Klasse und den Konzern in den negativen Bereich abrutschten. Das Krisenmanagement erweckte insgesamt bis zu diesem Zeitpunkt einen hilflosen und konfusen Eindruck, der durch eine Krisenvorbereitung vermieden hätte werden können. Eine schon in Tokio einberufene Pressekonferenz mit vorbereiteten Statements, die eine lückenlose Aufklärung des Vorfalls, eine Entschuldigung und eine sofortige Hilfe für die Geschädigten anbot, fehlte. Anstatt offensiv die Medien über die Tests bis zur ersten Pressekonferenz zu informieren, und sie so mit druck- und sendefähigem Material zu versorgen, trug der Konzern mit seiner defensiven Haltung dazu bei, Spekulationen aufkommen zu lassen. Die Folge war ein Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit, weil sich der Eindruck verfestigte, Daimler-Benz hätte das Problem nicht unter Kontrolle.

Wie stark der Krisenverlauf von einer geplanten und durchdachten Strategie abhängt, zeigte sich beim Strategiewechsel nach der ersten Pressekonferenz. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten die Task Force und das Sounding Board intensiv an einem Konzept. Die Punkte, die darin festgelegt wurden (aktive Themensetzung, Dialog mit den Medien, Grundregeln der Krisenkommunikation etc.) führten, wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung verdeutlichen, letztlich zur Bewältigung der Krise. Der Fall zeigt, dass ein vorbereiteter Aktionsplan mit zwischen allen Bereichen abgestimmten Botschaften ein glaubwürdiges Auftreten der Verantwortlichen ermöglicht und so zu einem positiven Krisenverlauf führt.

---

<sup>497</sup> Vgl. hierzu die Kapitel 1.1.1 und 1.5.

Ein weiteres mit der Krisenvorbereitung zusammenhängendes Ergebnis der A-Klasse-Krise ist, dass Krisenkommunikation nicht nur das Image eines Produkts und eines Unternehmens während einer Krise stützen, sondern auch finanzielle Schäden vermeiden kann. Die A-Klasse-Krise war weniger ein technisches, sondern vielmehr ein kommunikatives Problem, das durch entsprechende Vorbereitung eingedämmt oder verhindert hätte werden können. Wie gezeigt, wurde ESP nicht aus technischer Notwendigkeit eingebaut, sondern nur, um der Bevölkerung wieder das Gefühl der Sicherheit in das Produkt und Vertrauen in den Konzern zu geben, was bei einer von Beginn an effektiven Krisenkommunikation nicht nötig gewesen wäre.

## 9.4 Hypothese 4

H4: Je mehr Krisensymptome ein Ereignis zeigt, desto intensiver wird über das Ereignis berichtet, desto häufiger finden konzernexterne Quellen Eingang in die Berichterstattung und desto häufiger werden kommentierende und interpretierende journalistische Darstellungsformen verwendet.<sup>498</sup>

Die wohl deutlichsten Krisensymptome der A-Klasse-Krise zeigten sich in der Bedrohung des Mercedes-Benz-Markengrundwerts Sicherheit (vgl. hierzu die Handlungsträger- und Kontextwertung) und in einer von einem positiven zu einem negativen Image tendierenden Verlaufskurve. Erst nach der zweiten Pressekonferenz konnten die Krisensymptome abgeschwächt und später sogar aufgelöst werden.

Aus der empirischen Untersuchung der Artikelzahl und des Artikelumfangs nach Ereignis wird ersichtlich, dass die Zeitungen umso intensiver berichteten, je mehr sich die Krise zuspitzte (Ereignis 3 bis 7). Der Höhepunkt der Krisenberichterstattung war anlässlich der zweiten Pressekonferenz, zu der die vier untersuchten Medien insgesamt 14 Artikel veröffentlichten. Danach flaute das Medieninteresse merklich ab. Inwieweit die Krise eine durch die Medien ausgelöste Krise war, lässt sich allerdings anhand der Ergebnisse nicht eindeutig sagen, weil keine signifikanten Ergebnisse dazu erhoben werden konnten. Lediglich die Frankfurter Allgemeine Zeitung und die Stuttgarter Zeitung berichteten von einer Medienhetze auf den Daimler-Benz-Konzern.

---

<sup>498</sup> Vgl. hierzu die Kapitel 2.4.1.2 und Kapitel 2.4.1.3.

Wird der vermehrte Einsatz konzernexterner Quellen als Symptom einer sich zuspitzenden Krise betrachtet, ist festzustellen, dass diese Quellen im Zeitraum zwischen der Werkseröffnung in Rastatt und zweiter Pressekonferenz gehäuft genutzt wurden. Da während Werkseröffnung und Markteinführung noch keine Krise existierte und die Veranstaltungen vom Konzern geplant waren, haben hier externe Quellen noch keine Bedeutung für die Untersuchung. Erst anlässlich des Unfalls in Schweden, den darauffolgenden Tests und der ersten und zweiten Pressekonferenz kann ihr Einsatz als Parameter für eine sich zuspitzende Krise gelten. Verstärkt treten hier als externe Quellen neben Collin vom Konzern unabhängige Automobilexperten und Automobiljournalisten auf. Der mit der Krise einhergehende Vertrauensverlust in konzernseitige Informationen brachte die Journalisten dazu, externe Quellen zu befragen, um so ihren Rezipienten eine möglichst objektive Berichterstattung zu bieten. Allerdings dienten oft auch Daimler-Benz-Mitarbeiter als Quellen der Berichterstattung. Dies ist dadurch erklärbar, dass es sich um eine Konzern- und Produktkrise handelte und die Journalisten auf der Suche nach Gründen für das Kippen der A-Klasse immer wieder auf den Konzern, seine Repräsentanten und Pressesprecher zurückgeworfen wurden.

Hinsichtlich der journalistischen Darstellungsformen ist festzustellen, dass kommentierende und interpretierende Formen fast ausschließlich zwischen den Fahrtests vor der ersten Pressekonferenz (Ereignis 4) erschienen. Auffällig ist, dass in den hier untersuchten Medien über den Unfall in Schweden zwar berichtet, aber auf einen Kommentar verzichtet wurde. Möglich ist, dass die Journalisten erst weitere Tests und eine klarere Faktenlage abwarten wollten, bevor sie ihre Meinung veröffentlichten. Features wurden in den meisten Fällen verwendet, wenn der Journalist vor Ort war und einen Stimmungs- und Erlebnisbericht geben wollte. BILD nimmt hier eine Sonderstellung ein, da ihr auf leichte Verständlichkeit zielendes journalistisches Konzept den Einsatz von Features oder Augenzeugenberichten als besonders anschauliche Form journalistischer Darstellung nahe legt. Außer BILD verwendeten alle untersuchten Printmedien Kommentare zur ersten und zweiten Pressekonferenz (Ereignis 5 und 7), nach der zweiten Pressekonferenz aber nur noch anlässlich des Fahrtests in Spanien. Da Kommentare in aller Regel den wichtigsten Themen vorbehalten sind, kann ihr vermehrter Einsatz um die erste und zweite Pressekonferenz als Indiz für den Höhepunkt der Krise in dieser Zeitspanne gewertet werden.

Somit bestätigt sich auch die vierte Hypothese. Werden die Krisensymptome in Beziehung zu den negativen Wertungen hinsichtlich Image, Vertrauen, Krisenmanagement und Sicherheit gesetzt, wird deutlich, dass die Wertungen umso negativer wurden, je intensiver über die Krise berichtet wurde. Gleichzeitig nahm die Zahl externer Quellen und kommentierender und interpretierender journalistische Darstellungsformen zu.

## 9.5 Hypothese 5

H5: Je häufiger negative Wertungen über Produktsicherheit der A-Klasse und Krisenmanagement des Konzerns in der Berichterstattung der Printmedien getroffen werden und je öfter Diskrepanzen zwischen Unternehmenskommunikation und öffentlicher Wahrnehmung auftauchen, desto größer ist der Imageverlust des Produkts.<sup>499</sup>

Hypothese 5 soll das Verhältnis zwischen der Produktsicherheit der A-Klasse bzw. dem Krisenmanagement des Daimler-Benz-Konzerns und den Imagewerten verdeutlichen.

Wie aus den tendenziellen Verlaufskurven der Autoren- und Handlungsträgerwertungen ersichtlich ist, folgt die Imagekurve in ihrem Verlauf der Produktsicherheits- und der Krisenmanagementkurve weitgehend. Lediglich bei den Fahrttests vor der ersten Pressekonferenz (Ereignis 4) zeigt die Imagekurve einen von den beiden anderen Kurven abweichenden Verlauf. Sie schlägt nicht in den negativen Bereich aus, sondern tendiert nach dem noch negativ bewerteten Fahrttest in Schweden nach oben und verharrt im neutralen Bereich. Dies lässt darauf schließen, dass der Elchtest den Medien zwar kurzfristig als kleine Sensation galt, sich die Journalisten dann aber darauf besannen, dass es sich dabei um ein im Alltag unübliches Fahrmanöver handelte und die A-Klasse trotzdem innovative und positive Eigenschaften besaß. Erst die Kommentare und Berichte zur ersten Pressekonferenz ließen die Imagekurve parallel zur Sicherheits- und Krisenmanagementkurve in den negativen Bereich absinken. Daimler-Benz hatte das Problem in den Augen der Journalisten nicht vollständig gelöst, und die A-Klasse hatte wohl tatsächlich eine Schwäche. In den Kommentaren zur Pressekonferenz stellten die Journalisten der F.A.Z. und der Stuttgarter Zeitung deshalb die Umrüstung in Frage und forderten eine neue Fahrwerksabstimmung.

---

<sup>499</sup> Vgl. hierzu die Kapitel 1.1.1 und 2.5.

Der Verlauf der Vertrauenskurve hängt eng mit dem Verlauf der Imagekurve zusammen, da Vertrauen, wie dargelegt, einer der Faktoren ist, aus denen sich das Image einer Marke oder eines Produkts konstituiert. Der Zusammenhang konnte mit den empirischen Ergebnissen nachgewiesen werden, zeigte sich doch, dass sobald Diskrepanzen zwischen Unternehmenskommunikation und öffentlicher Wahrnehmung auftauchten, die Verlaufskurven ins Negative absackten. Wie bereits in der Diskussion der ersten Hypothese beschrieben, war dies vor allem im Zeitraum zwischen den Statements in Tokio und der ersten Pressekonferenz der Fall. Die Öffentlichkeit, im vorliegenden Fall die Journalisten, wurde durch das Abwiegeln und Herunterspielen des Vorfalles, durch die Schuldzuweisungen an Good-year und Collin sowie durch das fehlende Fehlereingeständnis in ihrem Vertrauen getäuscht und warf dem Konzern Unglaubwürdigkeit und Arroganz vor. Erst mit dem Auftreten von Jürgen Schrempp konnte das Gefühl aufgebaut werden, der Konzern meine es mit der Öffentlichkeit ehrlich. Resultierend daraus wurden die Image- und Vertrauenswerte wieder positiv. Hypothese 5 kann damit als bestätigt gelten.

## 9.6 Hypothese 6

H6: Je mehr die Rezipienten einer Zeitung durch örtliche Nähe von einem Ereignis betroffen sind, desto intensiver ist die Berichterstattung und desto öfter werden konzernnahe Quellen verwendet bzw. konzernnahe Handlungsträger in die Berichterstattung eingewoben.<sup>500</sup>

Die sechste These ist auf die Berichterstattung der Stuttgarter Zeitung gemünzt und hat sich ebenfalls bestätigt: Als Zeitung des Ballungsraums Stuttgart gehören zur Leserschaft der Stuttgarter Zeitung überdurchschnittlich viele Daimler-Benz-Mitarbeiter. Da sich die Hauptredaktion der Zeitung in unmittelbarer Nachbarschaft der Daimler-Benz-Konzernzentrale befindet, ist zudem von einem hohen Maß persönlicher Bekanntschaft und des persönlichen Austauschs auszugehen.

Bei der Darstellung der Basiszahlen zu den untersuchten Beiträgen wurde deutlich, dass die Stuttgarter Zeitung mit großem Abstand die meisten Artikel zur Krise veröffentlichte. Fast die Hälfte aller Artikel ging auf sie zurück (48 Prozent). Ihre Berichterstattung zeich-

---

<sup>500</sup> Vgl. hierzu das Kapitel 2.4.1.2.

nete sich vor allem darin aus, dass sie, außer anlässlich der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“, als einziges Medium über alle Ereignisse informierte. Thematische Schwerpunkte waren die Fahrtests vor der ersten Pressekonferenz sowie die erste und zweite Pressekonferenz. Bei der Themenwahl fällt bei der Stuttgarter Zeitung die Mischung zwischen einerseits stark wirtschaftlich geprägten und andererseits sehr verbrauchernahen Themen auf. Die Themenwahl der Stuttgarter Zeitung zu den Top-Ereignissen (erste und zweite Pressekonferenz) ähnelte stark der Themenwahl des Handelsblatts, während zu den anderen Ereignissen verbrauchspezifische Informationen zur Umrüstung oder zu Erfahrungen von privaten A-Klasse-Testern, etwa einem Stuttgarter Taxifahrer, im Vordergrund standen. Auch wurde die Stuttgarter Bevölkerung durch ihre Zeitung über alle Veranstaltungen des Konzerns in der Landeshauptstadt informiert, darunter Ausstellungseröffnungen im Museum oder die Einweihung des Mercedes-Benz-Forums samt Präsentation der A-Klasse.

Auch der Umstand, dass die Stuttgarter Zeitung in ihrer Berichterstattung überdurchschnittlich oft Daimler-Benz-Informanten und -Handlungsträger zu Wort kommen ließ, lässt erkennen, dass das Medium enger als die anderen untersuchten Zeitungen mit dem Konzern verbunden ist. In 43 Prozent aller Fälle wurden als inhaltliche Quellen Daimler-Benz-Mitarbeiter genannt und zu 56 Prozent waren Konzernmitarbeiter Handlungsträger der Artikel. Diese hohen Werte erreicht keine andere Zeitung. Zudem zeigt die Zusammensetzung der Gruppen, dass die Stuttgarter Zeitung neben BILD mit der größten Zahl an unterschiedlichen Personen sprach und diese auch als Handlungsträger in ihren Artikeln auftreten ließ. Dabei beschränkte sie sich nicht nur auf das Top-Management, sondern wählte bewusst Gesprächspartner aus Entwicklung und Produktion. So führte sie beispielsweise nach der Ankündigung des Auslieferungsstopps im Mercedes-Benz-Werk in Rastatt eine Mitarbeiterbefragung durch.

Ein Indiz für das enge Verhältnis zwischen Konzern und Zeitung ist das Redaktionsgespräch mit Jürgen Schrempp nach der misslungenen Pressekonferenz am 29. Oktober 1997. Von dem Gespräch profitierten beide Seiten: Die Zeitung, indem sie ihre Leser mit exklusivem Lesestoff bedienen konnte (die Gerüchte um den Auslieferungsstopp), und der Konzern, indem ihm die Möglichkeit geboten wurde, in einem regional abgegrenzten Gebiet die Reaktionen der Öffentlichkeit auf den geplanten Stopp zu testen.

## 9.7 Hypothese 7

H7: Je stärker eine Zeitung den Maximen des Boulevardjournalismus (z. B. Personalisierung, Emotionalisierung, Skandalisierung) folgt und je stärker sie als Zielgruppe ein wirtschaftlich weniger gebildetes Massenpublikum ansprechen will, desto eher wird sie Krisen zum Anlass einer aufbauscheidenden und skandalisierenden Berichterstattung nehmen.<sup>501</sup>

Untersuchungsgegenstand dieser siebten Hypothese ist die Boulevardzeitung BILD. Sie gilt aufgrund der täglich verkauften 4,5 Millionen Exemplare (1997) als das wichtigste Printmedium der breiten Öffentlichkeit. Ihre Zielgruppen sind, verglichen mit den Lesergruppen der anderen untersuchten Zeitungen, wirtschaftlich eher weniger gebildet, weshalb BILD für eine leicht verständliche, unterhaltsame Berichterstattung bekannt ist. Ein weiteres Charakteristikum von BILD ist die Skandalisierung und Dramatisierung von Themen. Zu erwarten war aus diesem Grund, dass BILD die A-Klasse-Krise im Sinne obiger Maximen auszuschlachten suchte, mithin eine tendenziell negative Wertung zur A-Klasse-Sicherheit, zum Krisenmanagement und zum A-Klasse-Image.

BILD überraschte in der Analyse zunächst durch seine im Vergleich zu F.A.Z. und Handelsblatt ausführliche Berichterstattung. Die Zeitung veröffentlichte zur A-Klasse-Krise 29 Artikel, was einem Anteil von 25 Prozent an der Gesamtberichterstattung entspricht. Auch in der Artikelverteilung zeigten sich überraschende Ergebnisse. BILD thematisierte als einziges Medium alle Ereignisse. Eine Erklärung dafür ist, dass in die Analyse die Regionalausgabe Stuttgart einbezogen wurde, die – ähnlich der Stuttgarter Zeitung – enge Kontakte zum Daimler-Benz-Konzern pflegt. Bei Artikellänge und Verständlichkeit zeichnete sich BILD durch kurze, sehr einfach gehaltene Artikel aus. Komplizierte Sachverhalte wurden entweder nicht besprochen oder durch Expertenstatements in eine leicht verständliche Sprache übersetzt.

Als journalistische Darstellungsform dominierte in mehr als 80 Prozent der Fälle das Feature gegenüber dem Bericht. Die mit kommentierenden und interpretierenden Elementen durchsetzte Stilform ist für BILD charakteristisch, weil sie emotionaler und damit unterhaltsamer ist als der eher sachlich-nüchtern gehaltene Bericht.

---

<sup>501</sup> Vgl. hierzu die Kapitel 2.3, 2.4.1.2 und 2.3.

Der Einsatz von Abbildungen zur Auflockerung und Emotionalisierung der Artikel ist ein weiteres Kennzeichen von BILD. Auch bei der Berichterstattung zur A-Klasse-Krise war dies erkennbar. BILD druckte mit Abstand die meisten und großflächigsten Fotos, wobei bevorzugte Motive die A-Klasse und Jürgen Schrempp waren. In ihrer emotionalen Wirkung nicht hoch genug einzuschätzen waren dabei die beiden Fotoserien, die den Elchtest samt Unfall illustrierten. Sie wurden anlässlich der nach dem Unfall in Schweden gefahrenen Tests und anlässlich der ersten Pressekonferenz veröffentlicht und lenkten das Interesse des Lesers sofort auf die Bilder, was eine weitere Emotionalisierung der Berichterstattung bedeutet. Um die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ an die A-Klasse zu rechtfertigen, wurden anlässlich der Festveranstaltung nochmals Testbilder veröffentlicht, dieses Mal allerdings mit einer den Elchtest bestehenden A-Klasse. Damit sollte erreicht werden, dass die Leser ihre negativen A-Klasse-Assoziationen durch positive ersetzen; die positiven Bilder in den Köpfen sollten die negativen verdrängen.

Handlungsträger und Quellen der Berichterstattung waren bei BILD verstärkt Daimler-Benz-Mitarbeiter. Jürgen Schrempp als Konzernchef wurde dabei als inhaltliche Quelle und als Handlungsträger nicht nur häufiger als andere genannt, sondern trat auch öfter als bei anderen Medien per Zitat oder Foto in Erscheinung. Die Dominanz des Vorstandsvorsitzenden verdeutlicht die in BILD häufig vorkommende starke Personalisierung. Die Prominenz und Kompetenz der Person Jürgen Schrempp sollte die Leser zum Kauf der Zeitung anregen und die Glaubwürdigkeit der Artikel erhöhen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der tendenziellen Wertungen zu ausgewählten Sachverhalten waren bei BILD erstaunlich. Anstatt aus dem A-Klasse-Unfall einen Skandal zu machen und das Auto wegen der Sicherheitsmängel zu zerreißen, wurden nach einer kurzen Unfallschilderung vier Automobilexperten befragt, deren Wertungen alle tendenziell neutral bis positiv waren.<sup>502</sup> Für das nahe Verhältnis zwischen Konzern und Zeitung spricht auch das im Artikel veröffentlichte Statement von Mercedes-Benz-Sprecher Bode, der die Ansicht vertrat, jedes Auto könne kippen.<sup>503</sup> Auch der folgende BILD-Artikel mit der Überschrift „A-Klasse-Unfall: Das sagt Mercedes“<sup>504</sup> war ein für Mercedes-Benz positiver Artikel. Er gab dem Konzern die Möglichkeit, sich zu rechtfertigen und den Unfall zu erklären. Auch zur ersten und zweiten Pressekonferenz blieben die

---

<sup>502</sup> BILD: Schock für Mercedes. A-Klasse kippte bei Tempo 60 um. 23.10.1997.

