



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Time to step up: Wie das Auftreten des CEO als
Sprecher in der Krise das Unternehmensimage
beeinflusst“

verfasst von / submitted by

Silva Janina Leschner, Bakk.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2018 / Vienna, 2018

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

A 066 841

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

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor

Mag. Mag. Dr. Dr. Julia Wippersberg, Privatdoz.

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 2018

(Silva Janina Leschner)

Anmerkung zur Schreibweise

Im Sinne der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Forschungsarbeit auf die gleichzeitige Verwendung von der weiblichen und männlichen Sprachform von personenbezogenen Hauptwörtern abgesehen. Dies soll keinesfalls den Gleichheitsgrundsatz verletzen, sondern ist geschlechtsunabhängig zu verstehen.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	7
1.1. FORSCHUNGSDESIDERAT	8
1.2. AUFBAU DER ARBEIT	8
1.3. FORSCHUNGSSTAND	9
2. UNTERNEHMENSKRISEN	10
2.1. KRISENBEGRIFF UND DIE RELEVANZ VON KRISENKOMMUNIKATION	10
2.2. KRISENARTEN UND IHRE PROZESSSTRUKTUR	13
2.3. ZEITLICHE EINORDNUNG DER KRISENKOMMUNIKATION	15
3. UNTERNEHMENSIMAGE	18
3.1. IMAGEBEGRIFF UND REPUTATION	18
3.2. DETERMINIERENDE EINFLUSSGRÖßEN AUF DAS IMAGE	19
3.2. DAS UNTERNEHMENSIMAGE UND DIE KRISE	22
4. CEO-KOMMUNIKATION	24
5.1. GRUNDVERSTÄNDNIS	24
5.2. ERFOLGSFAKTOREN	26
5.3. FÜHRUNG DURCH DIE KRISE	31
5. PERSUASIVE KOMMUNIKATION	34
5.1. PERSUASION UND EINSTELLUNGSÄNDERUNG	34
5.2. WIRKUNGSMODELLE UND EINFLUSSFAKTOREN	36
5.3. EMOTIONEN UND KOMMUNIKATION	40
6. FORSCHUNGSFRAGEN	42
7. HYPOTHESEN	44
8. METHODE UND FORSCHUNGSDESIGN	53
8.1. BEGRÜNDUNG DER METHODENAUSWAHL	53
8.2. BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	53
8.3. BESCHREIBUNG DER STIMULI	54
8.4. AUSWERTUNG DER GRUPPENDISKUSSIONEN	55
9. AUSWERTUNG UND ERGEBNISPRÄSENTATION	57
9.1. ANALYSE DER ERSTEN GRUPPENDISKUSSION	57
9.1.1. <i>Reflektierende Interpretation</i>	57
9.1.2. <i>Diskursorganisation</i>	71
9.2. ANALYSE DER ZWEITEN GRUPPENDISKUSSION	75
9.2.1. <i>Reflektierende Interpretation</i>	75

9.2.2. <i>Diskursorganisation</i>	91
9.3. KOMPARATIVE ANALYSE UND TYPENBILDUNG	95
9.4. ÜBERPRÜFUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN	102
9.4.1. <i>Zeitpunkt der Äußerung</i>	102
9.4.2. <i>Führungsstil</i>	104
9.4.3. <i>Persönlichkeitsmerkmale</i>	105
9.4.4. <i>Emotionalität</i>	106
9.4.5. <i>Image vor Kriseneintritt</i>	108
9.4.6. <i>Art der Krise</i>	109
10. RESÜMEE UND AUSBLICK	111
10.1. ERKENNTNISSE DER ARBEIT	111
10.2. LIMITATIONEN	113
10.3. FORSCHUNGSBEDARF FÜR KÜNFTIGE STUDIEN	113
11. LITERATURVERZEICHNIS	114
ANHANG	123

1. Einleitung

Wegen des jüngsten Datenskandals von Facebook stand Chief Executive Officer (CEO) Mark Zuckerberg im März stark unter öffentlicher Kritik. Erst vier Tage nachdem der Datenmissbrauch von mehr als zwei Milliarden Facebook Nutzern durch eine britische Datenanalysefirma publik wurde, äußerte sich Zuckerberg erstmals zu der Situation. In dem mit Spannung erwarteten Statement, das er auf seinem eigenen Account in dem Netzwerk veröffentlichte, entschuldigte er sich zwar, ließ viele Details aber offen („Zuckerberg entschuldigt sich für ‚Fehler‘“, 2018). Bis heute wird Zuckerberg von seinen Stakeholdern und vor allen den Medien weiter beobachtet.