<sup>503</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>504</sup> BILD: A-Klasse-Unfall: Das sagt Mercedes. 24.10.1997.

Wertungen neutral. Es wurde der Eindruck vermittelt, der Konzern gehe die Probleme beherzt an und tue alles, um die A-Klasse künftig stabil zu halten.<sup>505</sup> Dass die Berichterstattung anlässlich der zweiten Pressekonferenz, die aus einem Exklusivinterview mit Schrempp bestand, tendenziell positiv war, war zu erwarten.<sup>506</sup> Das Interview war der einzige BILD-Bericht, der den Lesern bei ihrer Meinungsbildung half. Höhepunkt des A-Klasse-Lobs war die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“. Die Headline „Wie aus dem Pech-Baby ein Goldkind wurde“<sup>507</sup> zeigt schon den Grundtenor des Artikels: Die A-Klasse war schon immer sicher und ist durch die Umrüstung zum sichersten Auto seiner Klasse geworden. Bekräftigt wurde dies durch den „Rallye-Professor“<sup>508</sup> Rauno Aaltonen. Nach der Verleihung blieben die Wertungen weiterhin positiv und wurden mit einem positiven Fahrbericht mit der Überschrift „A-Klasse: Da kippt nichts mehr“<sup>509</sup> und einem Artikel mit der Überschrift „Schluss mit dem unsinnigen Elchtest“<sup>510</sup> beendet.

Die Image-Verlaufskurve verlief parallel zur Sicherheitsverlaufskurve vorwiegend im positiven Bereich. Eine Verlaufskurve des Krisenmanagements konnte aufgrund der geringen Datenbasis nicht erstellt werden. Da aber Jürgen Schrempp häufig als Handlungsträger und inhaltliche Vermittlungsquelle auftrat, ist davon auszugehen, dass die Managementkurve ebenfalls eine positive Tendenz gehabt hätte.

Insgesamt ist demnach festzustellen, dass BILD keinesfalls den Elchtest skandalisiert, dramatisiert oder aufgebauscht hat, womit die Hypothese falsifiziert ist. Durch ihre tendenziell positiven Wertungen hat die Zeitung zum Erfolg der neuen A-Klasse beigetragen anstatt ihr zu schaden. Sicherlich ist das gute Verhältnis zwischen Zeitung und Konzern ein Grund für die positive Berichterstattung. Ein weiterer Grund könnte die lobende BILD-Berichterstattung im Vorfeld des Unfalls gewesen sein. Aus den Artikeln zur Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ ging hervor, dass die A-Klasse bereits vor dem Elchtest positiv von BILD-Journalisten bewertet wurde und auch in Rastatt wurde die A-Klasse als „der neue Star von Daimler“ gefeiert.<sup>511</sup> Durch die im Vorfeld des Elchtests getroffenen positiven Wertungen hätte ein späteres Anprangern gravierender Konstruktionsmängel die eigenen Testjournalisten unglaubwürdig erscheinen lassen.

---

<sup>505</sup> Vgl. hierzu: BILD: Nach diesen Tests: Mercedes rüstet die A-Klasse um. 30.10.1997. BILD: Mercedes verbessert A-Klasse. Exklusiv-Interview mit Daimler-Boss Schrempp. 12.11.1997.

<sup>506</sup> Vgl. hierzu: BILD: Mercedes verbessert A-Klasse. Exklusiv-Interview mit Daimler-Boss Schrempp. 12.11.1997.

<sup>507</sup> BILD am Sonntag: Wie aus dem Pech-Baby ein Gold-Kind wurde. 16.11.1997.

<sup>508</sup> Vgl. hierzu: BILD am Sonntag: Elch-Test bestanden: Jetzt ist die A-Klasse sicher! 16.11.1997.

<sup>509</sup> BILD: A-Klasse: Da kippt nichts mehr. 24.2.1998.

<sup>510</sup> BILD: Schluss mit dem unsinnigen Elchtest. 24.2.1998.

## 9.8 Hypothese 8

H8: Je stärker sich eine Zeitung an den Maximen des Informationsjournalismus orientiert, desto neutral-sachlicher wird sie sich im Krisenfall verhalten.<sup>512</sup>

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurden die Analyseergebnisse der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und des Handelsblatts herangezogen. Beide Zeitungen stehen für eine sachlich-nüchterne Berichterstattung. Ihre Zielgruppen sind wirtschaftlich gebildet. Während die F.A.Z. eine Tageszeitung mit wirtschaftlichem Schwerpunkt ist, zählt das Handelsblatt zu den deutschen Wirtschaftstiteln.

Von täglich erscheinenden, überregionalen Zeitungen ist zu erwarten, dass wichtige Ereignisse in der Berichterstattung Niederschlag finden. Vergleicht man die Basiszahlen zu den untersuchten Berichten, bemerkt man, dass das Handelsblatt mit 20 veröffentlichten Artikeln genau doppelt so oft über den Fall der A-Klasse berichtete wie die F.A.Z. mit 10 Artikeln. Dies verwundert, da die A-Klasse-Krise kein rein wirtschaftliches Thema war. Der Eindruck einer eher lückenhaften Berichterstattung bei der F.A.Z. wird durch die Analyse der Artikelzahl je Ereignis noch bestärkt. Die F.A.Z. berichtete nur über sechs von 14 Ereignissen, während das Handelsblatt immerhin 9 davon thematisierte. Bei der Aufteilung der Artikel je Ereignis stellte sich heraus, dass beide Zeitungen die erste und zweite Pressekonferenz als Top-Thema hatten. Während das Handelsblatt auch über den Unfall in Schweden und die anschließenden Tests informierte, ist der Elchtest in der Berichterstattung der F.A.Z. bis zur ersten Pressekonferenz nicht existent. Die F.A.Z. beteiligte sich damit als einzige der untersuchten Zeitungen nicht an der Unfallberichterstattung und an den Spekulationen über die Ursachen. Erst nach der ersten Pressekonferenz erschien ein ausführlicher Artikel über die hohen finanziellen Folgen des A-Klasse-Unfalls. Weiterhin auffallend ist, dass die A-Klasse-Krise für die F.A.Z. mit der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ beendet zu sein schien, da danach nur noch eine kurze Meldung über einen bestandenen TÜV-Test publiziert wurde. Das Handelsblatt dagegen bot seinen Lesern wesentlich mehr Informationen, darunter Nachrichten zu verschiedenen Fahrtests oder die Daten der Wiedermarkteinführung.

---

<sup>511</sup> BILD: Daimler-Werk Rastatt: Festakt und Techno-Party. Der A ist da. 16.10.1997.

<sup>512</sup> Vgl. hierzu die Kapitel 2.2 und 2.4.1.3.

In ihrer Themenwahl entsprach sowohl das Handelsblatt als auch die F.A.Z. den Erwartungen. Bei beiden Titeln war der wirtschaftliche Schwerpunkt in der Themenwahl erkennbar. So fokussierte die F.A.Z. nach der ersten Pressekonferenz die finanziellen Folgen der Umrüstung für Daimler-Benz<sup>513</sup> und auch in der Berichterstattung zur zweiten Pressekonferenz waren die Gewinneinbußen des Konzerns eines der Hauptthemen.<sup>514</sup> Im Kommentar zur zweiten Pressekonferenz stellte die F.A.Z. die Ereignisse in einen gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang. Sie sah den Grund für die Panne vor allem im zunehmenden, die gesamte Branche treffenden Konkurrenzdruck und verglich Produktionsfehler anderer Automobilhersteller mit denen von Daimler-Benz.<sup>515</sup> Auch das Handelsblatt betonte den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang wiederholt. So legte es bei der Werkseröffnung in Rastatt den thematischen Schwerpunkt auf die Sicherung des Standorts Deutschland<sup>516</sup> und sprach während der zweiten Umrüstungsphase vergleichbare Rückrufe anderer Automobilhersteller an<sup>517</sup>. Neben gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen waren dem Handelsblatt Aktionärs-Informationen besonders wichtig. Anlässlich der Berichterstattung zur Tokyo Motor Show titelte es beispielsweise: „Daimler will Renditeziel vorzeitig erreichen“<sup>518</sup> und thematisierte anlässlich der ersten<sup>519</sup> und zweiten Pressekonferenz<sup>520</sup> die finanziellen Verluste samt ihrer möglichen Auswirkungen für Daimler-Aktionäre.

Ein weiteres auffallendes Untersuchungsergebnis betrifft die Verständlichkeit der untersuchten Artikel. Zu erwarten gewesen wäre, dass das Handelsblatt als Wirtschaftstitel eine kompliziertere Sprache als die F.A.Z. aufweisen würde. Dies bestätigte sich nicht. Das Handelsblatt zeichnete sich gegenüber der F.A.Z. durch nach Zeilenzahl kürzere, gut strukturierte und verständlichere Artikel aus. Entsprechend der wirtschaftlichen Ausrichtung beider Titel fiel die jeweilige Artikel-Illustration verglichen mit der Stuttgarter Zeitung und BILD sehr spärlich aus. Sie erfolgte bei beiden Titeln hauptsächlich durch Bilder, die entweder Produkte oder eine Kombination aus Personen mit Produkten zeigten.

Ein großes Interesse des Handelsblatts am Thema A-Klasse zeigt sich auch daran, dass alle Beiträge von eigenen Redakteuren verfasst und fremdrecherchierte Artikel wie z. B. von Presseagenturen nicht verwendet wurden. Der objektiven Berichterstattung trug die Zei-

---

<sup>513</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Der Unfall einer A-Klasse wird für Daimler-Benz teuer. 30.10.1997.

<sup>514</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Daimler unterbricht die Auslieferung der A-Klasse. 12.11.1997.

<sup>515</sup> Vgl. hierzu: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Lehren aus einem Unfall. 15.11.1997.

<sup>516</sup> Vgl. hierzu: Handelsblatt: Beträchtliche Lieferzeiten für den Baby-Benz. 16.10.1997.

<sup>517</sup> Vgl. hierzu: Handelsblatt: Einmal trifft es jeden. 8.1.1997.

<sup>518</sup> Handelsblatt: Daimler will Renditeziel vorzeitig erreichen. 23.10.1997.

<sup>519</sup> Vgl. hierzu: Handelsblatt: A-Klasse wird elektronisch aufgerüstet. 30.10.1997.

tung Rechnung, indem sie alle Autoren kenntlich machte und dabei zwischen berichtenden Darstellungsformen (Journalistenkürzel) sowie interpretierenden und kommentierenden Formen (Name des Journalisten) unterschied. Die F.A.Z. hingegen wies leichte Mängel bei der Kenntlichmachung ihrer Autoren auf (zu 6 Prozent fehlten Angaben) und griff in immerhin 25 Prozent der Fälle auf fremde Berichterstattung zurück.

Die Analyse der Handlungsträger und Quellen der Berichterstattung belegte bei beiden Titeln journalistische Sorgfalt und das Bemühen um eine möglichst große Unabhängigkeit. Das Handelsblatt ließ zu je 50 Prozent Daimler-Benz-Mitarbeiter und konzernexterne Handlungsträger auftreten, während die F.A.Z. sogar nur in jedem dritten Fall Daimler-Benz-Handlungsträger gebrauchte. Auch bei den Quellen der Berichterstattung zeigte sich ein ausgewogenes Bild zwischen konzerninternen und -externen Quellen. Beim Handelsblatt waren einschließlich der eigenen Berichterstattung zu 57 Prozent die Quellen nicht mit dem Konzern verbunden, bei der F.A.Z. dagegen zu 61 Prozent. Dies verdeutlicht, dass sich beide Zeitungen um eine neutrale Darstellung der Ereignisse bemühten.

Der ausgeglichene Einsatz von konzerninternen und -externen Handlungsträgern und Quellen schlug sich auch in den Artikelwertungen nieder (vgl. hierzu die Zitate der Zeitungen in Kapitel 8.12). Bei beiden Zeitungen war ein sachlich-distanzierter Umgang mit den jeweils untersuchten Sachverhalten zu beobachten. Während der A-Klasse-Einführung bis zum ersten Fahrtst lobten sie die Sicherheit und das Image des Autos. Nach dem Unfall in Schweden kippten die Wertungen ins Negative, erholten sich aber, als nach der zweiten Pressekonferenz deutlich wurde, dass die A-Klasse den mercedestypischen Sicherheitskriterien entsprach. Abschließend zu bemerken ist, dass sich das Handelsblatt durch eine sehr detaillierte und kritische Analyse des Daimler-Benz-Krisenmanagements auszeichnete. Die Zeitung untersuchte mit unterschiedlichen, in der Kommunikation beschäftigten Gesprächspartnern in vier umfangreichen Artikeln das Verhalten des Konzerns und warf den Verantwortlichen bis nach der ersten Pressekonferenz einen unprofessionellen Umgang mit der Krise vor.

Insgesamt bestätigt sich Hypothese 8, wobei das Handelsblatt als Wirtschaftstitel erstaunlicherweise detaillierter und verständlicher als die Tageszeitung F.A.Z. über die Ereignisse der A-Klasse-Krise berichtete. Die Berichterstattung der beiden eher wirtschaftlich orien-

---

<sup>520</sup> Vgl. hierzu: Handelsblatt: Auslieferung der A-Klasse vorerst gestoppt. 12.11.1997.

tierten Blätter entsprach den Maximen des Informationsjournalismus. Sie zeichnete sich durch Sachlichkeit und hohe Objektivität aus, was u.a. in den Wertungen verschiedener Sachverhalte deutlich wurde.

## 10 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war die vergleichende inhaltsanalytische Untersuchung der A-Klasse-Krise anhand der Berichterstattung ausgewählter Zeitungen. Dies sollte einerseits die Stärken- und Schwächen der Daimler-Benz-Kommunikation am konkreten „Fall“-Beispiel A-Klasse identifizieren, und andererseits allgemeingültige Kriterien für die Entwicklung eines Konzeptes der Krisenkommunikation bereit stellen.

Um signifikante Ergebnisse generieren zu können, war die Diskussion verschiedener Definitionen, Modelle und Theorien der Public Relations und Krisenkommunikation nötig, wobei sich der Blick zunächst auf das übergeordnete Forschungsgebiet der Public Relations richtete, um in einem zweiten Schritt die Überlegungen auf den spezifischen Aspekt der Krisenkommunikation zu fokussieren. Dabei wurde deutlich, dass es weder eine einheitliche Definition von Public Relations oder Krise noch von Image und Reputation Management gibt. Ebenso wenig existiert bisher eine allgemein anerkannte Theorie der Public Relations oder Krisenkommunikation. Als Leitlinien für die in dieser Arbeit geltende PR-Definition wurden Definitionen amerikanischer und deutscher Einzelautoren sowie Definitionen von Berufsverbänden gewählt. Da die Studie sich mit der Krisen-PR eines auf Gewinn ausgerichteten Industrieunternehmens beschäftigt, wurde die us-amerikanische Sichtweise von Public Relations, die darunter eine bewusst geplante, langfristige und systematische Leitungsfunktion versteht, der deutschen Sichtweise vorgezogen, die eher die gesamtgesellschaftliche Funktion der PR betont. PR soll – gemäß der us-amerikanischen Sicht – interessengebundene Informationen an in- und externe Zielgruppen verbreiten. Ihr Ziel ist, Vertrauen und Akzeptanz zu erreichen, wodurch ein positives Image einer Organisation aufgebaut, erhalten oder gestärkt werden soll.

Als Ergebnis der Diskussion um Image und Reputation einer Organisation kann festgehalten werden, dass beide entscheidende Produktions- und Erfolgsfaktoren sind. Gerade auf dem jungen Forschungsgebiet Reputation Management sind künftig weitere Modelle und Theorien zu erwarten. Bisher allgemein anerkannt ist, dass Images einen „Halo-Effekt“ auslösen können, der die Wahrnehmung bestimmter Produkteigenschaften durch die allgemeine Einstellung zum Produkt reguliert und so ein Produkt im Krisenfall bis zu einem

gewissen Grad vor negativen Eindrücken schützen kann. Die über diesen Effekt im Kopf der Nutzer und Konsumenten entstandenen Bilder und Vorstellungen sind dabei meist Abbild medial vermittelter Kommunikation, das sich zu einer virtuellen Realität verselbstständigt, hinter welcher das aus Primärerfahrungen gestrickte Bild an Bedeutung verliert. Als Beispiel eines solchen „Halo-Effekts“ kann die Konsumenteneinstellung zur A-Klasse gelten. So führten weder die Konstruktionsfehler der A-Klasse noch das zeitweilige Fehlverhalten des Daimler-Benz-Managements zu Sanktionen gegenüber dem Unternehmen oder zur Ablehnung des Produkts.

Bei der Beschäftigung mit der Literatur zum Themenkomplex Krisenkommunikation trat rasch zu Tage, dass sich die Literatur in zur PR-Wissenschaft zählende Publikationen und zur PR-Praxis gehörende Ratgeberliteratur teilt. Die so genannten How-To-Do-Bücher sind mannigfaltig auf dem Markt, weisen aber oft gravierende qualitative Mängel auf. Einige der in der PR-kundlichen Literatur enthaltenen Gedanken und Hinweise sind im Krisenfall sicherlich nützlich. Einschränkend ist allerdings darauf hinzuweisen, dass jede Krise eigenen Gesetzen folgt und deshalb standardisierte Checklisten nur kritisch oder als Grundgerüst und Suchraster angewandt werden sollten, weshalb auch in dieser Arbeit kein allgemein gültiges Konzept der Krisenkommunikation erstellt werden sollte.

Da sich die Forschungs- wie auch die Ratgeberliteratur nicht auf einen allgemein gültigen Begriff der Krise festlegen kann, beschränkte sich der Autor darauf, charakteristische Merkmale einer Krise vorzustellen (wie etwa: Krisen sind Wende- oder Höhepunkt einer potenziell gefährlichen Entwicklung und meist plötzliche, ungeplante, ungewollte und zeitlich begrenzte Ereignisse), um daraus vier Hypothesen abzuleiten:

1. Aufgrund ihrer dynamischen und komplexen Charakteristik kann es keine Standardkrise geben.
2. Eine Krise durchläuft im Regelfall einen Lebenszyklus, der sich in Inkubationsphase, eigentliche Krisenphase und Postkrisenphase gliedern lässt.
3. Krisen können in verschiedene Typen unterteilt werden.  
Für diese Arbeit relevant ist vor allem die den zeitlichen Kriterien folgende Differenzierung in plötzlich auftretende (Kobra) oder sich langsam entwickelnde Krisen (Python), wobei die A-Klasse-Krise zum Kobra-Typ zu zählen ist.
4. Krisenkommunikation ist wichtig, weil die Krise die Existenz eines Unternehmens bedrohen oder sogar zerstören kann.

Beim Vergleich verschiedener Krisenkommunikationsstrategien wie auch in der empirischen Studie stellte sich heraus, dass eine erfolgreiche Krisenkommunikationsstrategie aus den Grundsätzen einer langfristigen und bewusst geplanten allgemeinen Kommunikationsstrategie abgeleitet werden muss (vgl. Kapitel 9.2). Ein im Krisenfall kurzfristiger Strategiewechsel birgt die Gefahr des Verlustes von Glaubwürdigkeit und Vertrauen und damit eines Imageverlustes.

Nachdem für die Arbeit relevante Begriffe, Krisenmerkmale, -typen und -zyklen beschrieben wurden, erfolgte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse der Versuch, dem Phänomen Public Relations eine wissenschaftliche Theorie zuzuweisen, um daraus wiederum ein Modell der Krisenkommunikation ableiten zu können. In der allgemeinen PR-Literatur dominieren zwei theoretische Strömungen: zum einen die gesellschaftsorientierten Ansätze, zum anderen die organisationstheoretischen Ansätze.

Die deutsche Forschung wurde Jahrzehnte hinweg von ethisch-moralisch geprägten gesellschaftsorientierten Ansätzen dominiert, während die angelsächsische eher die organisationstheoretischen Ansätze verfolgte. Da die vorliegende Arbeit das Fallbeispiel eines Wirtschaftsunternehmens untersucht und PR als handlungsorientierte Managementfunktion sieht, wurden die organisationstheoretischen Ansätze präferiert. Einer ihrer wichtigsten Vertreter ist James E. Grunig, dessen Modelle (vgl. hierzu die vier PR-Modelle nach James E. Grunig und Todd Hunt sowie das Win-Win-Modell von James E. Grunig) das theoretische Gerüst für diese Arbeit lieferten. Eine der grundlegenden Aussagen von Grunig ist, dass symmetrische Kommunikation auf wechselseitiges Verständnis, auf Verhandlung und Konfliktlösungsstrategien zwischen Organisation und relevanten Zielgruppen zielt, und dass das Modell der symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikation das moralisch integerste und effektivste Modell ist.

Die Excellence-Studie bestätigt die Effektivität des symmetrischen Modells und liefert weitere Merkmale „exzellenter Kommunikation“, wie beispielsweise jenes, dass PR-Abteilungen an der strategischen Planung eines Unternehmens beteiligt sein sollten. Da in der Praxis aber keineswegs die symmetrischen Modelle dominieren, sondern unterschiedliche Kommunikationsmodelle angewendet werden, entwickelte Grunig das Win-Win-Modell, das die Polarisierung von Asymmetrie und Symmetrie aufhebt, indem es versucht, unterschiedliche Interessen von Management und Teilöffentlichkeiten auszubalancieren.

Damit beschreibt das Modell eine ideale Public Relations-Situation, in welcher Organisationen versuchen, ihre Interessen zu verwirklichen, indem sie eine Win-Win-Situation, also eine langfristig stabile Lösung anstreben, die von beiden Seiten akzeptiert wird und von welcher beide Seiten profitieren.

Da in der deutschen Forschungsliteratur kaum von einer Theorie der Krisenkommunikation gesprochen wird und sich die meisten Autoren auf Checklisten und Rezepturen zur Krisenlösung beschränken, suchte die vorliegende Arbeit nach einer allgemeinen PR-Theorie bzw. nach Modellen, die auf eine Krisenkommunikationsstrategie übertragbar sind. Sinnvoll erschien diese Vorgehensweise deshalb, weil Krisen-PR im Idealfall nichts anderes als die (allenfalls intensivierete) Weiterführung der täglichen PR-Arbeit sein sollte. Die PR-Modelle und die Ergebnisse der Excellence-Studie von Grunig boten sich für eine solche Übertragung an, weil sie verschiedene Elemente erfolgreicher Kommunikation nennen, die von einigen Autoren in ihren Krisen-Checklisten und -Rezepturen aufgegriffen wurden, wenn auch nicht mit Bezug auf Grunig. Da in der deutschen Forschungsliteratur also bisher kein expliziter Versuch unternommen wurde, Grunigs Empfehlungen auf die Krisenkommunikation zu übertragen, orientierte sich diese Arbeit am „best-practice“-Ansatz von Kathleen Fearn-Banks, die eine solche Adaption für die us-amerikanische Forschung vorgenommen hat. Viele ihrer elf Handlungsempfehlungen für effektive Krisenkommunikation wurden in die Hypothesen vorliegender Studie eingearbeitet. In der empirischen Untersuchung konnte die Gültigkeit dieser Handlungsempfehlungen verifiziert werden. So stellte sich heraus, dass Krisen jedes Unternehmen jederzeit treffen können, dass die Organisation sich umso besser von einer Krise erholt, je besser sie darauf vorbereitet ist, dass ein detaillierter, pro-aktiver und aus dem übergeordneten PR-Plan abgeleiteter Krisenkommunikationsplan die beste Krisenvorbereitung ist und dass eine symmetrische, dialogisch orientierte Zwei-Weg-Kommunikation die wohl effektivste Kommunikationsform in einer Krise ist.

Nachdem der PR-theoretische Rahmen der Arbeit abgesteckt war, wurde das Augenmerk auf die strukturellen Hintergründe, kommunikativen Prozesse und Wirkungen in der Interaktion von Unternehmen und Redaktionen bzw. Pressesprechern und Journalisten gelenkt. Dafür galt es zunächst, die Begriffe Massenmedien und Wirtschaftsberichterstattung näher zu bestimmen und die Geschichte der Wirtschaftsberichterstattung in Deutschland knapp zu skizzieren. Wirtschaftsberichterstattung ist demnach ein Teilbereich der Wirtschaftspublizistik bzw. des Wirtschaftsjournalismus. Sie hat vor allem nach dem 2. Weltkrieg eine

rasante Entwicklung erlebt, wird aber immer noch im Vergleich zu anderen Ressorts von den Tageszeitungslesern vernachlässigt. Zu den häufigsten Kritikpunkten der Wirtschaftsberichterstattung zählen nach wie vor die mangelnde Fach- und Sachkompetenz der Redakteure, Probleme in der realitätsgetreuen Darstellung der Unternehmen, mangelndes Verantwortungsbewusstsein der Redakteure, die schwer verständliche Sprache und wenig ansprechende Textgestaltung sowie die insgesamt geringe Orientierung der Wirtschaftsberichterstattung an den Interessen und Bedürfnissen der Leserschaft. Gerade die häufig kritisierte fehlende Fachkompetenz der Redakteure nicht nur im Wirtschaftsressort hat für die Studie Relevanz. Wie gezeigt, wurde die Sicherheit der A-Klasse von kompetenten Fachjournalisten auch nach dem Umkippen besser bewertet als von jenen Journalisten, zu deren Betätigungsfeld eine große Bandbreite an Themen gehört. Letzteren blieb mangels Sachkenntnis oft gar nichts anderes übrig, als dem Mainstream der Berichterstattung zu folgen und damit die Krise weiter aufzubauschen.

Die Präsentation kommunikationstheoretischer Grundlagen beschäftigte sich hauptsächlich mit der Frage der journalistischen Nachrichtenauswahl, wobei drei verschiedene Ansätze vorgestellt wurden: Erstens Ansätze, die den Prozess der Nachrichtenauswahl auf individuelle Faktoren zurückführen (z. B. Gatekeeper-Forschung), zweitens Ansätze, die Nachrichtenwerte als entscheidendes Selektionskriterium begreifen (Nachrichtenwert-Forschung) und drittens Ansätze, die den Einfluss von Informationsquellen in den Vordergrund stellen, wobei der Schwerpunkt der Betrachtung auf das komplexe Interaktionsverhältnis zwischen den Presseabteilungen der Unternehmen und den über sie berichtenden Wirtschaftsjournalisten gelegt wurde. Dabei zeigte sich, dass es bestimmte Nachrichtenkriterien gibt, die Unternehmensinformationen den Weg in die Printmedien ebnen, und dass die Faktoren Glaubwürdigkeit und Vertrauen eine sehr große Rolle in der Beziehung zwischen Kommunikator und Journalist spielen.

Hieran anknüpfend folgte ein kurzer Abriss über die Organisationsstrukturen der DaimlerChrysler AG. Zunächst wurde auf die historische Entwicklung und heutige Bedeutung der Automobilindustrie eingegangen und deren Schlüsselrolle in der deutschen Wirtschaft nachgezeichnet. In der darauf folgenden Beschreibung des traditionsreichsten deutschen Automobilunternehmens wurde dessen Positionierung als Global Player auf dem Weltmarkt betont. Über die strategische Positionierung zeigte sich, dass und wie sich die Unternehmenskommunikation auf veränderte Bedingungen des immer globaler agierenden

Herstellers angepasst und ihre Kommunikationsaktivitäten dementsprechend organisiert hat.

Als weiteres Faktengerüst für die empirische Analyse diente ein Überblick über die Entwicklung der Mercedes-Benz A-Klasse. Im Fokus der Betrachtung standen die Ereignisse von der A-Klasse-Einführung über den Elchtest und den Auslieferungsstopp bis hin zur Wiedereinführung. Deutlich wurde dabei, dass die extrem kurze Entwicklungszeit und die Produktion der A-Klasse völlig neue Herausforderungen für das Unternehmen Daimler-Benz und hier insbesondere für die Bereiche Marketing und Kommunikation waren. Da es sich um ein zwar hochinnovatives, auf den ersten Blick aber marken- und zielgruppen-untypisches Mercedes-Benz-Produkt handelte, wurde die Kommunikation für die A-Klasse bereits zwei Jahre vor Produkteinführung gestartet, mit dem Ziel, am Tag der Markeinführung am 18. Oktober 1997 die größte Medienaufmerksamkeit zu erreichen. Wie beschrieben, konnte dieses Ziel erreicht werden. Unglücklicherweise kippte aber die A-Klasse drei Tage später um, was für die Medien eine Sensation war: Aus dem hochgelobten Produkt wurde plötzlich ein unsicheres Auto, das die Mercedes-Markengrundwerte Sicherheit und Qualität in Frage stellte, und das Produkt-, Marken- und Konzernimage nachhaltig zu beschädigen drohte. Wie groß die „Fallhöhe“ der A-Klasse und damit die Gefahr einer eskalierenden Krise war, zeigen die Wertungen zu den Themen Sicherheit der A-Klasse und A-Klasse-Image (vgl. hierzu die Kapitel 8.11, 8.12 und Kapitel 9). Die Kapitel geben auch einen Überblick darüber, welche konzernseitigen Gegenmaßnahmen ergriffen wurden und wie die Medien darauf reagierten.

Zur besseren Einordnung der erhobenen Daten war es sodann nötig, die spezifischen Merkmale und Mediadaten der vier in der Analyse untersuchten Zeitungen vorzustellen. Dabei wurde deutlich, dass das Handelsblatt, die Frankfurter Allgemeine Zeitung, die Stuttgarter Zeitung und BILD jeweils klar voneinander unterscheidbare Typen von Tageszeitungen repräsentieren. Ohne den Anspruch zu erheben, einen auch nur annähernd repräsentativen Querschnitt durch die deutsche Tageszeitungslandschaft zu bieten, sollten die vier untersuchten Medien doch zumindest vier unterschiedliche Felder der breit diversifizierten Zeitungsbranche abdecken: So wurde das Handelsblatt als täglich erscheinender Wirtschaftstitel in die Untersuchung einbezogen, während die Frankfurter Allgemeine Zeitung die Sparte der anspruchsvollen überregionalen Tageszeitungen abdecken sollte. Die Stuttgarter Zeitung wurde aufgrund ihrer örtlichen Nähe zum Daimler-Benz-Konzern

sowie als regionale Tageszeitung des Ballungsraums Stuttgart ausgewählt, wohingegen BILD den Typ der Boulevardzeitung vertritt. Wie die Hypothesendiskussion zeigte (vgl. Kapitel 9), waren die Unterschiede in der formalen und inhaltlichen Berichterstattung der ausgewählten Medien nicht so groß wie vermutet. Alle Zeitungen berichteten angemessen und fair über die A-Klasse-Krise und stimmten in den Wertungen einzelner Sachverhalte bemerkenswert oft überein. Selbst BILD verzichtete auf eine aufbauschende, skandalisierende Berichterstattung und gab durch die Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ einen entscheidenden Anstoß zur Rehabilitierung des Fahrzeugs. Während sich das Handelsblatt durch eine (für einen Wirtschaftstitel) ausführliche und verständliche Berichterstattung auszeichnete, überraschte die F.A.Z. mit einer auf sehr wenige Ereignisse konzentrierten und teilweise sprachlich schwer verständlichen Berichterstattung. Die Stuttgarter Zeitung berichtete, wie vermutet, am häufigsten über die A-Klasse-Krise, wobei die örtliche Nähe zur Daimler-Benz-Konzernzentrale sich in einigen Artikeln widerspiegelte.

Auf den deskriptiven Teil der Untersuchung folgte sodann die Konzeption der empirischen Analyse. Noch immer besteht eines der größten Probleme der PR in ihrer Erfolgskontrolle. Da die Medienresonanzanalyse bzw. die in der vorliegenden Arbeit verwendete Form der Inhaltsanalyse nach wie vor als eines der aussagekräftigsten Analyseinstrumente für die Messung externer Kommunikationswirkungen eines Unternehmens gilt, wurde sie für diese Arbeit als Methode gewählt. Sie bietet die Möglichkeit, ausgewählte Artikel zu einem bestimmten Thema über einen festgelegten Zeitraum nach bestimmten formalen und inhaltlichen Kriterien zu untersuchen, um daraus zu erkennen, welches Medium wie auf bestimmte Konzernaktionen reagiert hat. Eine solche Inhaltsanalyse kann demnach die Stärken und Schwächen eines Kommunikationskonzeptes offen legen. Entscheidend für die Wahl war zudem die Fähigkeit des Modells, Inhalte beliebiger Art in wenige Kategorien zu sortieren und so die Komplexität der Informationen zu reduzieren.

Nach dem Festlegen von Untersuchungszeitraum und -objekten, Untersuchungseinheit und Artikelauswahl folgte die Entwicklung des Kategoriensystems. Dieses strukturiert das Forschungsinteresse und operationalisiert die Hypothesen durch geeignete Parameter (vgl. hierzu das Codebuch in Anhang B). Das methodische Instrumentarium wurde sowohl auf Validität als auch auf Reliabilität geprüft und einem Pretest unterzogen.

Anknüpfend an die forschungsleitenden Fragestellungen und Hypothesen wurden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse in Kapitel 8 präsentiert. Anzumerken ist, dass der Autor sich darauf beschränkte, nur jene Ergebnisse grafisch darzustellen, die aussagekräftig und/oder für die anschließende Hypothesendiskussion (vgl. hierzu Kapitel 9) bedeutsam waren. Von besonderem Interesse waren die Wertungen sowohl der Handlungsträger als auch der Autoren zur Sicherheit des Produktes A-Klasse sowie die Autorenwertungen zu den Themen A-Klasse-Image, Vertrauen und Daimler-Benz-Krisenmanagement. Aus diesen Wertungen wurden tendenzielle Verlaufskurven zu den genannten Sachverhalten generiert, die die Krise in ihrem zeitlichen Verlauf mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten nachzeichneten. Dabei ergab sich, dass die Krise, gemessen an den untersuchten Sachverhalten, wellenförmig verlief. Zu Beginn, also zur Werkseröffnung in Rastatt und zur Markteinführung, waren keine Krisenanzeichen erkennbar. Im Gegenteil, die A-Klasse wurde sehr positiv bewertet. Dies änderte sich abrupt mit dem Umkippen der A-Klasse in Schweden. Negative Sicherheits-, Vertrauens- und Imagewerte, gepaart mit einer unbefriedigenden Krisenkommunikation des Konzerns, bestimmten bis nach der ersten Pressekonferenz die Verlaufskurven. Erst mit der Übernahme des Krisenmanagements durch den Daimler-Benz-Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp und dem damit verbundenen Strategiewechsel tendierten die Kurven wieder ins Positive. Diese positive Tendenz konnte bis zum Ende des Untersuchungszeitraums gehalten werden, was für die Annahme spricht, dass Daimler-Benz und sein Produkt A-Klasse die Krise trotz schwerwiegender Kommunikationsmängel erfolgreich bestanden haben. Die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen also, dass das Unternehmen verhindern konnte, aus einer Produktkrise eine langfristige Imagekrise entstehen zu lassen. Stattdessen hat es sogar letztlich die Chance ergriffen, den zunächst nicht bestandenen Elchtest in eine verkaufsfördernde Maßnahme umzuwandeln, „das Desaster in einen Triumph zu verwandeln“<sup>521</sup>.

Aus den Ergebnissen der Analyse sowie aus der Hypothesendiskussion lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

Der Konzern hat

- die Markengrundwerte von Mercedes-Benz und damit den Premium-Ruf sowie das Image der Marke und des Konzerns aufs Spiel gesetzt,

---

<sup>521</sup> Simon, Hermann: Fehlritte in Erfolg ummünzen. Beispiele A-Klasse und Coca-Cola. In: Blick durch die Wirtschaft. 11.12.1997. S. 18.

- in der kurzen Entwicklungszeit der A-Klasse dem Aspekt Fahrstabilität bzw. der Gefahr durch einen hohen Fahrzeugschwerpunkt zu wenig Bedeutung geschenkt,
- Frühwarnsignale wie das Abheben der Räder der A-Klasse ignoriert,
- durch die Krise große finanzielle Einbußen erlitten und so die Unternehmens- Profitabilität beeinträchtigt,
- die emotionale Komponente des Problems zu spät bzw. erst mit dem beschwichtigenden Eingreifen Jürgen Schrempps beachtet,
- die Symbolik der Bilder unterschätzt,
- die Sorgen der Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre zunächst nicht ernst genommen,
- die Schuld auf andere geschoben und
- zu spät und unsystematisch auf die Vorwürfe reagiert.

Als Konsequenz lassen sich Empfehlungen formulieren, die künftige Konzernkrisen verhindern oder mildern sollen und die zugleich – über den Konzernhorizont hinaus – allgemein gültige Handlungsempfehlungen für eine Krisensituation darstellen. Dabei muss nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es aufgrund des dynamischen und komplexen Krisencharakters keine Standardkrise und keine standardisierte Checkliste zur Krisenbewältigung geben kann. Die hier aufgeführten Empfehlungen sollten deshalb lediglich beim Nachdenken über eine Problemlösungsstrategie – wenn möglich schon weit vor Kriseneintritt – berücksichtigt werden und erst nach kritischer Analyse des jeweiligen Krisenfalls angewandt werden. Die Handlungsempfehlungen wurden aus den Ergebnissen der Hypothesendiskussion und damit in Bezugnahme auf den „best-practice“-Ansatz von Fearn-Banks sowie auf die Analyseergebnisse entwickelt. Zu ihnen gehören:

1. Um eine Krise erfolgreich zu bestehen oder sie sogar im Vorfeld zu verhindern, sollte eine Organisation auf eine Krise vorbereitet sein. Sie sollte
  - den regelmäßigen Informationsaustausch zwischen PR-Abteilung und Vorstand institutionalisieren,
  - potenzielle Krisenfälle frühzeitig identifizieren,
  - Issue Management als Aufgabe der PR-Abteilung implementieren,
  - zu wichtigen Teilöffentlichkeiten (insbesondere den Nachrichtenmedien) Beziehungen aufbauen und pflegen,
  - eine offene und ehrliche Informationspolitik verfolgen,

- Krisenpläne erstellen (sowohl für wichtige Teilöffentlichkeiten als auch für potenzielle Krisenfälle) und
  - regelmäßig Krisenübungen veranstalten.
2. Eine erfolgreiche Krisenkommunikationsstrategie sollte
- auf einem symmetrischen Zwei-Weg-Kommunikationsmodell basieren,
  - pro-aktiv sein und
  - aus einer langfristigen und bewusst geplanten allgemeinen PR-Strategie abgeleitet sein.
3. Eine erfolgreiche Krisenkommunikation sollte außerdem
- die Krise nicht unterschätzen,
  - Vorfälle weder abwiegeln noch vertuschen, sondern Probleme anerkennen und der Öffentlichkeit gegenüber Bereitschaft zur rückhaltlosen Aufklärung und zur Fehlerbeseitigung signalisieren,
  - keine Schuldzuweisungen gegenüber Dritten vornehmen,
  - die Medien und die Öffentlichkeit während der Krise über den jeweiligen Wissensstand so weit wie möglich informieren und
  - aktiv Themen setzen, wobei neben sachlichen Argumenten die emotionale Ansprache berücksichtigt werden muss, indem beispielsweise
    - die ranghöchste Persönlichkeit öffentlich sichtbar eingesetzt wird,
    - Betroffenheit gegenüber den Geschädigten signalisiert und
    - eine glaubwürdige Entschuldigung gegenüber den Geschädigten geäußert wird.

## 11 Literaturverzeichnis

### Autoren

**Albrecht, Steven:** Crisis management for corporate self-defense: How to protect your organization in a crisis – how to stop a crisis before it starts. New York, 1996.

**Anhold, Hein:** Wirtschaftsnachrichten - erklärt und entschlüsselt. 4. Auflage. Frankfurt a. M., 1984.

**Apitz, Klaas:** Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt a. M., 1987.

**Arbeitskreis Evaluation der GPRA (Gesellschaft Public Relations Agenturen) (Hrsg.):** Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung. Frankfurt a. M., 1997.

**Armbrecht, Wolfgang; Zabel, Ulf (Hrsg.):** Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung. Opladen, 1994.

**Armbrecht, Wolfgang; Avenarius, Horst; Zabel, Ulf (Hrsg.):** Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993.

**Auto-BILD:** Der Elch kann kommen. 22.1.1998.

**AutoForum:** Raus aus dem Teufelskreis. Heft 10, 1997. S. 122-131.

**AutoForum:** Einfach anders. Heft 11, 1997. S. 66-67.

**Auto, Motor, Sport:** Fall-Studie. Heft 4, 1998. S. 3.

**Avenarius, Horst:** Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt, 1995.

**Avenarius, Horst; Armbrecht, Wolfgang:** Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung. Opladen, 1992.

**Baerns, Barbara (Hrsg.):** PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Frankfurt a. M., 1995.

**Baerns, Barbara:** Öffentlichkeitsarbeit als Thema der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Rückblick im Rahmen aktueller Annäherungen. In: Horst Avenarius, Wolfgang Armbrecht (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen, 1992. S. 133-150.

**Baerns, Barbara:** Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit. In: Kurt Koszyk, Karl Heinz Pruys (Hrsg.): Handbuch der Massenkommunikation. München, 1981. S. 262-272.