Beispiele wie dieses sind keine Seltenheit. Auch in anderen großen Unternehmenskrisen wie auch bei Barilla im Jahr 2013 sah sich der CEO in der Not zu einer öffentlichen Stellungnahme gezwungen. Unabhängig von dem was der CEO sagt, kann es auch einen Einfluss haben wie etwas gesagt wird. Wird die Botschaft beispielsweise als unaufrichtig eingeschätzt, könnte das Auftreten des CEO sich negativ auf das Unternehmensimage auswirken. Den richtigen Sprecher für ein Unternehmen in der Krise auszuwählen, stellt sich manchmal als große Herausforderung dar (Lucero, Kwang, Pang, 2009). Wann nun der Manager, Präsident oder höchste Vorstand, hier gesammelt unter dem Begriff CEO, das Wort ergreifen sollte und welchen Einfluss seine Äußerung auf den Krisenverlauf und das Unternehmensimage hat, wurde in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung noch weitgehend außer Acht gelassen (Laufer, Garrett & Ning, 2018). Auch die Art wie sich der Unternehmenssprecher äußert wurde im Vergleich dazu was der Sprecher inhaltlich sagt noch kaum erforscht (Lucero et al., 2009; Madera & Smith, 2009; Meisler, Vigoda-Gadot & Drory, 2013; Turk, Jin, Stewart, Kim & Hipple, 2012).

CEO-Kommunikation hat in den letzten Jahren einen großen Aufschwung in der Forschung erlebt. Es wurden Modelle aufgestellt, die die Positionierung des CEO strategisch in die Unternehmenskommunikation integrieren (Gaines-Ross, 2003; Casanova, 2004). Jedoch fehlt es an Studien, die den direkten Zusammenhang zwischen der CEO-Kommunikation und dem Unternehmensimage untersuchen (Freda, 2006). Besonders in einer Ausnahmesituation wie einem Krisenfall können fundierte Forschungsergebnisse für die strategische Krisenkommunikation hilfreich sein. Gerade hier fehlt es an Ergebnissen (Laufer et al., 2018).

Die soeben aufgezeigte Forschungslücke wird von dieser Magisterarbeit im Rahmen einer qualitativen Studie adressiert, indem die Rolle des CEO als Unternehmenssprecher in der Krise genauer untersucht wird.

1.1. Forschungsdesiderat

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es herauszufinden, wie das Auftreten eines CEO von einem Unternehmen in der Krise die Imagewahrnehmung bei externen Stakeholdern beeinflusst. Es geht also darum, wie das Auftreten des CEO, nicht die inhaltliche Antwortstrategie, das Image bei den externen Stakeholdern beeinflusst.

Untersucht werden sollen als determinierende Faktoren jene, die den Kontext des Gesagten beschreiben, also der Zeitpunkt des Auftretens, der Führungsstil, die Emotionalität und Persönlichkeitsmerkmale. Um diese Ergebnisse besser in den jeweiligen Krisenkontext einordnen zu können, sollen dabei zwischen verschiedenen Krisentypen und dem Unternehmensimage vor Kriseneintritt unterschieden werden.

1.2. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit ist in zwei übergeordnete Teile gegliedert: Theorie und Empirie.

Im theoretischen Teil wird zunächst ein Überblick darüber gegeben, was unter Unternehmenskrisen zu verstehen ist (Kapitel 2) und wie das Unternehmensimage in diesem Kontext beeinflusst werden kann (Kapitel 3). In einem nächsten Schritt wird nicht mehr das Unternehmen selbst, sondern der Kommunikator in den Fokus gestellt. So wird untersucht, inwiefern die CEO-Kommunikation als relativ junges Phänomen bereits theoretisch fundiert ist (Kapitel 4). Im Anschluss daran werden bestimmte Persuasionstechniken diskutiert, die in diesem Zusammenhang angewendet werden können (Kapitel 5).

Im empirischen Teil werden Forschungsfragen (Kapitel 6), Hypothesen (Kapitel 7) und das Untersuchungsdesign (Kapitel 8) dieser Arbeit vorgestellt. Im Anschluss werden die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit vorgestellt und die Forschungsfragen und Hypothesen in Bezug zu den theoretischen Grundlagen geprüft (Kapitel 9). Zum Schluss wird eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie einen Ausblick auf künftige Forschungsarbeiten gegeben (Kapitel 10).

1.3. Forschungsstand

Den richtigen Sprecher für das Unternehmen in Krisenzeiten zu wählen, kann eine anspruchsvolle Aufgabe sein. Spätestens wenn die Integrität des Unternehmens angezweifelt wird, sollte der CEO einspringen (Lucero et al., 2009). Dennoch steht die Forschung bei der Frage noch am Anfang, welche Auswirkungen es auf das Unternehmensimage hat, wenn der CEO selbst als Unternehmenssprecher in der Krise auftritt (Laufer et al., 2018). Der Einfluss des CEO auf das Unternehmensimage scheint in der Forschung aber unumstritten (Gaines-Ross, 2006).

Nach Boin, Hart, Stern und Sundelius (2005) haben Führungspersonen, zu denen CEOs zählen, fünf kritische Aufgaben in der Krise. Dazu zählen die Analyse der Krise, Entscheidungen zu treffen wie mit der Krise umgegangen werden soll, „framing“ der Stakeholder, die Krise zu beenden sowie das Unternehmen zu lenken, sodass aus der Krise etwas gelernt wird. Übernimmt der CEO die Rolle als Sprecher wird nach Ullmer, Sellnow und Seeger (2007) gezeigt, wie ernst das Unternehmen die Krise nimmt und dass es bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Diese Annahme belegen Lucero et al. (2009) mit ihrer Studie. Für die Autoren zeigt das Auftreten des CEOs, dass das Unternehmen den Fehler eingesteht, wodurch der Imageaufbau in weiterer Folge leichter ist. Gleichzeitig zeigen Lucero et al. (2009) aber auch auf, dass ein CEO nicht bei jeder Krise als Unternehmenssprecher auftreten sollte. In Krisen, bei denen das Image des Unternehmens nicht direkt bedroht ist wie beispielsweise bei Streiks, Gerüchten oder Produktrückrufen genügt es, wenn eine andere Person als Unternehmenssprecher agiert. Laufer et al. (2018) legen zusätzlich dar, dass die Stakeholder in Ländern mit höherer Machtdistanz wie China und Südkorea nach einem Produktrückruf höheres Vertrauen in die Marke haben, wenn der CEO als Unternehmenssprecher aufgetreten ist. Drückt der CEO im nächsten Schritt auch seine Zugehörigkeit zu einer relativ homogenen Gruppe an Stakeholdern aus, wird die Glaubwürdigkeit der Botschaft erhöht und die Kaufabsicht beeinflusst (Einwiller, Laufer & Ruppel, 2017).

Die Literatur zeigt, dass Unklarheit darüber besteht, welchen direkten Effekt das Auftreten eines CEO in der Krise auf das Unternehmensimage haben kann. Es wird zwar gezeigt, dass es von Vorteil sein kann, wenn der CEO als Sprecher auftritt. Allerdings wird nicht untersucht, welche Faktoren dabei wichtig sind. Daher können keine Aussagen für die Unternehmenspraxis getroffen werden, wie sich ein CEO in der Krise verhalten sollte. Genau hier knüpft die vorliegende Forschungsarbeit an und prüft den Einfluss von verschiedenen Faktoren, die nicht den Inhalt („was“), sondern die Art („wie“) beschreiben.

2. Unternehmenskrisen

Damit in dieser Forschungsarbeit die Kommunikation während Unternehmenskrisen untersucht werden kann, ist es unabdingbar zuvor zu erläutern was in dieser Arbeit unter Krise verstanden wird. Deshalb wird in diesem Kapitel zuerst der Krisenbegriff definiert und die Relevanz von Krisenkommunikation erläutert. Dann werden verschiedene Krisenarten und ihr Verlauf vorgestellt und die Krisenkommunikation in diese Prozessstruktur eingeordnet.

2.1. Krisenbegriff und die Relevanz von Krisenkommunikation

Der **Krisenbegriff** hat eine Historie, die bis ins 16. Jahrhundert zurück reicht und je nach Kontext unterschiedlich ausgelegt und interpretiert wird. Das deutsche Wort Krise hat sich aus dem Lateinischen „crisis“ beziehungsweise dem griechischen „krísis“ entwickelt und kommt ursprünglich aus dem medizinischen Bereich (Pfeifer, 2012). Seitdem wird der Begriff nicht nur für medizinisch krankhafte Zustände, sondern persönliche Probleme wie Lebenskrisen, zwischenmenschliche Probleme wie Beziehungskrisen, wirtschaftliche und politische Entwicklungen, Krisenregionen oder auch Sinnkrisen verwendet (Merten, 2014). Merten (2005) versteht unter einer Krise „eine Veränderung, die unerwartet eintritt, deren Verlauf ungewiss ist, daher potenziell Entscheidungen unter Unsicherheit erfordert, und deren Folgen nicht kalkulierbar oder nur prognostizierbar sind“. Erst am Ende der Krise wird erkennbar, ob der vorherige Zustand wieder erreicht werden kann, eine Besserung oder Verschlechterung auftritt oder sich eine Krise zu einer Katastrophe entwickelt und weitere Krisen auslöst (Merten, 2014).

Die **Definition der Unternehmenskrise** leitet sich von dieser Darstellung des Krisenbegriffs ab. Coombs (2007), einer der bedeutendsten amerikanischen Forscher im Bereich Krisenkommunikation, fasst in seiner Definition eine Vielzahl von Annäherungen bekannter Autoren in der Krisenkommunikationsforschung zusammen: A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental and economic issues and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes. (Coombs, 2007, 2-3)

Coombs betont die Bedeutung der Stakeholder in seiner Definition, da ihre Wahrnehmung der Ereignisse bestimmen, ob es sich um eine Krise oder eine kritische Situation handelt und wie gravierend diese Situation ist. Die negativen Ergebnisse, die aus der Krise

entstehen, können sowohl physischer, finanzieller und psychologischer Natur sein und können sich nicht nur auf das Unternehmen und sein Image auswirken, sondern auch auf die Stakeholder (Coombs, 2014).

Krystek und Lentz (2013: 31f.) haben die „zentralen Wesensmerkmale (Eigenschaften)“ von Unternehmenskrisen für ihre Untersuchung strukturiert zusammengefasst. Dazu zählen:

- „die Existenzgefährdung durch Gefährdung dominanter Ziele,
- die Ambivalenz des Ausgangs (Metamorphose oder Vernichtung),
- der Prozesscharakter als zeitliche Begrenzung des Krisenprozesses,
- die Steuerungsproblematik im Sinne einer nur begrenzten Beeinflussbarkeit überlebenskritischer Prozesse und
- der im Krisenprozess fortschreitende Verlust von Handlungsmöglichkeiten.“



Abb. 1. Abgrenzung der Unternehmenskrise zu krisenähnlichen Phänomenen (Quelle: Krystek & Lentz, 2013: 33)