**Baerns, Barbara:** Öffentlichkeitsarbeit als Determinante journalistischer Informationsleistungen. Thesen zur realistischeren Beschreibung von Medieninhalten. In: Publizistik. Heft 24, 1979. S. 301-316.

**Barbier, Hans D.:** Wirtschaftsjournalismus auf dem Prüfstand – aus der Sicht des Journalismus. In: Siegfried Klaue (Hrsg.): Marktwirtschaft in der Medienberichterstattung. Wirtschaftsjournalismus und Journalistenausbildung. Düsseldorf/Wien/New York, 1991. S. 29-34.

**Barth, Henrike; Donsbach, Wolfgang:** Aktivität und Passivität von Journalisten gegenüber Public Relations. Fallstudie am Beispiel von Pressekonferenzen zu Umweltthemen. In: Publizistik. Nummer 2, 1992. S. 151-165.

**Bentele, Günter:** Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: Wolfgang Armbrrecht, Ulf Zabel (Hrsg.): Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung. Opladen, 1994. S. 131-158.

**Bentele, Günter:** Immer weniger öffentliches Vertrauen. In: Bertelsmann Briefe. Mai, 1993. S. 39-43.

**Bentele, Günter:** Fernsehen und Realität: Ansätze zu einer rekonstruktiven Medientheorie. In: Knut Hieckethier, Irmela Schneider (Hrsg.): Fernsehtheorien. Dokumentation der GFF-Tagung 1990. Berlin, 1992. S. 45-67.

**Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schönborn, Gregor:** Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Stand: Grundwerk November 2000. Neuwied/Kriftel, 2001.

**Bentele, Günter; Rolke, Lothar (Hrsg.):** Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft. Berlin, 1998.

**Bentele, Günter; Haller, Michael (Hrsg.):** Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Reihe: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Band 24. Konstanz, 1997.

**Bentele, Günter; Liebert, Tobias; Seeling, Stefan:** Von der Determinierung zur Interifikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. In: Günter Bentele, Michael Haller (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Reihe: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Band 24. Konstanz, 1997. S. 225-250.

**Bentele, Günter; Rühl, Manfred (Hrsg.):** Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven. Reihe: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft. Band 19. München, 1993.

**Berelson, Bernard; Lazarsfeld, Paul F.:** Die Bedeutungsanalyse von Kommunikationsmaterialien. In: René König (Hrsg.): Praktische Sozialforschung. Dortmund/Köln, 1952. S. 28-35.

**Bernays, Edward L.:** Down with image, up with reality. In: Public Relations Quarterly. Heft 22, 1977. S. 13-21.

**BILD-Anzeigen (Hrsg.):** Quantitäten '97. Ein Bild von BILD. Hamburg, 1998.

**BILD-Anzeigen (Hrsg.):** Die Käuferanalyse. Ein Bild von BILD. München, 1995.

**Binder, Elisabeth:** Die Entstehung unternehmerischer Public Relations in der Bundesrepublik Deutschland. Münster, 1983.

**Bläse, Dirk:** Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Günther Haedrich et al. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin, 1982. S. 187-199.

**Bode, Hermann:** Die Anfänge wirtschaftlicher Berichterstattung in der Presse. Eine volkswirtschaftliche Studie als Beitrag zur Geschichte des Zeitungswesens. Dissertation. Heidelberg, 1908.

**Bonfadelli, Heinz:** Medienwirkungsforschung II: Anwendungen in Politik, Wirtschaft und Kultur. Reihe: Uni-Papers, Band 11. Konstanz, 2000.

**Bonfadelli, Heinz:** Medienwirkungsforschung I: Grundlagen und theoretische Perspektiven. Reihe: Uni-Papers, Band 10. Konstanz, 1999.

**Borgers, Wiebke:** Kommunale Umwelt-PR wirksam gestalten. Eine Analyse der umweltbezogenen Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Münster. Münster/New York/München/Berlin, 1999.

**Bortz, Jürgen; Döring, Nicola:** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. überarbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg/New York, 2002.

**Boulding, Kenneth E.:** National image und international system. In: James N. Rosenau, (Hrsg.): International politics and international policy. New York, 1969. S. 422-431.

**Bräuninger, Friedrich; Hasenbeck, Manfred:** Hofnarr und Krisenberater. In: Wirtschaftswoche. Heft 43, 1988. S. 45-49.

**Bromley, David B.:** Reputation, Image and Impression Management. New York, 1993.

**Brunig, Stephen D.; Ledingham, John A.:** Public relations as relationship management. A relational approach to the study and practice of public relations. Mahwah, 2000.

**Bucher, Hans-Jürgen; Straßner, Erich:** Mediensprache, Medienkommunikation, Medienkritik. Tübingen, 1991.

**Bürger, Joachim H.; Joliet, Hans:** Die besten Kampagnen. Reihe: Öffentlichkeitsarbeit. Band 2. Landsberg am Lech, 1989.

**Burger, Harald:** Sprache der Massenmedien. 2. Auflage. Berlin/New York, 1990.

**Burkart, Roland:** Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. In: Günter Bentele, Horst Steinmann, Ansgar Zerfuß (Hrsg.): Dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, 1996. S. 245-270.

**Burkart, Roland:** Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Wien, 1995.

**Burkart, Roland:** Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – ein kommunikationstheoretisch fundiertes Konzept für die PR-Praxis. In: Günter Bentele, Tobias Liebert (Hrsg.): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart. Reihe: Leipziger Scripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement. Band 1. Leipzig, 1995. S. 7-27.

**Burkart, Roland:** Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Ein Transformationsversuch der Theorie des kommunikativen Handelns. In: Günter Bentele, Manfred Rühl (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation. München, 1993, S. 218-227.

**Claywood, Clarke L.:** The handbook of strategic public relations and integrated communications. Boston/Burr Ridge/San Francisco (u.a.), 1997.

**Coombs, Timothy W.:** Crisis management. Advantages of a relational perspective. In: Journal of Public Relations Research. Heft 11, 2000. S. 73-94.

**Coombs, Timothy W.:** Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. Thousand Oaks, 1999.

**Coombs, Timothy W.:** Information and compassion in crisis response. A test of their effects. In: Journal of Public Relations Research. Heft 11, 1999. S. 125-142.

**Coombs, Timothy W.:** An analytic framework for crisis situations: Better response from a better understanding of the situation. In: Journal of Public Relations Research. Heft 5, 1998. S. 177-192.

**Coombs, Timothy W.; Holliday, Sherry J.:** Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. In: Journal of Public Relations Research. Heft 8, 1996. S. 279-295.

**Cutlip, Scott M.; Center Allen H.; Broom, Glen M.:** Effective public relations. 6. Auflage. Englewood Cliffs, 1985.

**Daimler-Benz AG, Mediaplanung Pkw (VP/KS):** Media-Bewertungen 1997. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 1998.

**Daimler-Benz AG, Presse Mercedes-Benz Pkw (KOM/P):** Die A-Klasse 1997. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 1998.

**Daimler-Benz AG: Mercedes-Benz Marketingkommunikation (VP/KS):** Kommunikation für die Mercedes-Benz A-Klasse. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 1998.

**Daimler-Benz AG, Unternehmenspresse (K/U):** Facts and Figures 1997. Stuttgart, 1998.

**Daimler-Benz AG, Wolfgang Inhester, Pressesprecher Mercedes-Benz Pkw (KOM/P):** Rede von Wolfgang Inhester. Unveröffentlicht. Stuttgart, 1998.

**Daimler-Benz AG, Presse Mercedes-Benz Pkw (KOM/P):** Mercedes-Benz A-Klasse Modellkonzeption: Kurzer Prozess, Feature Story. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Mercedes-Benz Marketingkommunikation (VP/KS):** Integrierte Kommunikation für die Mercedes-Benz A-Klasse: Kurzfassung einer Vortragsreihe. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Jürgen Hubbert, Mitglied des Vorstands der Daimler-Benz AG, Geschäftsfeld Personenwagen:** Rede anlässlich der Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation (K):** Daimler-Benz nimmt `Kritik ernst`. TÜV-Gutachten bestätigt die Fahrsicherheit der A-Klasse. Presse-Information anlässlich der Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation (K):** Die Fahrsicherheit der Mercedes-Benz A-Klasse. Begleitmaterialien zur Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation audiovisuelle Medien (K/AV):** Video zur Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, der Vorstand (V):** Informationsbrief an A-Klasse-Käufer, Besteller, Interessenten und Mercedes-Benz-Kunden allgemein anlässlich der Pressekonferenz am 29.10.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation (K):** Daimler-Benz präsentiert die Lösung. Presse-Information anlässlich der Pressekonferenz am 11.11.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation audiovisuelle Medien (K/AV):** Video zur Pressekonferenz am 11.11.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Christoph Walther, Leiter Kommunikation (K):** Brief an die Mitarbeiter anlässlich der Pressekonferenz am 11.11.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation (K):** Analyse der Berichterstattung bis zum 11.11.1997. Sammlung zentraler Aussagen. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Headline, Interne Kommunikation (K/I):** Höchsten Ansprüchen genügen. Heft 20. 14.11.1997, S. 1-3.

**Daimler-Benz AG, Jürgen Hubbert, Mitglied des Vorstands der Daimler-Benz AG, Geschäftsfeld Personenwagen und Dieter Zetsche, Vertriebsvorstand der Daimler-Benz AG:** Informationsbrief an A-Klasse-Käufer, Besteller, Interessenten und Mercedes-Benz-Kunden allgemein anlässlich der Pressekonferenz am 19.11.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation (K):** Fachjournalisten testeten erstmals modifizierte A-Klasse: A-Klasse in jeder Fahrsituation sicher. Presse-Information anlässlich der Fahrttests in Spanien mit Niki Lauda und Robert Collin am 8.12.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation audiovisuelle Medien (K/AV):** Video zu den A-Klasse-Fahrttests in Spanien mit Niki Lauda und Robert Collin am 8.12.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Kommunikation (K):** Das neue Fahrsicherheitspaket der A-Klasse: Deutliches Plus an Fahrsicherheit, Dynamik und Fahrspaß. Presse-Information am 15.12.1997. Stuttgart, 1997.

**Daimler-Benz AG, Marktforschung Mercedes-Benz Marketingkommunikation (VP/KS):** Die A-Klasse 1997. Stuttgart, 1998.

**DaimlerChrysler AG, Mediaplanung Pkw (VP/KS):** Mediadaten der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Interne Veröffentlichung. Stuttgart, 2001.

**DaimlerChrysler AG, Christoph Walther, Leiter Kommunikation (K):** Global Player müssen aktiv kommunizieren. Das Unternehmen als Medium. Öffentlicher Vortrag. Berlin, 2000.

**DaimlerChrysler AG, Christoph Walther, Leiter Kommunikation (K):** Crisis management and the media. Öffentlicher Vortrag. St. Gallen, 1999.

**DaimlerChrysler AG, Michael Kuhn, Leiter Media-Monitoring und Dokumentation (K):** Wirkungskontrollen der Unternehmenspresse. Unveröffentlichter Vortrag. Stuttgart, 1999.

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

**Der Spiegel:** Angst vorm Kentern. Heft 45, 10.11.1997. S. 120-121.

**Der Spiegel:** Tanz um die Gummihütchen. Heft 44, 3.11.1997. S. 248-257.

**Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hrsg.):** Medienwirkungsforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Teil I: Berichte und Empfehlungen, Teil II: Dokumentation, Katalog der Studien. Weinheim, Deerfiled Beach, Florida, 1986.

**Doebelin Wirtschaftsforschung:** Die Kommunikationswirkung von Unternehmen und Verbänden bei der Zielgruppe der Wirtschaftsjournalisten. Heroldsberg, 1998.

**Donsbach, Wolfgang:** Die Selektivität der Rezipienten. Faktoren, die die Zuwendung zu Zeitungsinhalten beeinflussen. In: Winfried Schulz (Hrsg.): Medienwirkungen. Einflüsse von Presse, Radio und Fernsehen auf Individuum und Gesellschaft. Ein Forschungsbericht der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Weinheim, 1992. S. 25- 70.

**Donsbach, Wolfgang:** Legitimationsprobleme des Journalismus: Gesellschaftliche Rolle der Massenmedien und berufliche Einstellung von Journalisten. Freiburg/München, 1982.

**Dohrendorf, Rüdiger:** Zum publizistischen Profil der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Computergestützte Inhaltsanalyse von Kommentaren der F.A.Z. Reihe: Europäische Hochschulschriften, Band 204. Frankfurt/Bern/New York/Paris, 1990.

**Dorer, Johanna; Lojka, Klaus:** Öffentlichkeitsarbeit: Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Reihe: Studienbücher zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Band 7. Wien, 1991.

**Dougherty, Devon:** Crisis communications: what every executive needs to know. New York, 1992.

**Dowling, Graham:** Corporate super-brands: the roots of corporate image and reputation. In: New directions in corporate strategy. St. Leonards, 2000. S. 64-82.

**Dozier, David M.; Grunig, James E.; Grunig, Larissa A.:** Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah, 1995.

**DPRG:** Public Relations – Das Berufsbild Öffentlichkeitsarbeit. In: PR-Magazin. Heft 3, 1990. S. 39-44.

**Drosowski, Günther; Müller, Wolfgang; Scholze-Stubenrecht, Werner; Wermke, Matthias (Hrsg.):** Duden. Das Fremdwörterbuch. Band 5, 4. neu bearbeitete Auflage. 1982.

**Eick, Jürgen:** So nutzt man den Wirtschaftsteil einer Tageszeitung. 9. Auflage. Frankfurt a. M., 1982.

**Ehling, Walter P.; Dozier, David M.:** Public relations management and operations research. In: James E. Grunig (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication management. Hillsdale, 1992. S. 251-285.

**Engel, Andreas; Möhring, Michael; Troitzsch, Klaus:** Sozialwissenschaftliche Datenanalyse. Mannheim, 1995.

**Faulstich, Werner:** Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München, 2000.

**Fearn-Banks, Kathleen:** Crisis communications. A review of some best practices. In: Robert L. Heath (Hrsg.): Handbook of public relations. Thousand Oaks/London/New Delhi, 2001. S. 479-487.

**Fearn-Banks, Kathleen:** Crisis communication theory and ten business hits by news-making crisis. In: Steve Amin; Sandra Fullerton (Hrsg.): Global business trends. Cumberland, 1996. S. 55-62.

**Fecht, Udo:** Die Pressearbeit der deutschen Automobilindustrie. Eine empirische Analyse der journalistischen Selektion und Verarbeitung von Pressemitteilungen der deutschen Automobilhersteller in Tageszeitung, Wirtschaftszeitung und Nachrichtenmagazin auf der theoretischen Basis konstruktivistisch-systemtheoretischer Annahmen. Reihe: Aktuelle Medien- und Kommunikationsforschung. Band 11. Münster, 1998.

**Felser, Georg:** Werbe- und Konsumentenpsychologie. Eine Einführung. Stuttgart/Heidelberg, 1997.

**Femers, Susanne; Klewes, Joachim:** Medienresonanzanalysen als Evaluationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit. In: Barbara Baerns: PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Band 15. Frankfurt a. M., 1995. S. 115-134.

**Fink, Steve:** Crisis management: planning for the inevitable. New York, 1986.

**Fombrun, Charles J.:** Reputation. Realizing value from the corporate image. Boston, 1996.

**Friedländer, Felix:** Online-Medien als neues Instrument der Öffentlichkeitsarbeit. Eine empirische Untersuchung zur Beurteilung der Integration von Online-Medien in das Instrumentarium der externen Öffentlichkeitsarbeit. Münster, 1999.

**Friedrichs, Jürgen:** Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage. Opladen, 1990.

**Friedrichsen, Mike:** Wirtschaft im Fernsehen. Eine theoretische und empirische Analyse der Wirtschaftsberichterstattung im Fernsehen. Reihe: Medien-Skripten. Bd. 13. München, 1992.

**Fröhlich, Romy:** Qualitativer Einfluss von Pressearbeit auf die Berichterstattung. Die 'geheime Verführung' der Presse? In: Publizistik: Heft 37, 1992. S. 37-49.

**Früh, Werner:** Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 4. überarbeitete Auflage. München, 1998.

**Früh, Werner:** Realitätsvermittlung durch Massenmedien: die permanente Transformation der Wirklichkeit. Opladen, 1994.

**Früh, Werner:** Medienwirkungen. Das dynamisch-transaktionale Modell. Theorie und empirische Forschung. Opladen, 1991.

**Furchert, Dirk:** Konfliktmanagement in der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Stuttgart, 1996.

**Glötz, Peter; Langenbucher, Wolfgang R.:** Der missachtete Leser. Zur Kritik der deutschen Presse. Köln/Berlin, 1970.

**Götsch, Katja:** Riskantes Vertrauen. Theoretische und empirische Untersuchung zum Konstrukt Glaubwürdigkeit. Reihe: Beiträge zur Kommunikationstheorie. Band 6. Münster, 1994.

**Goitsch, Heinrich:** Entwicklung und Strukturwandlung des Wirtschaftsteils der deutschen Tageszeitungen. Ein historisch-soziologischer Beitrag zum Phänomen der Presse. Dissertation. Frankfurt a. M., 1939.

**Gramss-Wittko, Manuela:** Die Automobilindustrie in der Berichterstattung des Handelsblatts: Eine inhaltsanalytische Fallstudie. Reihe: Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement. Band 2. Berlin, 1996.

**Griswold, Glenn; Griswold, Denny:** Your public relations. New York, 1948.

**Grossenbacher, René:** Hat die vierte Gewalt ausgedient? Zur Beziehung zwischen Public Relations und Medien: In: Johanna Dorer, Klaus Lojka: Öffentlichkeitsarbeit: Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Reihe: Studienbücher zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Band 7. Wien, 1991. S. 42-49.

**Großmann, Brit:** Medienrezeption. Bestehende Ansätze und eine konstruktivistische Alternative. Wiesbaden, 1999.

**Grunig, James E.:** Two-Way symmetrical public relations. Past, present, future. In: Robert L. Heath (Hrsg.): Handbook of public relations. Thousand Oaks/London/New Delhi, 2001. S. 11-30.

**Grunig, James E.:** On the effects of marketing, media relations, and public relations: images, agendas, and relationships. In: Wolfgang Armbrrecht, Horst Avenarius, Ulf Zabel (Hrsg.): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993. S. 263-295.

**Grunig, James E. (Hrsg.):** Excellence in Public Relations and Communication management. Hillsdale, 1992 (a).

**Grunig, James E.:** Public Relations as a two-way symmetrical process. Culemborg, 1992 (b).

**Grunig, James:** Symmetrical prepositions as a framework for public relations theory, In: Carl H. Botan, Vincent Hazleton (Hrsg.): Public relations theory. Hillsdale, 1989. S. 17-44.

**Grunig, James E.:** Organizations, environments, and models of public relations. In: Public Relations Research & Education. Heft 1, 1984. S. 5-11.

**Grunig, James E.; Grunig Larissa A.:** Toward a theory of the public relations behavior of organizations. Review of a program of research. In: dies. (Hrsg.): Public Relations Research Annual. Volume 1. Hillsdale, 1989. S. 27-63.

**Grunig, James E.; Hunt, Todd:** Managing public relations. Forth Worth (u.a.), 1984.

**Haedrich, Günther:** Images und strategische Unternehmens- und Marketingplanung. In: Wolfgang Armbrrecht, Horst Avenarius, Ulf Zabel (Hrsg.): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993. S. 251-262.

**Haedrich, Günther; Jeschke, Barnim G.:** Das Unternehmensimage als Determinante unternehmerischer Handlungsspielräume – Entfaltung eines Planungs- und Evaluationsrahmens für das Management. In: Barbara Baerns: PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Band 15. Frankfurt a. M., 1995. S. 199-215.

**Häusermann, Jürg:** Journalistisches Texten. Sprachliche Grundlagen für professionelles Informieren. Reihe: Praktischer Journalismus. Band 43. Konstanz, 2001.

**Harlow, Rex:** Building a public relations definition. In: Public Relations Review. Band 2, 1976. S. 34-42.

**Heath, Robert L. (Hrsg.):** Handbook of public relations. Thousand Oaks/London/New Delhi, 2001.

**Heath, Robert L.:** Strategic issue management. How organizations influence and respond to public interests and politics. San Francisco, 1988.

**Hecker, Silke:** Kommunikation in ökologischen Unternehmenskrisen. Der Fall Shell und Brent Spar. Wiesbaden, 1997.

**Hein, Christoph:** Es hat uns kalt erwischt. In: Die Welt. 30.10.1997.

**Heinrich, Jürgen:** Forschungsstand Wirtschaftsjournalismus im deutschsprachigen Raum. In: Siegfried Klau (Hrsg.): Marktwirtschaft in der Medienberichterstattung. Wirtschaftsjournalismus und Journalistenausbildung. Düsseldorf/Wien/New York, 1991. S. 57-72.