Um die Definition der (Unternehmens-)Krise abzuschließen, ist eine **Abgrenzung zu krisenähnlichen Phänomenen**, von Coombs (2014) als kritische Situationen bezeichnet, abzugrenzen. In Abbildung 1 ist erkennbar, wie die Unternehmenskrise von Phänomenen wie Katastrophen, Störungen, Konflikten, Skandalen, Risiken, Organizational Burnouts und Issues abgegrenzt wird. Katastrophen sind zentral in der Schnittmenge positioniert,

da sie eine Sonderform der Unternehmenskrise darstellen und den Fortbestand des Unternehmens verhindern (Michalak, 2012). Die restlichen Phänomene können sich zwar zu Krisen entwickeln, müssen dies aber nicht zwingend. Das bedeutet, dass ein Skandal wie öffentliche Empörung ein krisenähnlicher Zustand sein kann oder durch kritische Medienberichterstattung soweit eskalieren kann, dass es sich zu einer Unternehmenskrise entwickelt (Schuh & Holzmüller, 1994). Man kann also sagen, dass Störungen, Konflikte, Skandale, Risiken und Organizational Burnouts Krisenauslöser sind, während die Katastrophe bereits eine Krisenart ist.

Trotz der destruktiven Wirkung liegen in Krisen auch **Potenziale für das Unternehmen**. Während der verschiedenen Phasen einer Krise ist das Unternehmen gezwungen die Vergangenheit zu reflektieren und sich mit Unternehmenszielen auseinanderzusetzen. Die Chance liegt in einer Neupositionierung, indem die gesamte Kommunikationsstrategie überarbeitet werden kann. Dadurch kann sich das Unternehmen neu am Markt etablieren (Neujahr, 2005). Das Unternehmen sollte eine Krise demnach als Lernprozess verstehen: „Nicht zuletzt bewirkt die verstärkte Medienpräsenz nach Eintreten der Krise eine gesteigerte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, die sich nach einem erfolgreichen Weg aus der Krise und durch eine intensive und offene Strategie der Krisenkommunikation positiv auf das Image des Unternehmens [...] auswirken kann“ (Alaybeyoglu, 2007: 33).

Ein Instrument zur Bewältigung von Unternehmenskrisen ist die **Krisenkommunikation**. Die Begriffe Krisenkommunikation und Krisenmanagement werden ebenso vielfältig definiert wie der Krisenbegriff selbst. Grob versteht man darunter Maßnahmen zur Bekämpfung der Krise und zur Minderung des durch die Krise ausgelösten Schadens (Coombs, 2007). Es lassen sich zwei Funktionen der Krisenkommunikation in der Literatur finden: Information und Strategie. Einerseits sollen bei Kriseneintritt Informationen gesammelt und an die Stakeholder weitergegeben werden. Dadurch können Handlungsableitungen geschaffen werden und das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit wird befriedigt. Andererseits werden strategisch Kommunikationsmaßnahmen gesetzt, die den Krisenverlauf beeinflussen (Coombs, 2005). Die Forschung in diesem Bereich lässt sich in folgende drei Perspektiven gliedern:

- *institutionell orientierte Krisenkommunikationsforschung*: Organisationsstruktur und Eigenschaften von Organisationsfunktionsträgern
- *instrumentell orientierte Krisenkommunikationsforschung*: Instrumente, Phasen und Mechanismen
- *symbolisch relationale Krisenkommunikationsforschung*: Gestaltung von Botschaften und rhetorische Effekte (Löffelholz und Schwarz, 2008)

Diese Forschungsarbeit thematisiert nicht die inhaltlichen Maßnahmen und Kommunikationsstrategien. Es geht vielmehr darum, wie etwas gesagt wird und nicht was gesagt wird. Das bedeutet aber nicht, dass dem Gesagten weniger Bedeutung beziehungsweise Einfluss auf das Unternehmensimage zugeschrieben wird. Im nächsten Schritt werden die Arten und Phasen des Krisenverlaufs erläutert, bevor die Kommunikation zeitlich in den Verlauf der Krise eingeordnet wird.

2.2. Krisenarten und ihre Prozessstruktur

Jede Krise hat eigene Charakteristika, die sie definieren. So kommt eine Unterscheidung nach Auslöser für die Krise sowie für den Verlauf der Krise zu Stande. Aussagen über die Konsequenzen und Betroffenheit der Stakeholder durch die Krise zu treffen, ist nur möglich, wenn diese Charakteristika analysiert werden.

Lerbinger (1997) unterscheidet drei grundlegende **Arten von Krisen** basierend auf dem Auslöser:

- Krisen der physikalischen Welt sind jene, die durch Natur und Technologie verursacht werden, beispielsweise Überschwemmungen oder Kernreaktorunfälle
- Krisen des menschlichen Miteinanders sind jene, die durch Konfrontation oder Böswilligkeit ausgelöst werden können, beispielsweise Proteste gegen Politiker
- Managementkrisen basieren auf verfälschten Wertvorstellungen, Enttäuschungen oder Führungsfehler

Die Forschung rund um die Situational Crisis Communication Theory (SCCT), die vorschlägt die Krisenantwortstrategie an das Ausmaß der **Verantwortung des Unternehmens für die Krise** und die Imagebedrohung anzupassen, unterscheidet ähnliche Krisentypen:

- *Das Victim-Cluster*, wozu Naturkatastrophen zählen: Hier wird dem Unternehmen von den Stakeholdern kaum Verantwortung zugeschrieben
- *Das Accidental Cluster*, zu dem Produktfehler zählen: Hier wird wenig Verantwortung zugeschrieben
- *Das Intentional Cluster*, zu dem menschliches Versagen gehört: Hier wird dem Unternehmen hohe Verantwortung zugeschrieben (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2002)

Ordnen die Stakeholder die Krise z. B. als Unfall ein, schreiben sie dem Unternehmen weniger Verantwortung für die Krise zu als bei einer Krise, die von einem Mitarbeiter verursacht wurde (Coombs, 2007). Eine hohe Krisenverantwortung stellt wiederum eine

Gefahr für das Unternehmensimage dar, denn Stakeholder reagieren darauf mit Wut oder Schadenfreude, während das Unternehmen gleichzeitig ihre Zuneigung verliert (Coombs & Holladay, 2005). Welchen Einfluss die Verantwortung tatsächlich auf das Image hat, wird in der Forschung aber konträr diskutiert. Während Coombs und Holladay (2002) einen signifikanten Zusammenhang sehen, sehen Kim und Sung (2014) den Zusammenhang kritischer. Sie weisen darauf hin, dass die Zuschreibung von Verantwortung situationell ist und anhand eines einzelnen Ereignisses ausgemacht wird. Das Unternehmensimage ist aber deutlich komplexer und basiert auf langfristigen Einstellungen. Schon in den 90-er Jahren fanden Griffin, Babin und Attaway (1991), dass die Verantwortung an der Krise keinen Einfluss auf die Einstellung der Konsumenten gegenüber dem Unternehmen hat. Folglich besteht in der Forschung seit fast 30 Jahren keine Einigkeit darüber, welchen Einfluss die Krisenart und damit die zugeschriebene Verantwortung für die Krise auf das Unternehmensimage hat. Deshalb sollten Krisenart und Verantwortung grundsätzlich immer in thematisch passenden Studien als zu überprüfende Variablen auftreten, um dieses Forschungsfeld weiterzuentwickeln.

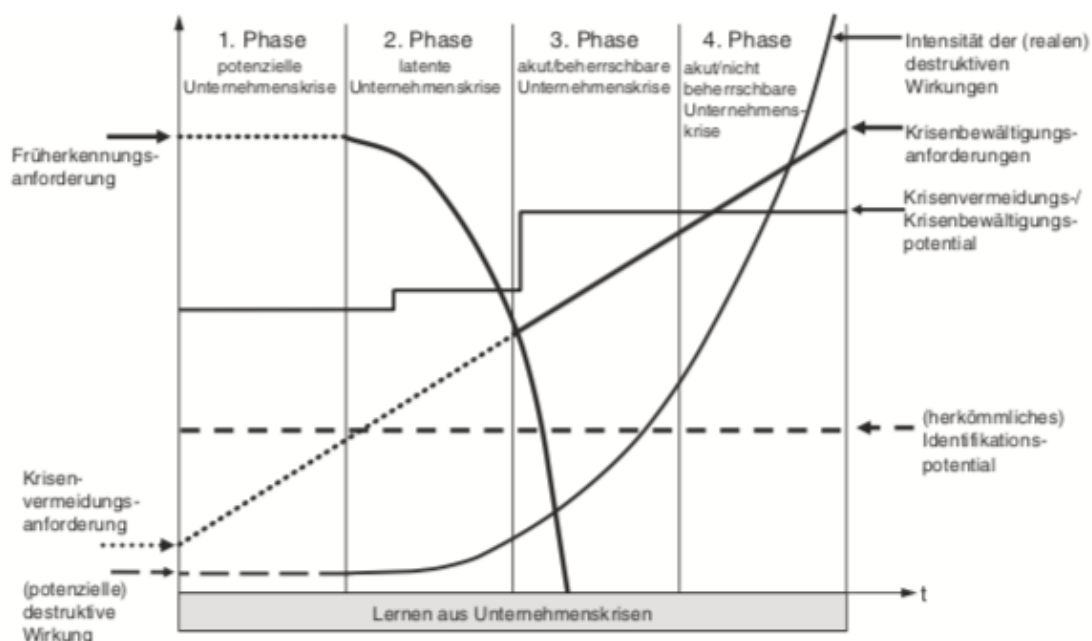


Abb. 2. Phasen des generellen Krisenprozess (Quelle: Krystek & Lentz, 2013: 39)

Die verschiedenen Krisentypen haben jeweils eine eigene Dynamik, sind aber alle „schwer vorhersehbar und in der Regel nicht kurzfristig zu beherrschen“ (Neujahr, 2005: 42). In der Literatur besteht Konsens darüber, dass Krisen von einem **Prozesscharakter** gekennzeichnet sind. Pohl (1977) definiert die Knotenpunkte Anfang, Wendepunkt und Ende der Krise. Der Zeitraum zwischen einzelnen Phasen und der Verlauf dieser Phasen kann sich allerdings stark unterscheiden. Wenn Krisen plötzlich, mit rasanter

Beschleunigung und kurzer Dauer auftreten, werden diese überraschende Krisen oder Ad-Hoc-Krise genannt. Ebenso gibt es schleichende Krisen, die sich allmählich entwickeln und lang andauern (Neujahr, 2005; Krystek 1987). Es finden sich viele Modelle, die versuchen Krisen in Phasen einzuteilen. An dieser Stelle wird kurz das **Phasenmodell von Krystek** (1987) vorgestellt, dass den Krisenprozess in die vier Phasen der potenziellen, latenten, akut (beherrschbar) und akut (nicht beherrschbar) Unternehmenskrisen einteilt (s. Abbildung 2).