**Heinrich, Jürgen:** Wirtschaftsjournalismus. Zur Fundierung einer rezipientenorientierten Wirtschaftsberichterstattung. In: Publizistik, Heft 34, 1989. S. 284-296.

**Henry, René A.:** You'd better have a hose if you want to put out the fire. Professional tips, tactics, dos, and case histories. Windsor, 2000.

**Herbst, Dieter:** Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied/Kriftel, 1999.

**Hilger, Angelika:** Kontrolle von Public Relations. Stuttgart, 1997.

**Hoffjann, Olaf:** Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. Wiesbaden, 2001.

**Hug, Detlef M.:** Konflikte und Öffentlichkeit. Zur Rolle des Journalismus in sozialen Konflikten. Opladen, 1997.

**Hunter, Barbara W.:** Crisis in public relations: Communication in an emergency. In: Public Relations Journal. Heft 7, 1974. S. 14-21.

**Jäckel, Michael:** Medienwirkungen: Ein Studienbuch zur Einführung. Opladen, 1999.

**Jeske, Jürgen; Barbier, Hans D. (Hrsg.):** So nutzt man den Wirtschaftsteil einer Tageszeitung. Daten und Fakten der deutschen Wirtschaft. Frankfurt a. M., 1997.

**Joerger, Gernot:** Öffentlichkeitsarbeit. Stuttgart (u.a.), 1975.

**Johanssen, Klaus-Peter:** Vom professionellen Umgang mit Krisen. In: PR-Forum für Wissenschaft und Praxis. Heft 2, 2000. S. 94-95.

**Kalt, Gero (Hrsg.):** Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Instrumente, Strategien, Perspektiven. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Band 6, 5. Auflage. Frankfurt a. M., 1994.

**Kalt, Gero (Hrsg.):** Wirtschaft in den Medien: Defizite, Chancen und Grenzen. Eine kritische Bestandsaufnahme. Frankfurt a. M., 1990.

**Kepplinger, Hans-Mathias:** Medien – Objekte der Begierde. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 127-140.

**Kepplinger, Hans-Mathias:** Die Rolle der Medien in Konflikten. In: Alexander Demuth (Hrsg.): Imageprofile '92: Konfliktmanagement und Umweltstrategien. Reihe: Das Deutsche Image-Jahrbuch, 5. Jahrgang. Düsseldorf/Wien/New York/Moskau, 1992. S. 337-356.

**Kepplinger, Hans-Mathias; Hartung, Uwe:** Störfall-Fieber: Wie ein Unfall zum Schlüsselereignis einer Unfallserie wird. Reihe: Alber-Broschur Kommunikation. Band 20. Freiburg/München, 1995.

**Kirsch, Donald:** Financial and economic journalism. Analysis, Interpretation and Reporting. New York, 1978.

**Klaue, Siegfried (Hrsg.):** Marktwirtschaft in der Medienberichterstattung. Wirtschaftsjournalismus und Journalistenausbildung. Düsseldorf/Wien/New York, 1991.

**Klaus, Elisabeth:** Die Brent-Spar-Kampagne oder: Wie funktioniert Öffentlichkeitsarbeit? In: Ulrike Röttger (Hrsg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen, 1997. S. 99-120.

**Klimke, Robert; Schott, Barbara:** Die Kunst der Krisen-PR. Paderborn, 1993.

**Knapp, Reinhard:** Der Wirtschaftsteil der Zeitung. Eine Anleitung für den Leser. Stuttgart, 1969.

**Kocks, Klaus:** Glanz und Elend der PR. Zur praktischen Philosophie der Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden, 2001.

**Köcher, Alfred; Birchmeier, Eliane:** Public Relations? Public Relations Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Köln, 1992.

**Kölner Express.** Flotte Kurven nimmt der Baby-Benz traumhaft sicher. 30. Juni 1997.

**Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm W.:** Marketing-Management. Stuttgart, 1992.

**Kreye, Horst; Smiltena, Mudite (Hrsg.):** Medientexte. Textlinguistische und sprachhistorische Aspekte. Riga/Bremen, 1994.

**Kroll, Jens; Kroll, Olaf:** Taschenbuch der Wirtschaftspresse 2000/2001. Garmisch Part./Seefeld, 2000.

**Krysteck, Ulrich:** Unternehmenskrisen. Wiesbaden, 1987.

**Krüger, Christiane:** Journalistische Berichterstattung im Trend der Zeit. Stilstrategie und Textdesign des Nachrichtenmagazins Focus. Reihe: Aktuelle Medien- und Kommunikationsforschung. Band 6. Münster, 1995.

**Kübler, Gerd:** Was sagt mir der Wirtschaftsteil einer Zeitung? Vom Nutzen aktueller Informationen. Stuttgart, 1975.

**Kückelhaus, Andrea:** Public Relations. Die Konstruktion von Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen. Reihe: Studien zur Kommunikationswissenschaft, Band 37. Opladen, 1998.

**Kunczik, Michael:** Public Relations. Konzepte und Theorien. Reihe: Public Relations. Band 1. Köln/Weimar/Wien, 1996.

**Kunczik, Michael; Heintzel, Alexander; Zipfel, Astrid:** Krisen-PR. Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich. Reihe: Public Relations, Band 2. Köln/Weimar/Wien, 1995.

**Lambeck, Alfred:** Krisenmanagement – Krisen-PR. In: Gero Kalt (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Instrumente, Strategien, Perspektiven. 5. Auflage. Frankfurt a. M., 1994. S. 115-129.

**Lambeck, Alfred:** Die Krise bewältigen. Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall. Frankfurt a. M., 1992.

**Langen, Ralf; Fischer, Holger:** Corporate Communications – die Disziplin für das Management von morgen. In: Günter Bentele, Manfred Piwinger, Gregor Schönborn: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Stand: Grundwerk November 2000. Neuwied/Kriftel, 2001. S. 1-18.

**Langridge, Derek:** Inhaltsanalyse. Grundlagen und Methoden. München, 1994.

**La Roche, Walter von:** Einführung in den praktischen Journalismus. München, 1985.

**Lasswell, Harold D.:** Communications research and politics. In: Douglas Waples (Hrsg.): Print, radio, and film in a democracy. Chicago, 1942.

**Lerbinger, Otto:** The crisis manager. Facing risk and responsibility. Mahwah, 1997.

**Levine, Michael:** Guerilla P.R. How you can wage an effective publicity campaign without going broke. New York, 1994.

**Lisch, Ralf; Kriz, Jürgen:** Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse. Bestandsaufnahme und Kritik. Reinbeck, 1978.

**Löffelholz, Martin:** Komplexe Beziehungen. In: Journalist. Heft 6, 1995. S. 46-50.

**Long, Larry; Hazleton, Vincent:** Public relations: A theoretical and practical response. In: Public Relations Review 2. Heft 13, 1987. S. 3-13.

**Luhmann, Niklas:** Die Realität der Massenmedien. Opladen, 1996.

**Maas, Jens; Nazemi, Tobias:** Computergestützte Dokumentation und Evaluation. In: Barbara Baerns: PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit.

Verfahren, Strategie, Beispiele. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Band 15. Frankfurt a. M., 1995. S. 135 – 146.

**Maier, Reinhard:** Die Aufgaben des Wirtschaftsteils der Tageszeitungen. Dissertation. Erlangen, 1931.

**Maletzke, Gerhard:** Propaganda. Eine begriffskritische Analyse. In: Publizistik. Heft 17, 1972. S. 153-164.

**Martens, Will:** Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung. Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen. Reihe: Campus Forschung. Band 609. Frankfurt a. M./New York, 1989.

**Mast, Claudia:** Wirtschaftsjournalismus. Grundlagen und neue Konzepte für die Presse. Opladen/Wiesbaden, 1999.

**Mast, Claudia (Hrsg.):** ABC des Journalismus. Ein Leitfaden für die Redaktionsarbeit. Konstanz, 1998.

**Mathes, Rainer; Gärtner, Hans-Dieter; Czaplicki, Andreas:** Kommunikation in der Krise. Autopsie eines Medienereignisses. Das Grubenunglück in Borken. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Band 4. Frankfurt a. M., 1991.

**McCombs, Maxwell E.; Shaw, Donald D.:** The agenda-setting function of mass media. In: Public Opinion Quarterly. Band 36, 1972. S. 176-187.

**Meyn, Hermann:** Massenmedien in der Bundesrepublik Deutschland. Reihe: Landeszentrale für politische Bildungsarbeit Berlin (Hrsg.): Zur Politik und Zeitgeschichte. Band 24. 2. Auflage. Berlin, 1996.

**Merten, Klaus:** Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2. Auflage. Westdeutscher Verlag. Opladen, 1995.

**Merten, Klaus:** Evolution der Kommunikation. In: Klaus Merten, Siegfried Schmidt, Siegfried Weischenberg (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen, 1994. S. 141-162.

**Merten, Klaus; Schmidt, Siegfried; Weischenberg, Siegfried (Hrsg.):** Die Wirklichkeit der Medien. Opladen, 1994.

**Merten, Klaus; Teipen, Petra:** Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation. München, 1991.

**Miller, G. R.:** Persuasion and public relations. Two Ps in a pod. In: Carl H. Botan, Vincent Hazleton (Hrsg.): Public relations theory. Hillsdale, 1989. S. 45-66.

**Mitroff, Ian I.:** Managing crisis before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management. New York, 2001.

**Mitroff, Ian I.; Pearson, Christine M.:** Crisis management: a diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness. San Francisco, 1993.

**Müller, Lambert:** Die A-Klasse und die Krise der Kommunikation bei Daimler-Benz: Eine kritische Analyse mit neuen Vorschlägen. In: PR-Magazin. Heft 4. 1998. S. 35-43.

**Murphy, Priscilla:** Game theory as a paradigm for the public relations function. In: Carl H. Botan, Vincent Hazleton (Hrsg.): Public relations theory. Hillsdale, 1989. S. 115-131.

**Mutter, Andreas:** Die Beziehungen zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Wirtschaftsjournalismus. Eine empirische Untersuchung aus der Sicht der Wirtschaftsjournalisten. Diplomarbeit. Eichstätt, 1990.

**Neuber, Wolfgang:** Verbreitung von Meinungen durch Massenmedien. Opladen, 1993.

**Nigge, Hermann:** Die Wirtschaftspublizistik der deutschen Tagespresse. Geschichtliche Entwicklung, redaktionelle Herstellung, Inhalt und Bedeutung. Dissertation. Graz, 1960.

**Nissen, Peter; Menningen, Walter:** Der Einfluss der Gatekeeper auf die Themenstruktur der Öffentlichkeit. In: Publizistik. H. 22, 1977. S. 159-180.

**Noelle-Neumann, Elisabeth:** Propaganda. In: Elisabeth Noelle-Neumann, Winfried Schulz (Hrsg.): Das Fischer-Lexikon: Publizistik. Frankfurt a. M. 1971. S. 304-311.

**Noll, Jochen:** Die deutsche Tagespresse. Ihre wirtschaftliche und redaktionelle Struktur. Frankfurt a.M./New York, 1977.

**Oeckl, Albert:** Glaubwürdigkeit contra Angst. Kursbestimmung der Öffentlichkeitsarbeit. In: Gerhard Schulze-Fürstenow (Hrsg.): PR-Perspektiven. Beiträge zum Selbstverständnis gesellschaftsorientierter Öffentlichkeitsarbeit. Neuwied, 1988. S. 21-34.

**Oeckl, Albert:** Handbuch der Public Relations. Hamburg, 1964.

**Olanrian, Bolanle A.; Williams, David E.:** Anticipatory model of crisis management. A vigilant response to technological crisis. In: Robert L. Heath: Handbook of public relations. Thousand Oaks/London/New Delhi, 2001. S. 487-500.

**Ogrizek, Michel; Guillery, Jean-Michel:** Communicating in crisis. New York, 1999.

**Pauli, Knut S.:** Leitfaden für die Pressearbeit. Anregungen, Beispiele, Checklisten. München, 1993.

**Penrose, John M.:** The role of perception in crisis planning. In: Public Relations Review. Heft 26. Ann Arbor, 2000. S. 155-172.

**Peters, Hans-Peter:** Risikokommunikation in den Medien. In: Klaus Merten, Siegfried Schmidt, Siegfried Weischenberg (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen, 1994. S. 329-351.

**Pflaum, Dieter; Linxweiler, Richard:** Public Relations der Unternehmung. Landsberg, 1998.

**Pirainen, Iipo Tapani:** Sprache der Wirtschaftspresse. Untersuchung zum Sprachgebrauch des Handelsblatts. Bochum, 1987.

**PR-Magazin:** Big-Brother für Fortgeschrittene. Heft 10, 2000. S. 32-34.

**PR-Magazin:** Der Albtraum vom Fliegen. Heft 9, 2000. S. 20-21.

**PR-Magazin:** Totales Desaster. Heft 4, 2000. S. 18-21.

**PR-Magazin:** Kalt erwischt. Heft 8, 1999. S. 44-45.

**PR-Magazin:** Rollende Sieger. Heft 12, 1999. S. 16-17.

**Projektteam Lokaljournalisten (Hrsg.):** ABC des Journalismus. Reihe: Praktischer Journalismus. Band 1, 3. Auflage. München, 1986.

**Prokop, Dieter:** Medienprodukte. Zugänge - Verfahren - Kritik. Reihe: Literaturwissenschaft im Grundstudium. Band 11. Tübingen, 1981.

**Puchleitner, Klaus:** Public Relations in Krisenzeiten: Das Handbuch für situationsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Wien, 1994.

**Ratzke, Dietrich:** Dem Leser dienen, damals wie heute. Wirtschaftspublizistik im Wandel der Zeit. In: Gero Kalt (Hrsg.): Wirtschaft in den Medien: Defizite, Chancen und Grenzen. Eine kritische Bestandsaufnahme. Frankfurt a. M., 1990. S. 217-230.

**Ray, Sally J.:** Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry. Westport/London, 1999.

**Regester, Michael; Larkin, Judy:** Risk issues and crisis management. A casebook of best practice. London, 1997.

**Reineke, Wolfgang:** Krisen-Management. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Ursachen – Verhalten – Strategien – Techniken. Ein Leitfaden. Essen, 1997.

**Renn, Ortwin; Levine, Debra:** Trust and credibility in risk communication. In: Helmut Jungermann, Roger E. Kasperson, Peter E. Wiedemann (Hrsg.): Themes and tasks of risk communication. Jülich, 1988. S. 51-81.

**Reumann, Kurt:** Journalistische Darstellungsformen. In: Fischer Lexikon Publizistik / Massenkommunikation. Frankfurt a. M., 1994. S. 91-116.

**Reuter, Edzard:** Der Konzernchef: Zur Kritik des Wirtschaftsjournalismus. In: Stephan Ruß-Mohl, Heinz D. Stuckmann (Hrsg.): Wirtschaftsjournalismus: Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. München, 1991. S. 46-58.

**Rinck, Annette:** Interdependenzen zwischen PR und Journalismus. Eine empirische Untersuchung der PR-Wirkungen am Beispiel einer dialogorientierten PR-Strategie von BMW. Wiesbaden, 2001.

**Röglin, Hans-Christian; Grebmer, Klaus, von:** Pharma-Industrie und Öffentlichkeit: Ansätze zu einem neuen Kommunikationskonzept. Basel, 1988.

**Röper, Burkhardt:** Wirtschaftsnachrichten in der Weltpresse. Zum Verständnis des Wirtschaftsteils einer Zeitung. 2. Auflage. München, 1977.

**Röttger, Ulrike:** Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden, 2000.

**Rolke, Lothar:** Journalisten und PR-Manager – eine antagonistische Partnerschaft mit offener Zukunft. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 223-248.

**Rolke, Lothar:** Journalisten und PR-Manager. Unentbehrliche Partner wider Willen. In: PR-Forum. Heft 2, 1998. S. 66-78.

**Rolke, Lothar:** Kennziffern für erfolgreiche Medienarbeit. In: Barbara Baerns: PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Reihe: Kommunikation heute und morgen. Band 15. Frankfurt a. M., 1995. S. 173-197.

**Rolke, Lothar:** Messen und Bewerten. Die Wirkung von PR. In: PR-Magazin. Heft 8, 1992. S. 35-42.

**Rolke, Lothar; Wolff, Volker (Hrsg.):** Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999.

**Roloff, Eckhart K.:** Journalistische Textgattungen. München, 1982.

**Ronneberger, Franz:** Legitimation durch Information. Ein kommunikationswissenschaftlicher Ansatz zur Theorie der PR. In: Johanna Dorer, Klaus Lojka (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit – theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Wien, 1991. S. 8-19 [Erstveröffentlichung 1975].

**Ronneberger, Franz:** Bedeutungswandel des Wirtschaftsteils in Presse und Rundfunk. In: Siegfried Quandt (Hrsg.): Fachjournalismus im Gespräch - Sonderheft Wirtschaftsjournalismus. Reihe: Texte des Zentrums für fachjournalistische Studien an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Gießen, 1986. S. 9-11.

**Ronneberger, Franz; Rühl, Manfred:** Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992.

**Roth, Erwin; Holling, Heinz (Hrsg.):** Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. 5. Auflage. München/Wien, 1999.

**Rother, Anja:** Die Gründe für den weltweiten räumlichen Strukturwandel der Automobilindustrie seit 1970. (Unveröffentlicht). Tübingen, 1997.

**Rühl, Manfred:** Images – Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations. In: Wolfgang Armbrecht, Horst Avenarius, Ulf Zabel (Hrsg.): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993. S. 54-71.

**Rühl, Manfred:** Public Relations ist, was Public Relations tut. Fünf Schwierigkeiten, eine allgemeine PR-Theorie zu entwickeln. In: PR-Magazin. Heft 4, 1992. S. 35-46.

**Rühl, Manfred:** Public Relations – Innenansichten einer emergierenden Kommunikationswissenschaft. In: Horst Avenarius, Wolfgang Armbricht: Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung. Opladen, 1992. S. 79-102.

**Rühl, Manfred:** Wirtschaft und Journalismus. In: Siegfried Quandt (Hrsg.): Fachjournalismus im Gespräch - Sonderheft Wirtschaftsjournalismus. Reihe: Texte des Zentrums für fachjournalistische Studien an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Gießen, 1986. S. 12-19.

**Rühl, Manfred:** Kommunikationswissenschaft zwischen Wunsch und Machbarkeit. Einige Betrachtungen zu ihrer Identität heute. In: Publizistik. Heft 30, 1985. S. 229-246.

**Rühl, Manfred:** Journalismus und Gesellschaft: Bestandsaufnahme und Theorieentwurf. Mainz, 1980.

**Rühl, Manfred:** Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. 2. Auflage. Freiburg/Schweiz, 1979.

**Ruhrmann, Georg:** Risikokommunikation. Opladen, 1994.

**Ruhrmann, Georg; Kollmer, Jochen:** Ausländerberichterstattung in der Kommune. Inhaltsanalyse Bielefelder Tageszeitungen unter Berücksichtigung ausländerfeindlicher Alltagstheorien. Reihe: Minister für Wissenschaft und Forschung (Hrsg.): Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen. Fachgruppe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Band 3222. Opladen, 1987.

**Ruß-Mohl, Stephan; Stuckmann, Heinz D. (Hrsg.):** Wirtschaftsjournalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. München, 1991.

**Ruß-Mohl, Stephan; Vorkötter, Uwe:** Auswahl und Darstellung. Wo bleibt der Leser, Hörer, Zuschauer? In: Stephan Ruß-Mohl, Heinz D. Stuckmann (Hrsg.): Wirtschaftsjournalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. München, 1991. S. 103-119.

**Rust, Holger:** Struktur und Bedeutung. Studien zur qualitativen Inhaltsanalyse. Dissertation. Berlin, 1980.

**Saffarnia, Pierre, A.:** Determiniert Öffentlichkeitsarbeit tatsächlich den Journalismus? Empirische Belege und theoretische Überlegungen gegen die PR-Determinierungsannahme. In: Publizistik. Heft 38, 1993. S. 412-425.

**Schäfer, Waldemar:** Journalismus, Pressestellen und Tageszeitungen: Komplizierte Verhältnisse. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 49-61.

**Schenk, Michael:** Schlüsselkonzepte der Medienwirkungsforschung. In: Angela Schorr: Publikums- und Wirkungsforschung. Ein Reader. Wiesbaden, 2000. S. 71-84.

**Schenk, Michael:** Massenkommunikation und ihre Wirkungen. In: Fünfgeld, Hermann; Mast, Claudia (Hrsg.): Massenkommunikation. Ergebnisse und Perspektiven. Opladen, 1997. S. 155-168.

**Schenk, Michael:** Medienwirkungsforschung. Tübingen, 1987.

**Scherler, Patrick:** Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns. Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar. Basel, 1996.

**Schöhl, Wolfgang:** Der Bedarf nimmt zu. Wirtschaftsberichte als Informationsquelle für den Bürger. In: Gero Kalt (Hrsg.): Wirtschaft in den Medien: Defizite, Chancen und Grenzen. Eine kritische Bestandsaufnahme. Frankfurt a. M., 1990. S. 231-238.

**Schöhl, Wolfgang:** Wirtschaftsjournalismus: Bedeutung, Probleme, Lösungsvorschläge. Reihe: Kommunikationswissenschaftliche Forschungsvereinigung (Hrsg.): Kommunikationswissenschaftliche Studien. Band 6. Nürnberg, 1987.

**Schmidt, Oliver S.:** Krisenkommunikation und Issue Management in Nordamerika. In: [www.krisennavigator.de](http://www.krisennavigator.de). 21.9.2000.

**Schmitz, Horst:** Das Nachrichtenwesen der Wirtschaftspresse. Dissertation. Köln, 1958.

**Schneck, Ottmar (Hrsg.):** Lexikon der Betriebswirtschaft. 3. völlig überarbeitete Auflage. München, 1998.

**Schneider, Wolf:** Satzschachtel-Produzenten. Die Sprache im Wirtschaftsteil der Tageszeitungen. In: Gero Kalt (Hrsg.): Wirtschaft in den Medien. Defizite, Chancen und Grenzen. Eine kritische Bestandsaufnahme. Frankfurt a. M., 1990. S. 195-200.

**Schorr, Angela (Hrsg.):** Publikums- und Wirkungsforschung. Ein Reader. Wiesbaden, 2000.

**Schröter, Detlef:** Qualität im Journalismus. Testfall Unternehmensberichterstattung in Printmedien. München, 1992.

**Schulz, Winfried (Hrsg.):** Medienwirkungen. Einflüsse von Presse, Radio und Fernsehen auf Individuum und Gesellschaft. Ein Forschungsbericht der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Weinheim, 1992.

**Schulz, Winfried:** Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien: Analyse der aktuellen Berichterstattung. Freiburg/München, 1976.

**Seeger, Matthew W.; Sellnow, Timothy L.; Ulmer, Robert R.:** Public Relations and crisis communication. Organizing and chaos. In: Robert L. Heath (Hrsg.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks/London/New Delhi, 2001. S. 155-167.

**Seymour, Mike; Moore, Simon:** Effective crisis management – worldwide principles and practice. London/New York, 2000.

**Siegert, Gabriele:** Marktmacht und Medienforschung. Die Bedeutung der empirischen Medien- und Publikumsforschung im Medienwettbewerbssystem. Reihe: Medienskripten. Beiträge zur Medien- und Kommunikationswissenschaft. Band 15. München, 1993.

**Signitzer, Benno:** Theorie der Public Relations. In: Roland Burkart, Walter Hömberg (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien, 1992. S. 134-152.

**Signitzer, Benno:** Aspekte neuerer Public Relations Theorie und wissenschaftlicher PR-Beratung. In: PR-Magazin. Heft 11, 1989. S. 34-40.

**Signitzer, Benno:** Public-Relations-Forschung im Überblick. Systematisierungsversuche auf der Basis neuerer amerikanischer Studien. In: Publizistik. Heft 1, 1988. S. 92-116.

**Silbermann, Alphons:** Systematische Inhaltsanalyse. In: René König (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 4. Komplexe Forschungsansätze. 2. Auflage. Stuttgart, 1974. S. 255-268.

**Silbermann, Alphons; Zahn, Ernest:** Die Konzentration der Massenmedien und ihre Wirkungen: eine wirtschafts- und kommunikations-soziologische Studie. Düsseldorf, 1970.

**Simon, Hermann:** Fehltritte in Erfolg ummünzen. Beispiele A-Klasse und Coca-Cola. Vertrauen der Kunden wiedergewinnen. In: Blick durch die Wirtschaft. 11.12.1997. S. 1-6.

**SonntagsBlick:** Ich möchte Hayek an Bord behalten. Interview mit Jürgen E. Schrempp. Heft 10, 1998.

**Stern:** Wir können uns keine Fehler mehr erlauben. Heft 46, 1997. S. 244-249.

**Stiebel, David:** When talking makes things worse! Resolving problems when communication fails. Dallas/Kansas City, 1997.

**Stocker, Kurt P.:** A strategic approach to crisis management. In: Clarke L. Claywood (Hrsg.): The handbook of strategic public relations and integrated communications. Boston/Burr Ridge/San Francisco (u.a.), 1997. S. 189-203.

**Straßner, Erich:** Zeitung. Reihe: Grundlagen der Medienkommunikation. Band 2. Tübingen, 1997.

**Straßner, Erich:** Mit 'Bild' fing es an. Mediensprache im Abwind. In: Hans-Jürgen Bucher, Erich Straßner: Mediensprache, Medienkommunikation, Medienkritik. Tübingen, 1991. S. 113-227.

**Straßner, Erich (Hrsg.):** Nachrichten. Entwicklungen - Analysen - Erfahrungen. München, 1975.

**Strick, Heinz K.:** Einführung in die beurteilende Statistik. Hannover, 1980.

**Strohmeier, Karl:** Die Aktienanalyse: Daimler-Benz – vielversprechende Ertragsziele locken Anleger. Der Image-Schaden wird nicht langfristig sein. In: Blick durch die Wirtschaft. 05.11.1997. S. 7-9.

**Stück, Hans-Hermann:** Wegweiser durch den Wirtschaftsteil der Tageszeitung. Ein informativer Beitrag zum Verständnis wirtschaftlicher Entwicklungen und Zusammenhänge. München, 1977.

**Stuiber, Heinz-Werner:** Theorieansätze für Public Relations – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Horst Avenarius, Wolfgang Armbricht: Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung. Opladen, 1992. S. 207-220.

**Stuttgarter Nachrichten:** Die A-Klasse wird zur Schicksalsgemeinschaft. 13.11.1997.

**Stuttgarter Zeitung Anzeigengemeinschaft (Hrsg.):** Hier ist der Markt. Eine Analyse im Ballungsraum Stuttgart. München, 1992.

**Szyszka, Peter:** Brent Spar – Nur ein Ölfass in der Weite des Ozeans? Befunde zur Organisationskommunikation. In: PR-Forum. Heft 2, 1996. S. 24-27.

**Töpfer, Armin:** Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied/Kriftel, 1999.

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

**Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.):** Leser mit Profil. Media Analyse MA 98. Die neue Blattstruktur im Handelsblatt. Düsseldorf, 1998.

**Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.):** Intensive Kontakte mit den Lesern. Handelsblatt Copytest 1997. Düsseldorf, 1997.

**Vorkötter, Uwe:** Unternehmens- und Branchenberichterstattung. In: Stephan Ruß-Mohl und Heinz D. Stuckmann (Hrsg.): Wirtschaftsjournalismus: Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. München, 1991. S. 195-200.

**wbpr Gesellschaft für Public Relations und Marketing GmbH:** Wo ist der Schlüssel? Zweite Untersuchung zur unternehmensspezifischen Bedeutung von Public Relations. München/Potsdam, 1997.

**Weber, Johanna:** Das Verhältnis Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Forschungsübersicht zu den Eckpunkten einer wiederentdeckten Diskussion. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 265-276.

**Weischenberg, Siegfried:** Selbstbezug und Grenzverkehr. Zum Beziehungsgefüge zwischen Journalismus und Public Relations. In: PR-Forum. Heft 1, 1997. S. 6-9.

**Weischenberg, Siegfried:** Journalistik: Theorien und Praxis aktueller Medienkommunikation. Reihe: Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure. Band 2, 1995.

**Welt am Sonntag:** Wie sich das Fernsehen über Mercedes amüsierte. 23.11.1997.

**White, David Manning:** The Gate Keeper: A case study in the selection of news. In: Journalism Quarterly. Band 2, 1959. S. 383-390.

**Wolff, Volker:** Medienwirklichkeit im Wandel – einige Schlaglichter. In: Lothar Rolke, Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden, 1999. S. 23-34.

[www.krisennavigator.de](http://www.krisennavigator.de)

[www.stern.de/sport-motor/spezial/artikel](http://www.stern.de/sport-motor/spezial/artikel)

[www.trenkler.de/german/wphg/15wphg.htm](http://www.trenkler.de/german/wphg/15wphg.htm).

[www.walkerinfo.com](http://www.walkerinfo.com)

**W&V:** Krisen im Vorfeld erkennen. Nummer 35, 2000. S. 62-64.

**Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar:** Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft. Berlin, 1961.

**Zerfaß, Ansgar:** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen, 1996.

**Zils, Oliver:** Von smarten Ideen, Golf-Profis und Elchen. Das automobile Marketingjahr im Rückspiegel. In: Horizont. Nummer 51, 1997. S. 25-27.

**Zipfel, Astrid:** Public Relations in der Elektroindustrie. Die Firmen Siemens und AEG 1847 bis 1939. Reihe: Public Relations, Band 3. Köln/Weimar/Wien, 1997.

## Untersuchte Medien

Im Zeitraum zwischen 16. Oktober 1997 und 28. Februar 1998 wurden folgende Medien für die vorliegende Arbeit untersucht (nähere Angaben zum Analysematerial und zur Materialauswahl finden sich im Codebuch der Inhaltsanalyse):

- BILD
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)
- Handelsblatt
- Stuttgarter Zeitung

## 12 Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** Verlaufskurve einer Überraschungskrise (Cobra).....S. 32
- Abbildung 2:** Verlaufskurve einer sich entwickelnden Krise (Python).....S. 32
- Abbildung 3:** Die vier Modelle der Public Relations nach Grunig und Hunt.....S. 44
- Abbildung 4:** Das zweiseitige Modell exzellenter Public Relations.....S. 53
- Abbildung 5:** Die Organisationsstruktur der Daimler-Benz-Kommunikation.....S. 86
- Abbildung 6:** Das Nahverkehrsfahrzeug, die Studie A und die A-Klasse.....S. 90
- Abbildung 7:** Vergleich der Markenprofile von Mercedes-Benz und A-Klasse.....S. 94
- Abbildung 8:** „Ein starkes Stück Zukunft“ .....S. 101
- Abbildung 9:** „Hallo Echo“.....S. 101
- Abbildung 10:** „Das Sandwich-Konzept der A-Klasse“.....S. 102
- Abbildung 11:** „Wir glauben an die nächste Generation. Die A-Klasse.“.....S. 102
- Abbildung 12:** „Wir wollen die Diskussion um die Sicherheit der A-Klasse beenden.  
Endgültig“ .....S. 111
- Abbildung 13:** „Der Weg zum Goldenen Lenkrad war kein Zuckerschlecken“.....S. 112
- Abbildung 14:** „Die A-Klasse hat Elchtest sicher bestanden. Wir haben dazu  
gelernt“ .....S. 113

- Abbildung 15:** „Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker, wer aus seinen Fehlern lernt“.....S. 115
- Abbildung 16:** Chronologie der Ereignisse der A-Klasse- Krise.....S. 116
- Abbildung 17:** Der Prozess der Medienresonanzanalyse.....S. 130
- Abbildung 18:** Basiszahlen zu den untersuchten Beiträgen.....S. 149
- Abbildung 19:** Umfang der Berichterstattung nach Zeitung sowie durchschnittliche Beitragslänge je Zeitung in Quadratzentimeter.....S. 150
- Abbildung 20:** Anzahl der Beiträge nach Ereignis.....S. 151
- Abbildung 21:** Anzahl der Beiträge nach Ereignis und Umfang im Handelsblatt.....S. 154
- Abbildung 22:** Anzahl der Beiträge nach Ereignis und Umfang in der F.A.Z.....S. 154
- Abbildung 23:** Anzahl der Beiträge nach Ereignis und Umfang in der Stuttgarter Zeitung.....S. 155
- Abbildung 24:** Anzahl der Beiträge nach Ereignis und Umfang in BILD.....S. 155
- Abbildung 25:** Länge der Artikel nach Zeilenzahl je Zeitung.....S. 157
- Abbildung 26:** Grad der Artikelverständlichkeit je Zeitung.....S. 157
- Abbildung 27:** Art der Beiträge in der Gesamtberichterstattung nach Ereignis.....S. 159
- Abbildung 28:** Inhalt der Fotos in der Gesamtberichterstattung.....S. 160
- Abbildung 29:** Kommentierende und interpretierende journalistische Darstellungsformen der Gesamtberichterstattung nach Ereignis in Prozent.....S. 164

<b>Abbildung 30:</b> Autorenkennzeichnung in der Gesamtberichterstattung.....	S. 166
<b>Abbildung 31:</b> Quellen der Gesamtberichterstattung in ihrer Häufigkeit nach Ereignis.....	S. 167
<b>Abbildung 32:</b> Quellen der Berichterstattung im Handelsblatt.....	S. 170
<b>Abbildung 33:</b> Quellen der Berichterstattung in der F.A.Z.....	S. 171
<b>Abbildung 34:</b> Quellen der Berichterstattung in der Stuttgarter Zeitung.....	S. 171
<b>Abbildung 35:</b> Quellen der Berichterstattung in BILD.....	S. 172
<b>Abbildung 36:</b> Anlässe der Berichterstattung in Prozent der Berichterstattung je Zeitung.....	S. 172
<b>Abbildung 37:</b> Themen der untersuchten Berichterstattung.....	S. 180
<b>Abbildung 38:</b> Häufigkeit des Auftretens der Handlungsträger in der Gesamtberichterstattung.....	S. 185
<b>Abbildung 39:</b> Handlungsträger der Berichterstattung nach Ereignis.....	S. 189
<b>Abbildung 40:</b> Handlungsträger in der Berichterstattung der F.A.Z.....	S. 190
<b>Abbildung 41:</b> Handlungsträger in der Berichterstattung im Handelsblatt.....	S. 190
<b>Abbildung 42:</b> Handlungsträger in der Berichterstattung in der Stuttgarter Zeitung.....	S. 191
<b>Abbildung 43:</b> Handlungsträger in der BILD-Berichterstattung.....	S. 191

- Abbildung 44:** Handlungsträgerwertungen zur Sicherheit der A-Klasse nach Ereignis.....S. 193
- Abbildung 45:** Wertungen zur A-Klasse-Sicherheit nach Ereignis.....S. 195
- Abbildung 46:** Verlaufskurve der tendenziellen Wertungen zur A-Klasse-Sicherheit.....S. 197
- Abbildung 47:** Verlaufskurve der tendenziellen Wertungen zum Daimler-Benz-Krisenmanagement.....S. 200
- Abbildung 48:** Vertrauenstendenz in der untersuchten Gesamtberichterstattung in Prozent.....S. 201
- Abbildung 49:** Verlaufskurve der tendenziellen Wertungen zum Thema Vertrauen in der Gesamtberichterstattung.....S. 202
- Abbildung 50:** Verlaufskurve der tendenziellen Wertungen zum Thema A-Klasse-Image.....S. 204

# **ANHANG**

## Glossar

**Ad-hoc-Publizität:** Veröffentlichung von Informationen über bestimmte Sachverhalte, unmittelbar nachdem diese eingetreten sind. Gemäß § 15 I Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) unterliegt jeder Emittent von Wertpapieren, die zum Handel an einer inländischen Börse zugelassen sind, der Verpflichtung, jede neue Tatsache, die in seinem Tätigkeitsbereich eingetreten und nicht öffentlich bekannt ist, unverzüglich zu veröffentlichen, sofern sie wegen der Auswirkungen auf Vermögens- und Finanzlage oder auf den allgemeinen Geschäftsverlauf geeignet ist, den Börsenkurs erheblich zu beeinflussen bzw. bei emittierten Schuldverschreibungen die Fähigkeit des Emittenten, seinen Verpflichtungen nachzukommen, beeinträchtigen kann. Die Ad-hoc-Publizität wurde 1987 im Zuge der Novellierung des Börsengesetzes eingeführt und wird durch das Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel (BAW) überwacht.<sup>522</sup>

**Aktie:** Die Aktie ist ein das Teilhaberrecht an einer Aktiengesellschaft verbriefendes Wertpapier.<sup>523</sup>

**Aktiengesellschaft:** Die Aktiengesellschaft ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, die im Aktiengesetz (AktG) rechtlich geregelt ist. Die AG ist eine typische Rechtsform für Großunternehmen, da ein großer Kapitalbedarf durch eine Vielzahl von Anteilseignern (Aktionären) gedeckt werden kann. Die Leitung der AG obliegt dem Vorstand (mindestens eine Person), der eigenverantwortlich auf maximal fünf Jahre pro Amtsperiode die Gesellschaft führt und vertritt. Der Vorstand wird vom Aufsichtsrat bestellt, der diesen zu überwachen und ggf. abuberufen hat.<sup>524</sup>

**Arbeitgeber:** Natürliche oder juristische Personen (meistens Unternehmen), die Arbeitskräfte gegen Entgelt in Anspruch nehmen.<sup>525</sup>

---

<sup>522</sup> Vgl. hierzu: Schneck, Ottmar (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft. 3. völlig überarbeitete Auflage. München, 1998. S. 15f. (im Folgenden zitiert als: Schneck, 1998).

<sup>523</sup> Vgl. hierzu: Schneck, 1998. S. 19.

<sup>524</sup> Vgl. zum Begriff der Aktiengesellschaft: Schneck, 1998. S. 21f.

<sup>525</sup> Vgl. hierzu: Anhold, Hein: Wirtschaftsnachrichten – erklärt und entschlüsselt. 4. Auflage. Frankfurt a. M., 1984. S. 210 (im Folgenden zitiert als: Anhold, 1984).

**Arbeitgeberverbände:** Bezeichnung für die tariffähigen Unternehmensverbände, zusammengeschlossen in der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände.<sup>526</sup>

**Arbeitnehmer:** Gegen Entgelt abhängig Beschäftigte.<sup>527</sup>

**Aufsichtsrat:** Kontrollorgan der Aktiengesellschaft, der Kommanditgesellschaft auf Aktien und unter Umständen auch der Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Zu seinen Pflichten gehört die Prüfung von Jahresabschluss und Geschäftsbericht sowie die Berufung, Überwachung und Entlassung des Vorstandes.<sup>528</sup>

**Betriebsrat:** Die auf drei Jahre gewählte Vertretung der Belegschaft eines privaten Betriebes zur Wahrnehmung der Interessen gegenüber der Unternehmensleitung.<sup>529</sup>

**Dividende:** Ausgeschütteter Gewinn pro Aktie.

**Emission:** 1. Inumlaufsetzen von Wertpapieren wie Aktien, öffentlichen und privaten Schuldverschreibungen, Banknoten und Münzen, 2. Gesamtheit der zu einer Ausgabe gehörenden Wertpapiere.<sup>530</sup>

**Fusion:** Wirtschaftlicher und rechtlicher Zusammenschluss zweier oder mehrerer Unternehmen.<sup>531</sup>

**Gewerkschaften:** Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten.<sup>532</sup>

**Geschäftsbericht:** Instrumentarium zur Publizität. Während bis zum Inkrafttreten des Bilanzrichtliniengesetzes 1985 die Veröffentlichung eines Geschäftsberichts in Deutschland vorgeschrieben war, besteht diese Verpflichtung seit 1985 nicht mehr. Die gesetzlichen Offenlegungspflichten verlangen, je nach Rechtsform und Größe des Unternehmens, le-

---

<sup>526</sup> Vgl. hierzu: Anhold, 1984. S. 210.

<sup>527</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

<sup>528</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 212.

<sup>529</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 215.

<sup>530</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 230.

<sup>531</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 240.

<sup>532</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

diglich eine Offenlegung von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang sowie des Lageberichts beim Registergericht bzw. im Bundesanzeiger.<sup>533</sup>

**Hauptversammlung:** Nach dem Aktiengesetz ist die Hauptversammlung das höchste Organ der Aktiengesellschaft. Sie ist die Zusammenkunft aller Aktionäre und wird regelmäßig alle Jahre mindestens einmal einberufen.<sup>534</sup>

**Konjunktur:** Die wirtschaftliche Entwicklung gemessen an der Auslastung der volkswirtschaftlichen Produktionsmöglichkeiten.<sup>535</sup>

**Kooperation:** Das Zusammengehen zweier oder mehrerer Unternehmen unter Wahrung der geschäftlichen Unabhängigkeit jedes einzelnen. Die Grundlage ist meist ein Abkommen über die Zusammenarbeit auf bestimmten Gebieten.<sup>536</sup>

**Kurs:** Der Börsenpreis von Wertpapieren oder Devisen.<sup>537</sup>

**Vorstand:** Die Leitung einer Aktiengesellschaft (s.o.).

### **Journalistische Darstellungsformen:**

**1. Nachricht:** Unter Nachricht ist eine kurze, objektive, sachliche und informative Meldung zu verstehen<sup>538</sup>. Die in der Nachricht verwendete Sprache ist funktional und damit dem Ziel untergeordnet, Informationen an einen breiten und sehr unterschiedlichen Leserkreis zu vermitteln. Der nachrichtliche Sprachstil ist klar, knapp, unprätentiös und allgemein verständlich.<sup>539</sup>

**2. Bericht:** Der Bericht ist die längere Variante der Nachricht. Im Vergleich zur Nachricht informiert er ausführlicher über Hintergründe, Entwicklungen und Nebenaspekte und ordnet Themen in einen Gesamtzusammenhang ein. Für ihn gilt – ebenso wie für die

---

<sup>533</sup> Vgl. hierzu: Schneck, 1998. S. 281f.