- *Potentielle Unternehmenskrise*: erste Phase, die den Entstehungszeitraum beschreibt, in dem noch keine Krisensymptome auftreten. Krisen entstehen durch falsche oder fehlende Strategien
- *Latente Unternehmenskrise*: zweite Phase, in der die Krise in einer Krisenfrüherkennung erkannt werden und erste präventive Maßnahmen gesetzt werden können. Gelingt es nicht die Krise zu lösen, kommt es zur nächsten Phase
- *Akut/Beherrschbare Unternehmenskrise*: dritte Phase, in der Krise ausgebrochen ist, sie aber durch Krisenmanagement bewältigt werden kann
- *Akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise*: vierte Phase, in der Bewältigung der Krise nicht funktioniert hat und die destruktive Wirkung verstärkt wird. (Krystek & Lentz, 2013)

Der Grund die Krise in Phasen im Sinne eines Lebenszyklus zu unterteilen liegt für Krisenmanager darin, abschätzen zu können zu welchem Zeitpunkt welche Maßnahmen sinnvoll sind. Auf diesen Zusammenhang geht der nächste Abschnitt genauer ein.

2.3. Zeitliche Einordnung der Krisenkommunikation

In der Literatur wird die Kommunikationsstrategie in einer Krise oft in ein ähnlich phasenhaftes Modell eingeteilt wie auch der Lebenszyklus der Krise definiert wird. Das dient zur Orientierung darüber, welche Kommunikationsstrategien zu welcher Phase am sinnvollsten sind.

Oft werden dabei nicht vier Phasen beschrieben wie die Prozessphasen von Krystek (1987) sondern drei. Lerbinger (1997: 19) unterteilt Krisen in die **Phasen „pre-crisis-phase“, „crisis event“ und „postcrisis recovery“**. Er appelliert an Krisenmanager vor der Krise mögliche Krisenherde aufzuspüren und die Wahrscheinlichkeit zu prüfen mit der eine Krise ausbricht. An dieser Stelle sollte ein Notfallplan entwickelt werden. In der zweiten Phase sieht er die Herausforderung der Krisenmanager darin, unter Zeitdruck die richtigen Entscheidungen treffen zu müssen. Ziel ist dabei immer die Krise einzudämmen

und den Schaden zu minimieren. Eine ständige Medienbeobachtung ist dafür notwendig. In der dritten Phase sollte die Krise evaluiert und Maßnahmen gesetzt werden, die das Image des Unternehmens wiederaufbauen. Coombs (1999: 4f.) nennt die Phasen deshalb auch „**preparation, performance, learning**“. Ähnlich wie bei Lerbinger (1997) geht es in der ersten Phase um die Auswahl eines Krisenmanagementteams sowie um die Entwicklung eines Krisenplans, der in der zweiten Phase eingesetzt wird. Coombs (1999) betont den Stellenwert der dritten Phase, um Handlungsableitungen für zukünftige Krisen definieren zu können. Gleichzeitig stellt er einen gegenseitigen Einfluss der einzelnen Phasen aufeinander fest: „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“ (Coombs, 1999: 5)

Zu welchem Zeitpunkt sich das Unternehmen zu der Krise äußert, wird in den letzten Jahren beispielsweise als das Phänomen „**Stealing thunder**“ immer mehr in den Fokus gerückt (Coombs, 2015). Stealing thunder ist ein Konzept, das ursprünglich aus dem juristischen Bereich kommt. Nach dieser Strategie veröffentlichen Unternehmen selbst kritische Informationen über die eigene (potentielle) Krise, bevor die Informationen von den Medien oder Stakeholdern entdeckt werden (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005). Ziel ist es, den möglichen Imageschaden zu minimieren, indem belastende Informationen selbst statt von anderen ausgelegt werden (Dolnik et al., 2003). Williams, Bourgeois und Croyle (1993) waren die ersten, die anhand eines Rechtsfalls aufgezeigt haben, dass das Eingestehen einer Schwäche Schäden mindern kann. Seither tendiert auch die kommunikationswissenschaftliche Forschung dazu, dass der Imageschaden einer Krise minimiert werden kann, wenn die Information vom Unternehmen selbst statt von externen Stakeholdern oder Medien kommt (Claeys & Cauberghe, 2012; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Coombs, 2005).

Einer der Vorteile dieser Strategie sieht die Forschung darin, dass **proaktiv kommunizierende Unternehmen** bzw. Unternehmenssprecher glaubwürdiger wirken als jene, die reaktiv kommunizieren (Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005). Claeys, Cauberghe und Leysen (2013) haben diese Ergebnisse in ihrer Studie bestätigt und zusätzlich herausgefunden, dass der Imageaufbau während bzw. nach der Krise für ein Unternehmen, das proaktiv kommuniziert, leichter ist, als für ein Unternehmen mit reaktiver Strategie. Obwohl sich viele Wissenschaftler für die Anwendung von Stealing thunder aussprechen, kommt der Einsatz der Technik in der Krisenkommunikationspraxis

nur selten vor. Das liegt oft daran, dass das Unternehmen sich davor fürchtet, dass die Information an die Öffentlichkeit gelangt. Deshalb versuchen sie die Information so lange wie möglich geheim zu halten (Coombs & Holladay, 2008). Nach Easley, Bearden und Teel (1995) setzen Unternehmen meistens nur dann Strategie Stealing thunder ein, wenn sie befürchten, dass die Information ohnehin nach Außen gelangt.

Nach diesem kurzen Einblick in die **Forschungspraxis im Bereich des Zeitpunkts** der Äußerung in der Krise wird deutlich, dass sich die Forschung hauptsächlich auf die Kommunikation vor oder nach Ausbruch der Krise beschränkt. Lucero et al. (2009) haben in einer explorativen Studie in 30 Krisen analysiert und betrachtet, zu welchem Zeitpunkt der CEO als Unternehmenssprecher aufgetreten ist. Dabei haben sie drei verschiedene Zeitpunkte ausgemacht: Zu Beginn der Krise, auf dem Höhepunkt und wenn die Krise untragbar wird. So wurde herausgefunden, dass die meisten CEOs erst auftreten, wenn frühere Stellungnahmen revidiert werden und eine höhere Glaubwürdigkeit erzielt werden soll. Dieselbe Studie appelliert an CEOs spätestens zu dem Zeitpunkt zu erscheinen, wenn die Krise untragbar für das Unternehmensimage wird, im Idealfall aber bereits ab Beginn einer Krise. Diese zeitliche Abstufung in Beginn, Höhepunkt und untragbar durch Lucero et al. (2009) zeigt deutlich, dass sich reaktive Kommunikation nicht nur auf einen Zeitpunkt nach Krisenausbruch beschränkt. Die Forschung sollte sich nicht nur auf proaktiv und reaktiv beschränken, sondern die Zeitpunkte in Zusammenhang mit dem Verlauf einer Krise weiter ausdifferenzieren und analysieren, welchen Effekt eine Äußerung zu welchem Zeitpunkt hat.

3. Unternehmensimage

Eng mit der Unternehmenskrise hängt das Wort Image zusammen. In diesem Kapitel wird ein Überblick darüber gegeben, was in dieser Forschungsarbeit unter dem Unternehmensimage zu verstehen ist, wie es von dem Begriff Reputation abgegrenzt wird und welche Faktoren das Image beeinflussen. Abschließend wird noch einmal differenziert, wie das Unternehmensimage in einer Ausnahmesituation wie der Krise beeinflusst werden kann.

3.1. Imagebegriff und Reputation

Der **Imagebegriff** wird ebenso vielfältig definiert wie auch der Krisenbegriff. Fombrun (2007) betrachtet die Imagedefinition in 183 verschiedenen Studien, die das Image von Unternehmen auf der ganzen Welt bewerten und in Form einer Rangliste miteinander vergleichen. Die zentrale Erkenntnis ist, dass die jeweilige Kommunikationsabteilung gezwungen ist, dem Unternehmen gegenüber verteidigen zu können, wieso das Image besser oder schlechter ist als das eines anderen Unternehmens. Das bedeutet das Image ist eine Komponente, die in der Unternehmenspolitik zunehmend an Bedeutung gewinnt. Im Laufe der Jahre haben viele Wissenschaftler versucht den Begriff zu operationalisieren, weshalb es umso wichtiger ist festzulegen, was in dieser Forschungsarbeit darunter verstanden wird. Zunächst ist festzustellen, dass das Image aus drei Perspektiven wahrgenommen werden kann:

- *Intendiertes Image* meint das Bild, das das Unternehmen intern festlegt und gerne nach außen tragen würde
- *Vermutetes Image* meint das Bild, von dem das Unternehmen denkt, das es nach außen gibt
- *Wahrgenommenes Image* bezieht sich darauf, wie das Unternehmen auf die Stakeholder wirkt und was sie über das Unternehmen denken (Einwiller, 2014)

Wie auch in den meisten Forschungsarbeiten wird für diese Studie die dritte Perspektive eingenommen. Einwiller (2014) betrachtet nicht nur die geschichtliche Entstehung des Imagebegriffs, sondern auch interdisziplinäre Ansätze und kommt auf folgende Definition: „Das Unternehmensimage ist eine individuelle Gedächtnisstruktur, in der das Wissen einer Person über ein Unternehmen in Form von Attributen, die dem Unternehmen zugeschrieben werden, repräsentiert ist. Ein Image kann befürwortend, ablehnend, ambivalent oder auch neutral sein“ (Einwiller, 2014: 377).