<sup>534</sup> Vgl. hierzu: Anhold, 1984. S. 246.

<sup>535</sup> Vgl. hierzu: Ebenda. S. 257.

<sup>536</sup> Vgl. hierzu: Eick, Jürgen: So nutzt man den Wirtschaftsteil einer Tageszeitung. 9. Auflage. Frankfurt a. M., 1982. S. 430.

<sup>537</sup> Vgl. hierzu: Anhold, 1984. S. 261.

<sup>538</sup> Jürg Häusermann bestreitet die Objektivität der Nachricht. Er ist der Ansicht, dass journalistische Medien Ereignisse nie völlig neutral melden, sondern sich immer für eine Interpretation entscheiden müssen, die u.a. daraus entsteht, dass Journalisten Nachrichten auswählen und formulieren (vgl. hierzu: Häusermann, Jürg: Journalistisches Texten. Sprachliche Grundlagen für professionelles Informieren. Reihe: Praktischer Journalismus. Band 43. Konstanz, 2001. S. 24).

Nachricht – eine knappe und klare, auf das Wesentliche beschränkte, allgemein verständliche Darstellungsweise.<sup>540</sup>

- 3. Kommentar:** „Der Kommentar nimmt im Regelfall zu einer aktuellen Nachricht Stellung. Er erläutert die Wichtigkeit des Themas, interpretiert die Bedeutung, macht mit Zusammenhängen vertraut, stellt Kombinationen an, wägt unterschiedliche Auffassungen ab, setzt sich mit anderen Standpunkten auseinander und verhilft dem Leser, sich ein abgerundetes Bild über das Ereignis zu machen. Dabei wird durchaus erkennbar (und erwartet), dass der Kommentator eine eigene Meinung hat.“<sup>541</sup>
- 4. Leitartikel:** „Der Leitartikel ist bis zu einem gewissen Grade immer auch ein Kommentar. Nur steuert er sehr viel eindeutiger auf die Meinungsbildung des Lesers zu und ist damit auf dessen Beeinflussung ausgerichtet. Der Leitartikel hat nicht nur eine bestimmte Sicht der Dinge, sondern möchte auch etwas dazu sagen. Dabei gibt der Leitartikel nicht nur die Meinung seines Verfassers wieder, sondern auch die der Redaktion. Im Leitartikel wird Position bezogen und das behandelte Thema nicht nur auf seinen aktuellen Ereigniswert hin beleuchtet, sondern auch gemutmaßt, wohin der Vorgang führen könnte oder wird.“<sup>542</sup>
- 5. Glosse:** „Wie der Kommentar oder der Leitartikel nimmt auch die Glosse zu Ereignissen, Vorgängen und Denkprozessen im lokalen Bereich Stellung. Im Vergleich zu Kommentar und Leitartikel erkennt man sie äußerlich schon an ihrer Kürze (wenn es eine gute Glosse ist). In ihrem Inhalt wirkt sie spritzig-witzig, in ihrem Stil leicht, elegant und locker. Doch es ist ein Irrtum zu glauben, die Glosse sein von Haus aus weniger seriös, spielerischer und unverbindlicher als ein Kommentar. [...] Es geht vielmehr darum, nur einen einzigen Punkt eines Themas herauszugreifen und so auf diesen Punkt zuzuschreiben, dass am Ende – scheinbar leicht – der Punkt zur Pointe wird. So besteht die Kunst der Glosse im Weglassen des Überflüssigen. [...] Die Schlusspointe ist unverzichtbar, selbst wenn sich die Glosse bis dahin schon durch kurze, knappe, einprägsame Sätze ausgezeichnet hat und mit Witz und Ironie geschrieben wurde.“<sup>543</sup>

---

<sup>539</sup> Vgl. hierzu: Projektteam Lokaljournalisten (Hrsg.): ABC des Journalismus. Reihe: Praktischer Journalismus. Band 1. 3. Auflage. München, 1986. S. 64 (im Folgenden zitiert als: Projektteam Lokaljournalisten, 1986).

<sup>540</sup> Vgl. hierzu: Projektteam Lokaljournalisten, 1986. S. 66.

<sup>541</sup> Projektteam Lokaljournalisten, 1986. S. 109.

<sup>542</sup> Projektteam Lokaljournalisten, 1986. S. 109f.

**6. Interview:** Bei der journalistischen Stilform des Interviews wird zwischen zwei Interview-Formen unterschieden:

- Beim Meinungsinterview sollen die Haltung einer Person zu bestimmten Sachfragen ergründet und Informationen vermittelt werden.
- Beim Persönlichkeitsinterview soll ein Bild über den Befragten gezeichnet werden.<sup>544</sup>

**7. Reportage:** „Die Reportage ist ein tatsachenbetonter, aber persönlich gefärbter Erlebnisbericht, besonders über Handlungen.“<sup>545</sup> Die Reportage kann die Nachricht nicht ersetzen, sondern nur ergänzen. Sie ist eine lebendige journalistische Form, mit der man Sachverhalte näher an den Leser bringen kann, die er sonst vielleicht nicht aufnehmen würde.<sup>546</sup>

**8. Feature:** Drei Merkmale kennzeichnen das Feature:

- „Das Feature ist ein über die rein sachliche Information hinausgehender Hintergrundbericht. Er verwendet alle journalistischen Stilmittel, um einen Stoff möglichst bildhaft und damit lesernah aufzubereiten. Das Feature ist ein journalistischer Mehrkampf und deshalb facettenreich.
- Das Thema ist beliebig und bedarf nicht ausdrücklich eines aktuellen Anlasses. Es reicht vom gesellschaftlichen Ereignis bis zur Enthüllung eines politischen Skandals. Handlung ist nicht erforderlich. Ein Feature kann auch einen Zustand, eine Empfindung beschreiben.
- Während Reportagen oft Einzelschicksale erfassen, ohne damit Allgemeingültigkeit zu behaupten, beschreiben Features Allgemeingültiges, aufgezeigt an einem Beispiel. [...] Die Personalisierung eines Berichts, die Detailtreue, die feuilletonistische Sprache, kurz, die ganze Farbigkeit der Darstellung dient nur dazu, die Erkenntnis des Schreibebers darzubieten. Das Feature ist ein mediales Transportunternehmen für Sachstoffe.“<sup>547</sup>

---

<sup>543</sup> Projektteam Lokaljournalisten, 1986. S. 110.

<sup>544</sup> Vgl. zur Stilform des Interviews: Projektteam Lokaljournalisten, 1986. S. 44.

<sup>545</sup> Zitiert nach: Fischer-Lexikon „Publizistik“. In: Projektteam Lokaljournalisten, 1986. S. 91.

<sup>546</sup> Vgl. hierzu: Projektteam Lokaljournalisten, 1986. S. 91.

<sup>547</sup> Vgl. hierzu: Projektteam Lokaljournalisten, 1986. S. 85f.

## Das Codebuch der Inhaltsanalyse

### **Projekt:**

Die Mercedes-Benz A-Klasse in der Berichterstattung des Handelsblatts, der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der Stuttgarter Zeitung und von BILD. Eine inhaltsanalytische Fallstudie.

### **Untersuchungsmaterial und Analysezeitraum:**

Codiert werden alle Artikel<sup>548</sup> zum Thema A-Klasse in den oben genannten Printmedien. Der Analysezeitraum erstreckt sich vom 16. Oktober 1997 (Eröffnung des A-Klasse-Produktionswerkes in Rastatt) bis zum 28. Februar 1998 (Berichterstattung über die Wiederaufnahme der Auslieferung der A-Klasse).

### **9.1 Allgemeine Codierkriterien:**

1. Bevor ein Indikator einer Kategorie zugeordnet wird, muss der Codierer prüfen, ob alternative Interpretationen möglich sind. Ist dies der Fall, wird nicht codiert bzw. es wird die übergeordnete, allgemeinere Kategorie benutzt.
2. Fällt eine Äußerung gleichzeitig in zwei Kategorien unterschiedlichen Allgemeingheitsgrads, ist immer die spezifischere Kategorie zu wählen.
3. Werden in einem Artikel neben Sachverhalten zur Daimler-Benz AG bzw. Mercedes-Benz A-Klasse weitere Sachverhalte bzw. Themen behandelt, werden diese generell vernachlässigt.
4. Im Codebuch sowie im Kategoriensystem sind alle in der Inhaltsanalyse verwandten Kategorien aufgeführt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind in den Grafiken und Tabellen nur diejenigen Kategorien verarbeitet, die entweder mindestens einmal in einem der untersuchten Artikel gefunden wurden oder solche,

die besonders aussagekräftig sind. Deshalb besteht keine volle Übereinstimmung zwischen den Kategorien im Codebuch und jenen in der Ergebnisdarstellung.

5. Bei der Berechnung von Durchschnittswerten wurde nach der zweiten Dezimale hinter dem Komma die Zahl nach allgemeingültigen Regeln gerundet.

### **Codiervorgang:**

Im Tabellenkalkulationsprogramm Excel '97 ist für jeden Beitrag der computergestützten Inhaltsanalyse eine eigene Spalte respektive Seite angelegt. Jeder Artikel erhält eine eigene Identifikationsnummer.

## **9.2 Kategorienschema:<sup>549</sup>**

Die vergleichende Inhaltsanalyse unterscheidet nach formalen und inhaltlichen Kriterien sowie solchen der Identifikation, die im Folgenden vorgestellt werden<sup>550</sup>:

### **9.2.1 Zur Identifikation der Beiträge wurden folgende Daten erhoben:**

#### **V01 Artikel-Nummer**

Die Beiträge wurden fortlaufend nummeriert, wobei jeder Artikel eine dreistellige Nummer trägt. Sie setzt sich zusammen aus der Zeitungsnummer (z. B. 1 = Handelsblatt) und der laufenden Nummer des Artikels. Beispiel: 117 = Artikel Nr. 17 aus dem Handelsblatt.

---

<sup>548</sup> Als Artikel gilt ein umbruchtechnisch abgesetzter Beitrag. Überschriften und Bildunterschriften zählen zum redaktionellen Teil.

<sup>549</sup> Als Vorbilder des Kategoriensystems dienten die Arbeiten von Detlef Schröter (1992): *Qualität im Journalismus. Testfall Unternehmensberichterstattung in Printmedien*. München, 1992. Friedrichsen, Mike: *Wirtschaft im Fernsehen. Eine theoretische und empirische Analyse der Wirtschaftsberichterstattung im Fernsehen*. Reihe: Medien-Skripten. Bd. 13, München, 1992. Gramss-Wittko, Manuela: *Die Automobilindustrie in der Berichterstattung des Handelsblatts: Eine inhaltsanalytische Fallstudie*. Reihe: Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement. Bd. 2. Berlin, 1996.

<sup>550</sup> Da das ausgewertete Material ausschließlich aus dem Daimler-Benz-Archiv der Konzernzentrale stammt, müssen durch die Archivierungsart Einschränkungen in der formalen Analyse hingenommen werden. So können z. B. keine Angaben gemacht werden über Platzierung der Artikel, weder innerhalb der einzelnen Seiten noch auf welcher Seite oder in welchem Ressort überhaupt.

Die Zeitungen haben folgende Codes:

- 1 = Handelsblatt
- 2 = Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)
- 3 = Stuttgarter Zeitung, einschließlich Sonntag Aktuell
- 4 = BILD, einschließlich BILD am Sonntag

## **V02**    **Erscheinungstag**

Der Erscheinungstag ist sechsstellig nach dem Muster tt.mm.jj angegeben. Beispiel: Der Beitrag ist am 9. November 1997 erschienen. Die Codierung lautet dann 091197.

## **Übergeordnetes Artikelereignis**<sup>551</sup>

Die Kategorie übergeordnetes Artikelereignis wurde zur Identifikation aus mehreren Gründen aufgenommen:

1. Zur Steigerung der Übersichtlichkeit. Der Großteil der Medienberichterstattung hatte verschiedener Ereignisse zum Anlass. Um rasch zu erkennen, welche Ereignisse eine verstärkte Berichterstattung hervorriefen, bietet sich eine solche Einteilung an. Außerdem können so die thematischen Schwerpunkte der Berichterstattung zum jeweiligen Ereignis deutlich gemacht werden.
2. Durch eine Einteilung in Ereignisse können die Reaktionen der Medien auf einzelne Aktionen der Daimler-Benz AG leichter identifiziert und gegebenenfalls bewertet werden. Die Einteilung ist für eine Stärken-Schwächen-Analyse der A-Klasse-Kommunikation hilfreich.

Die Berichterstattung wird einem der oben genannten Ereignisse zugeordnet, wenn sie explizit darauf Bezug nimmt. Dies ist dann der Fall, wenn der Journalist das Ereignis wörtlich nennt und/oder die Themen des Artikels diesem Ereignis eindeutig zuordenbar sind.

---

<sup>551</sup> Eine andere Möglichkeit wäre gewesen, diese Kategorie unter inhaltlichen Kriterien einzuordnen. Aus oben genannten Gründen wurde darauf verzichtet.

**V03 Übergeordnetes Artikelereignis**

Codes:

- 1 = Werkseröffnung in Rastatt am 16. Oktober 1997.
- 2 = Markteinführung der Mercedes-Benz A-Klasse am 18. Oktober 1997.
- 3 = Fahrtstest in Schweden einschließlich Kippen der A-Klasse am 21. Oktober 1997.
- 4 = Fahrtests als Folge des Unfalls in Schweden vom 21. Oktober bis 11. November 1997.
- 5 = Pressekonferenz wegen auftretender Sicherheitsmängel der A-Klasse am 29. Oktober 1997.
- 6 = Übernahme des Krisenmanagements durch Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG, am 8. November 1997 (Strategieänderung, Gerüchte über den Auslieferungsstopp).
- 7 = Pressekonferenz zur Bekanntgabe des Auslieferungsstopps der A-Klasse am 11. November 1997.
- 8 = Verlauf der A-Klasse Nachrüstung bei Daimler-Benz vom 11. November 1997 bis 14. Januar 1998.
- 9 = Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ durch BILD an die A-Klasse am 12. November 1997.
- 10 = Fahrtests in Spanien mit unabhängigen Automobilexperten (Robert Collin, Niki Lauda). Vermarktung des Fahrtests ab 10. Dezember 1997.
- 11 = Fahrtests vom 11. November 1997 bis 28. Februar 1998.
- 12 = Presse-Information „A-Klasse-Auslieferung beginnt planmäßig im Februar. Neue Optik und mehr Agilität“ am 15. Januar 1998.
- 13 = Internationaler Fahrdynamik-Workshop „Real Life Safety“ in Montpellier vom 19 bis 30. Januar 1998.
- 14 = Wiederaufnahme des A-Klasse-Verkaufs am 26. Februar 1998.
- 15 = Sonstiges

## 9.2.2 Formale Aspekte der Berichterstattung

### V04 Umfang des Artikels in Quadratzentimetern (mit Überschrift)

### V05 Gesamtumfang der Textbeiträge (mit Überschrift) und durchschnittliche Beitragsgröße in Quadratzentimetern pro Medium

Der Gesamtumfang der Textbeiträge pro Medium wird ermittelt, indem die Ergebnisse aus V04 addiert werden. Die durchschnittliche Beitragslänge pro Medium wird ermittelt, indem der Gesamtumfang der Textbeiträge pro Medium durch die Anzahl der untersuchten Berichte geteilt wird.

### V06 Zeilenzahl des Artikels

Anhand der Artikellänge können Aussagen über den Informationsgehalt getroffen werden. Eine Meldung von weniger als 12 Zeilen beispielsweise kann nicht so inhaltsschwer sein wie ein Bericht mit mehr als 55 Zeilen.

Codes:

1 = < 12 Zeilen

2 = 12 bis 25 Zeilen

3 = 26 bis 55 Zeilen

4 = 56 bis 100 Zeilen

5 = > 100 Zeilen

### V07 Art des Beitrags

Die Kategorie zeigt, ob sich der Beitrag ausschließlich (oder zumindest ganz überwiegend) mit der A-Klasse bzw. Daimler-Benz beschäftigt (Vollbeitrag) oder das Thema nur einen Teil des Beitrags ausmacht (Teilbeitrag). Außerdem wird zwischen Abbildungen unterschieden, die einen eigenen Beitrag bilden und solchen, die in den Textbeitrag integriert sind. Abbildungen mit längeren Bildunterschriften gelten als selbstständig.

Codiert wird nach folgender Liste:

1 = Vollbeitrag, ohne Abbildung. Wenn ja, weiter mit V10

2 = Vollbeitrag mit selbstständiger Abbildung (Abbildung ist Vollbeitrag)

3 = Vollbeitrag mit nicht selbstständiger Abbildung (Abbildung ist Teilbeitrag)

4 = Teilbeitrag ohne Abbildung. Wenn ja, weiter mit V10

5 = Teilbeitrag mit selbstständiger Abbildung

6 = Teilbeitrag mit nicht selbstständiger Abbildung

7 = Sonstige Beitragsart

### **V08 Art der Abbildung**

Hier soll festgestellt werden, welche Rolle Fotos in der Berichterstattung über die A-Klasse spielen.

Codiert wird nach folgender Liste:

1 = Foto

2 = Grafik

3 = Statistiken, Ranglisten, tabellarische Daten

4 = Statements, Meinungen

5 = Karikatur

6 = Sonstiges (z. B. Umfrageergebnisse)

## **9.2.3 Inhaltliche Aspekte der Berichterstattung<sup>552</sup>**

### **V09 Inhalt der Fotos**

Die Codes sind:

1 = Person(en)

2 = Person(en) mit Produkt(en)

3 = Produkt(e)

4 = Sonstige Inhalte

Alle Fotos, die die A-Klasse während eines Fahrtests zeigen und bei denen die Personen nur schemenhaft zu erkennen sind, werden zur Kategorie Produkt(e) gezählt.

---

<sup>552</sup> Anmerkung: Bei der Codierung nach inhaltlichen Kriterien stellt sich die Frage nach der Subjektivität der Inhaltsanalyse. Untersucht man das Problem genauer, fällt auf, dass die Subjektivität schon viel früher auftritt, nämlich schon bei der Operationalisierung des Kategoriensystems, das auf das subjektive Forschungsinteresse ausgerichtet ist. Deshalb ist es unmöglich, die Methode der Inhaltsanalyse zu objektivieren. Die Arbeit folgt hier der Meinung Frühs, dass man den

**V10 Journalistische Darstellungsform**

Definitionen zu den hier aufgeführten Kategorien finden sich im Glossar (Anhang A). Es wird unterschieden in berichtende, kommentierende und interpretierende journalistische Darstellungsformen.

Codes:

- 1 = Nachricht
- 2 = Bericht
- 3 = Interview / Gespräch
- 4 = sonstige berichtende Form (z. B. Börsenberichte)
  
- 5 = Reportage
- 6 = Feature / Story
- 7 = sonstige interpretierende Form
  
- 8 = Kommentar / Leitartikel
- 9 = Glosse
- 10 = sonstige kommentierende Form
  
- 11 = nicht zuordenbare Form

**V11 Verständlichkeit des Artikels<sup>553</sup>**

Hier soll untersucht werden, ob die Berichterstattung über die A-Klasse-Krise in einer verständlichen Form erfolgte. Die Einteilung in die Kategorien wird in Anlehnung an Udo Fecht vorgenommen.<sup>554</sup>

Codes:

- 1 = sehr leicht verständlich; flüssiges Lesen und Verstehen möglich.
- 2 = leicht verständlich; Satzbau, Ausdruck, Begrifflichkeit könnten prägnanter sein.

---

subjektiven Charakter der Forschung an sich akzeptieren sollte und die Möglichkeiten intersubjektiv nachvollziehbarer und klar definierter qualitativer Forschungsarbeit nutzen sollte. Früh, 1998, S. 19ff.

<sup>553</sup> Anzumerken ist, dass hier die subjektive Wahrnehmung des Codierers für die Einteilung verantwortlich ist. Zu bewerten sind der Grad der Komplexität des Satzbaus, der Gebrauch von Fremdwörtern und die sachliche Logik des Textes. Die Kategorie wurde trotz ihrer Subjektivität in die Untersuchung aufgenommen (vgl. hierzu auch vorangegangene Fußnote).

<sup>554</sup> Vgl. hierzu: Fecht, 1997. S. 312.

- 3 = eher schwer verständlich, eher schwer zu lesen; Satzbau, Ausdruck und Begrifflichkeit schwierig und unpräzise.
- 4 = sehr schwer verständlich; viele nicht erklärte Fremdwörter, verschachtelter Satzbau, widersprüchliche Aussagen.

## **V12 Autor des Artikels**

Anhand dieser Kategorie lässt sich beleuchten, welchen Einfluss konzernintern verfasste Artikel auf die Berichterstattung der untersuchten Zeitungen haben.

Codiert wird nach folgender Liste:

- 1 = unbestimmbar, keine Kennzeichnung
- 2 = eigene Berichterstattung (Zeitungsredaktion, Journalist mit Kürzel, Journalist mit Namen etc.)
- 3 = übernommene Berichterstattung (Nachrichtenagenturen, Fach- und Spezialdienste, Wirtschaftsstatistiken etc.)
- 4 = sonstige gekennzeichnete Herkunft

## **V13 Quellen der Berichterstattung**

Hier soll gezeigt werden, welche Quellen die Zeitungen bei ihrer Berichterstattung über die A-Klasse nutzten. Zu erkennen ist beispielsweise, in welchem Umfang Materialien der Daimler-Benz-Unternehmenskommunikation verarbeitet bzw. Konzern-Pressesprecher zitiert wurden.

Bei Mehrfachnennungen werden alle Nennungen aufgenommen. Erscheint im Artikel eine Formulierung wie „der Konzern gab bekannt...“ oder „wie Daimler-Benz meldete...“, wird unter Code 8 (Daimler-Benz-Pressestelle) codiert.

Codes:

- 1 = unbestimmbar, keine Kennzeichnung
- 2 = eigene Berichterstattung (nimmt Bezug auf frühere eigene Berichterstattung: Zeitungsredaktion, Journalist mit Kürzel, Journalist mit Namen etc.)
- 3 = fremde Berichterstattung durch Zeitungs- oder Zeitschriftenredaktionen
- 4 = Nachrichtenagenturen
- 5 = Robert Collin, Automobiljournalist der Teknikens Värld

- 6 = allgemeine Informationsdienste
- 7 = Fach- und Spezialdienste
- 8 = Daimler-Benz-Pressestelle
- 9 = Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG
- 10 = Jürgen Hubbert, Pkw-Vorstand der Daimler-Benz AG
- 11 = Dieter Zetsche, Vertriebs-Vorstand der Daimler-Benz AG
- 12 = Daimler-Benz-Mitarbeiter allgemein
- 13 = Thomas Zell, Niederlassungsleiter Mercedes-Benz Stuttgart
- 14 = Stuttgarter Bevölkerung
- 15 = Pressestellen anderer Unternehmen
- 16 = Mitarbeiter anderer Unternehmen
- 17 = Automobilexperten (keine Journalisten)
- 18 = Finanzexperten
- 19 = sonstige gekennzeichnete Herkunft

#### **V14 Anlässe der Berichterstattung**

Mit dieser Kategorie soll festgestellt werden, welche konkreten Ursachen als Anlass des Beitrags erkennbar sind. Unterschieden wird in Publikationsanlässe, also Anlässe, denen Veröffentlichungen zugrunde liegen (z. B. gedrucktes Interview, Presseerklärung, Pressekonferenz<sup>555</sup>, Umfrageergebnisse, Untersuchungsergebnisse, Bücher, offene Briefe, Bekanntmachungen) und in Kommunikationsanlässe, die Zusammenkünfte aller Art umfassen (z. B. Preisverleihungen, Fahrworkshops, Tagungen, Kongresse, Messen, Vertragsabschlüsse, Besuche, Treffen).

Codes:

- 1 = Publikationsanlass
- 2 = Kommunikationsanlass
- 3 = nicht zuordenbarer Anlass

---

<sup>555</sup> Die Grenzen zwischen Publikations- und Kommunikationsanlass bei Pressekonferenzen sind fließend (vergleiche hierzu Kapitel 2.4.1.3). Der erste Teil einer Pressekonferenz ist ein Publikationsereignis (Verteilung der Presseinformation, der gedruckten Reden etc.), der zweite Teil dagegen ein Kommunikationsereignis (Fragerunde der Journalisten).

## **Themen**

Welches sind die wichtigsten Themen des Artikels? Gibt es Themenschwerpunkte der Berichterstattung? Pro Artikel werden bis zu drei Themen-Nennungen erfasst. Da die Ereignisse während der A-Klasse-Krise in den meisten Fällen gleichzeitig die Hauptthemen der Artikel sind, wird auf eine Unterteilung in Haupt- und Nebenthemen verzichtet. Stattdessen erfolgt die Themencodierung in Bezug zur Ereigniscodierung (s. V03) mit dem Ziel, die Übersichtlichkeit im Darstellungsteil zu verbessern. Folglich werden die Themen – nach Ereignissen sortiert – in einer Tabelle dargestellt.

### **V15 Thema 1**

Eine Übersicht der Themen findet sich in Kapitel 8.9.

### **V16 Thema 2**

0 = kein zweites Thema, weiter mit V18

Eine Übersicht der Themen findet sich in Kapitel 8.9.

### **V17 Thema 3**

0 = kein drittes Thema, weiter mit V18

Eine Übersicht der Themen findet sich in Kapitel 8.9.

## **Handlungsträger**

Handlungsträger sind Personen, Institutionen oder Gruppen, deren Handlungen im Artikel beschrieben werden, die als Handelnde und Kommunikationspartner dargestellt werden oder die grundsätzlich zu Handlungen fähig und/oder am Ereignis beteiligt sind.

Die Entscheidung, welchem Handlungsträger die größte Bedeutung innerhalb des Artikels zukommt, muss der Codierer aufgrund quantitativer und qualitativer Gewichtung, Platzierung im Artikel usw. treffen. Stehen mehrere Akteure gleichwertig nebeneinander, werden sie nach der Abfolge ihrer Nennung klassifiziert. Maximal ist die Codierung von drei Handlungsträgern möglich.

**V18 Handlungsträger 1 (wichtigster Handlungsträger)**

Handlungsträgerliste siehe unter V20.

0 = kein Handlungsträger erkennbar, weiter mit V27.

**V19 Handlungsträger 2 (zweitwichtigster Handlungsträger)**

Handlungsträgerliste siehe unter V20.

0 = kein zweiter Handlungsträger erkennbar, weiter mit V27.

**V20 Handlungsträger 3 (drittwichtigster Handlungsträger)**

Handlungsträgerliste siehe folgende Zeilen.

0 = kein dritter Handlungsträger erkennbar, weiter mit V27.

Codes für V18 - V20:

- 1 = Autor des Artikels
- 2 = Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG
- 3 = Jürgen Hubbert, Pkw-Vorstand der Daimler-Benz AG
- 4 = Dieter Zetsche, Vertriebsvorstand der Daimler-Benz AG
- 5 = Pressesprecher der Daimler-Benz AG
- 6 = Modellentwickler der Daimler-Benz AG
- 7 = sonstige Mitarbeiter der Daimler-Benz AG
- 8 = Kunden der Daimler-Benz AG
- 9 = Thomas Zell (Mercedes-Benz-Niederlassungsleiter Stuttgart)
- 10 = Robert Collin, Automobiljournalist der Teknikens Värld
- 11 = andere Automobiljournalisten
- 12 = Automobilexperten (keine Journalisten)
- 13 = Finanzexperten
- 14 = Vorstandsmitglieder anderer Industrieunternehmen
- 15 = Pressesprecher anderer Industrieunternehmen
- 16 = Stuttgarter Bevölkerung
- 17 = sonstige Medien
- 18 = sonstige Handlungsträger

### **Bewertungen verschiedener Sachverhalte durch einen Handlungsträger**

Erfolgt im Beitrag eine Bewertung durch einen Handlungsträger? Wenn ja, wer ist der Handlungsträger (siehe vorheriges Merkmal)? Wie (positiv, neutral, ambivalent, negativ) bewertet er welchen Sachverhalt (DB-Krisenmanagement, A-Klasse-Produktimage, Sicherheit der A-Klasse)? Beispiel: Handlungsträger 1 (vgl. Liste der Handlungsträger: 10 = Robert Collin) bewertet die A-Klasse-Sicherheit (vgl. Objektliste: Code 3 = Sicherheit der A-Klasse) negativ (vgl. Liste der Bewertung: Code 4 = negativ). Maximal kann pro Handlungsträger je eine Aussage codiert werden, wobei drei Handlungsträger je Artikel aufgeführt werden können.

Codes für V21 - V26:

- 1 = Daimler-Benz-Krisenmanagement
- 2 = A-Klasse-Produktimage
- 3 = Sicherheit der A-Klasse

#### **Als Bewertung gilt, wenn**

- die Wortbedeutung an sich eine Bewertung beinhaltet, die nicht erst aus dem Kontext erschlossen werden muss („gut“, „weise“, „klug“, „unfähig“, „inkompetent“, „schlecht“, „dubios“, „ungenügend“, „hirnrissig“, „Der Vorstand ist unfähig, mit dieser Aufgabe fertig zu werden“, „dies war eine klare Fehlentscheidung“),
- einem Objekt Eigenschaften zugewiesen werden, die kulturell allgemein mit einer positiven oder negativen Bewertung verknüpft sind („Sackgasse“, „der schöne Schein trügt“, „Brandstifter“, „Betrüger“),
- explizite Wünsche geäußert werden, dass ein Ereignis eintreten oder nicht eintreten möge („hoffentlich wird sich der Konzern zu einer Stellungnahme entschließen können“, „gebe Gott, dass diese Entscheidung revidiert wird“),
- in Konditionalsätzen der Bedingung ausdrücklich zugestimmt wird („wenn Jürgen Schrempp wirklich ein fähiger Konzernchef ist – und ich glaube, dass das zutrifft...“),
- Folgerungen aus Bedingungen getroffen werden, wobei diese Folgerungen eine explizite Bewertung beinhalten („wenn die A-Klasse weiterhin solche schlechte Testergebnisse bekommt, gibt das für den Konzern eine Katastrophe“),

- rhetorische Fragen gestellt werden, die Bewertungen enthalten („Ist die A-Klasse etwa ein unsicheres Auto?“),
- Vorwürfe und Schuldzuweisungen wegen negativ bewerteter Handlungen oder Unterlassungen formuliert werden bzw. Lob für positiv bewertete Handlungen ausgesprochen wird („weil Daimler-Benz nicht gehandelt hat, hat sich das Konzernimage verschlechtert“. „Die Pressekonferenz hat die Krise abgewendet.“).

#### **Nicht als Bewertung gelten Aussagen, wenn:**

- die Bewertung erst aus dem Kontext durch eigene Interpretation erschlossen werden muss,
- eine Zuweisung von Eigenschaften in einem Konditionalsatz (als Bedingung, der nicht explizit zugestimmt wird) erfolgt („wenn sich der neue Vorstand als unfähig erweisen sollte...“, „sollte sich die Entscheidung des Vorstands als richtig erweisen...“),
- die Aussage in eine Frage gekleidet ist („bedeutet diese Maßnahme wirklich die Rettung der A-Klasse?“),
- eine Bewertung nur auf der Basis einer bestimmten ideologischen Richtung als solche erkennbar ist („Kapitalist“, „Held der Arbeit“),
- Bewertungen in Interpretationen oder Spekulationen erfolgen („die Konkurrenz hält uns wohl für eine Bande unfähiger Trottel“, „unser Triumph wird für unsere Konkurrenz entsetzlich sein“),
- Aufforderungen oder Befehle ausgesprochen werden („treten Sie zurück, Herr Hubbert!“, „dieser Zustand muss beendet werden“, „weiter so, Herr Hubbert!“).

#### **Im Zweifelsfall wird folgende Substitutionsregel angewandt:**

Wenn das in Frage stehende Wort durch ein anderes, eindeutig nicht bewertendes ersetzt werden kann, ohne dass der Sinn der Aussage verändert wird, gilt die Aussage nicht als Bewertung.

#### **Als positive Bewertungen gelten**

- die Bestätigung eines Erfolgs,
- die Bestätigung von erfüllten Erwartungen,

- eine Entscheidung, die im weitesten Sinne als gut, förderlich oder hilfreich angesehen wird,
- die Verwendung von nach allgemeinem Sprachgebrauch positiven Adjektiven oder Adverbien wie z. B. gelungen, erfolgreich, durchdacht,
- sachliche, positive Bemerkungen über Ereignisse, eine Person oder eine Sache.

#### **Als negative Bewertungen gelten**

- die Feststellung eines Misserfolgs,
- die Bestätigung einer nicht erfüllten Erwartung,
- eine Entscheidung im weitesten Sinne, die als falsch, schlecht, bremsend oder hinderlich angesehen wird,
- die Verwendung von nach allgemeinem Sprachgebrauch negativen Adjektiven oder Adverbien wie z. B. missglückt, fehlgeschlagen, chaotisch, inkonsequent,
- sachliche, negative Bemerkungen über Ereignisse, eine Person oder eine Sache,
- ironische Bemerkungen, bei denen die Diskrepanz zwischen positiv formuliertem und negativ Gemeintem deutlich wird („Na prima! Diese Ankündigung wird allen Kunden das Vertrauen sofort zurückbringen.“).

#### **Als neutrale Formulierungen gelten**

- Formulierungen, die keine klare positive oder negative Wertung erkennen lassen.

#### **Als ambivalente Bewertungen gelten**

- Formulierungen, die abwägend sind, wie z. B. „zwar ... aber“, „einerseits ... andererseits“.

#### **Vorgehensweise:**

Bewertungen werden nach ihrer Wichtigkeit im Artikel (respektive Häufigkeit des Auftretens) in Listen eingetragen. Trifft ein Handlungsträger mehrere Bewertungen, werden diese einzeln gezählt und in einer vorläufigen Strichliste vermerkt. Sind es am Ende mehr positive als negative Bewertungen eines Sachverhalts, wird

in der in Ereignisse unterteilten Ergebnistabelle unter positiv codiert, sind es mehr negative als positive Bewertungen, wird unter negativ codiert. Neutrale Formulierungen ohne erkennbare Wertung werden als neutral codiert. Halten sich positive und negative Aussagen die Waage, wird unter ambivalent codiert.

In einem zweiten Schritt folgt die Addition aller positiven, neutralen, ambivalenten und positiven Wertungen je Ereignis und Medium, um Aussagen über die unterschiedlichen Berichterstattungstendenzen der einzelnen Zeitungen und Ereignisse zu erhalten.

### **V21    Bewertungen durch Handlungsträger 1**

Codes:

0 = keine Objektbewertung durch Handlungsträger 1 erkennbar. Weiter mit V23.

1 = Daimler-Benz-Krisenmanagement

2 = A-Klasse-Produktimage

3 = Sicherheit der A-Klasse

### **V22    Bewertung**

Codes:

0 = keine Objektbewertung durch Handlungsträger 1 erkennbar. Weiter mit V23.

1 = positive Bewertung

2 = neutrale Bewertung

3 = ambivalente Bewertung

4 = negative Bewertung

### **V23    Bewertung durch Handlungsträger 2**

Codes:

0 = keine Objektbewertung durch Handlungsträger 2 erkennbar. Weiter mit V25.

1 = Daimler-Benz-Krisenmanagement

2 = A-Klasse-Produktimage

3 = Sicherheit der A-Klasse

**V24 Bewertung**

Codes:

0 = keine Objektbewertung durch Handlungsträger 2 erkennbar. Weiter mit V25.

1 = positive Bewertung

2 = neutrale Bewertung

3 = ambivalente Bewertung

4 = negative Bewertung

**V25 Objektbewertung durch Handlungsträger 3**

Codes:

0 = keine Objektbewertung durch Handlungsträger 3 erkennbar. Weiter mit V27.

1 = Daimler-Benz-Krisenmanagement

2 = A-Klasse-Produktimage

3 = Sicherheit der A-Klasse

**V26 Bewertung**

Codes:

0 = keine Objektbewertung durch Handlungsträger 3 erkennbar. Weiter mit V27.

1 = positive Bewertung

2 = neutrale Bewertung

3 = ambivalente Bewertung

4 = negative Bewertung

**Bewertung spezifischer Sachverhalte durch den Artikelautor**

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, ob und gegebenenfalls wie der Artikelautor spezifische Sachverhalte bewertet (z. B. das Krisenmanagement der Daimler-Benz AG, das A-Klasse-Produktimage oder die Sicherheit der A-Klasse). Bewertet er diese Sachverhalte positiv, neutral, ambivalent oder negativ? In jedem Artikel sind bis zu drei bewertete Sachverhalte möglich.

Treten innerhalb eines Artikels mehrere Wertungen über einen Sachverhalt auf, werden sie einzeln gezählt und in eine vorläufige Strichliste eingetragen. Sind es am Ende mehr positive als negative Bewertungen über einen Sachverhalt, wird in die in Ereignisse unterteilte Ergebnistabelle unter positiv codiert, sind es mehr ne-

gative als positive Bewertungen, wird unter negativ codiert. Neutrale Formulierungen ohne erkennbare Wertung werden als neutral codiert. Halten sich positive und negative Aussagen die Waage, wird unter ambivalent codiert.

In einem zweiten Schritt folgt die Addition aller positiven, neutralen, ambivalenten und positiven Wertungen je Ereignis und Medium, um Aussagen über die unterschiedlichen Berichterstattungstendenzen zu einzelnen Sachverhalten der Zeitungen und Ereignisse zu erhalten.

Die Codes entsprechen folgender Objektliste:

- 1 = Krisenmanagement der Daimler-Benz AG
- 2 = A-Klasse-Produktimage
- 3 = Sicherheit der A-Klasse

#### **V27 Krisenmanagement der Daimler-Benz AG**

0 = keine Kontextwertung erkennbar, weiter mit V28.

Das Krisenmanagement steht im Artikel in einem

- 1 = positiven Kontext
- 2 = neutralen Kontext
- 3 = ambivalenten Kontext
- 4 = negativen Kontext

#### **V28 A-Klasse-Produktimage**

0 = keine Kontextwertung erkennbar, weiter mit V29.

Das A-Klasse-Produktimage steht im Artikel in einem

- 1 = positiven Kontext
- 2 = neutralen Kontext
- 3 = ambivalenten Kontext
- 4 = negativen Kontext

**V29 Sicherheit der A-Klasse**

0 = keine Kontextwertung zur Sicherheit der A-Klasse erkennbar, weiter mit V30.

Das Objekt steht in einem

1 = positiven Kontext

2 = neutralen Kontext

3 = ambivalenten Kontext

4 = negativen Kontext

**V30 Vertrauen<sup>556</sup>**

Abschließend wird codiert, ob die Artikel tendenziell das Vertrauen in das Produkt A-Klasse, die Marke Mercedes-Benz sowie das Unternehmen Daimler-Benz stärken oder schwächen (vgl. dazu die in Kapitel 2.5 angesprochenen Ansätze von Röglin und Bentele). Es wird unterschieden in die Kategorien Vertrauen stärken (z. B. „das Produkt erfüllt nun alle Qualitätsanforderungen der Marke Mercedes-Benz“) und Vertrauen schwächen (z. B. die Selbstdarstellung des Unternehmens stimmt mit der Unternehmenspolitik nicht überein), in die Kategorie neutrale Einschätzung (keine erkennbare Wertung) sowie in die ambivalente Einschätzung (Pro-Kontra-Argumente, „einerseits...andererseits“).

Gramss-Wittko weist darauf hin, dass in der Vertrauens-Kategorie die Gefahr subjektiver Ergebnisse besteht, weil nur ein einzelner Codierer als repräsentativer „Durchschnittsrezipient“ vorhanden ist.<sup>557</sup> Da die Frage nach dem Vertrauen (wie in Kapitel 1.1.1 dargestellt) jedoch eng mit der Bewertung des Produkt-, Marken- oder Unternehmensimages zusammenhängt und daraus Aussagen über den Erfolg bzw. Misserfolg der A-Klasse-Kommunikation abgeleitet werden können, scheint die Aufnahme der Kategorie in die Untersuchung trotz des Repräsentativitäts-Problems als sinnvoll.

---

<sup>556</sup> Diese Kategorie folgt der Darstellung der Vertrauens-kategorie in der Untersuchung von Gramss-Wittko, 1996, S. 148.

<sup>557</sup> Vgl. hierzu: Ebenda.

Codes:

1 = Vertrauen stärken

2 = neutral

3 = Vertrauen schwächen

4 = ambivalent

**Ende der Codierung**