Einwillers Definition basiert auf der Annahme, dass das Wissen über ein Unternehmen in sogenannten Schemata abgelegt wird. Diese kognitiven Gedächtnisstrukturen beinhalten Persönlichkeits- und Verhaltensattribute. Unter Persönlichkeitsattributen sind Eigenschaften zu verstehen, die eine Person dem Unternehmen zuschreibt. Verhaltensattribute wiederum meinen das Verhalten eines Unternehmens gegenüber seiner Umwelt und seinen Stakeholdern. Diese Attribute können von einer Person befürwortet und abgelehnt werden und es können emotionale Reaktionen dazu auftreten. Dieser Prozess erfüllt laut Einwiller (2014) wie in der Psychologie die Wissensfunktion (wichtig für Entscheidungsprozesse), die Nutzenfunktion (Bewertung des Images nach Versprechen durch Unternehmen) sowie die Wertausdrucksfunktion (wichtig für die Person, um eigene Persönlichkeit auszudrücken).

In den 1980er Jahren wandte sich die theoretische Betrachtung eher vom Begriff Image ab und hin zu dem Begriff **Reputation**. Allerdings sind die Begriffe nicht gleichermaßen zu verwenden. Das Image ist die Wahrnehmung und Bewertung des Unternehmens beim Individuum und die Reputation entsteht daraus, wenn viele Personen diese Attribute wahrnehmen und miteinander austauschen. Dadurch kommt Einwiller (2014) auf folgende Definition: „Unternehmensreputation ist die kollektive Wahrnehmung und Bewertung eines Unternehmens auf bestimmten Attributen, die aus dem öffentlichen und persönlichen Austausch individueller Images von einem Unternehmen resultiert“ (Einwiller, 2014: 380).

Diese Abgrenzung zum Imagebegriff stützt auch Thießen (2011) und ergänzt die Definition um die Komponente, dass aus der Wahrnehmung Erwartungshaltungen hervorgehen, die die Stakeholder an den Reputationsträger stellen. Das bedeutet aber auch, dass ein Unternehmen ein schlechtes Image haben kann, die Reputation aber dennoch positiv ist. Nach Eisnegger (2005) kommt den Medien eine große Rolle bei dem Austausch und damit der Reputationskonstruktion zu. Was Image und Reputation beeinflusst, wird im nächsten Abschnitt näher erläutert.

3.2. Determinierende Einflussgrößen auf das Image

Wie beschrieben ist der Austausch über Informationen über das jeweilige Unternehmen wichtig für die Konstruktion des Images beziehungsweise der Reputation. Einwiller (2014) klassifiziert diesen Austausch nach Cox (1976) in **vier Dimensionen**:

- *Persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen*: Wenn eine Person persönlich mit dem Unternehmen interagiert, indem sie die Produkte oder Dienstleistungen nutzt, wird eine Meinung über das Unternehmen gebildet. Das Unternehmen kann durch

die Bereitstellung funktionstüchtiger Produkte und die persönliche Kommunikation mit den Stakeholdern einen Einfluss auf diese Meinungsbildung nehmen. Deshalb sollten auch die Mitarbeiter geschult werden, die mit den Stakeholdern in Kontakt treten und strategisch geplant werden wie das Unternehmen auf Social-Media-Kanälen auftritt. Ein wichtiger Forschungsbereich dieser Dimension ist jener der Beschwerdekommunikation. Wenn sich ein Unternehmen als persönlich und interaktiv in der Öffentlichkeit positioniert, kann das nach Crecelius, Einwiller, & Himmelreich (2012) einen positiven Einfluss auf das Image haben.

- *Unpersönlich vom Unternehmen kontrollierte Bezugsquellen:* Kommt eine Person in Kontakt mit Werbemitteln (TV-, Print-, Radio-, Online-Werbung) des Unternehmens oder auch Corporate Publishing Produkte, handelt es sich ebenfalls um einen von dem Unternehmen kontrollierten Informationsaustausch. Es zeigt sich allerdings, dass die persönliche Kommunikation einen positiveren Effekt auf das Image haben kann als die Unpersönliche durch Werbemittel.
- *Private unabhängige Informationsquelle:* Für die Entscheidungsfindung welches Unternehmen eine Person für ein Produkt oder eine Dienstleistung gewählt wird, werden oft Bewertungen von unabhängigen Privatpersonen hinzugezogen. Dies geschieht oft, wenn die Person selbst noch keine Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht hat. In diesem Fall werden die Meinungen von Bekannten oder der Online-Community herangezogen, etwa auf Social Media oder Bewertungsportalen. Das lässt sich nur bedingt vom Unternehmen kontrollieren.
- *Institutionelle unabhängige Informationsquellen:* Hier ist gemeint, dass die Person von Informationen beeinflusst wird, die von anderen Unternehmen, Organisationen oder auch Medien kommen, die unabhängig von dem Unternehmen sind. Einwiller (2014) stützt ihre Argumentation bei dieser Dimension auf die Forschung von Carroll und McCombs (2003). Die Autoren haben herausgefunden, dass Nachrichtenmedien aufgrund ihrer Reichweite eine besondere Stellung bei der Imagebildung haben. Eisenegger (2005) weist aber darauf hin, dass für Unternehmen besonders durch Medien ein hohes Reputationsrisiko besteht, da diese „zunehmend von moralischen Urteilen durchdrungen“ (Einwiller, 2014: 383) sind. Allerdings ist das auch für die Stakeholder gefährlich, da die Berichterstattung nicht immer unvoreingenommen zu Stande kommt.

Zusammengefasst lässt sich bei der Betrachtung dieser vier Dimensionen festhalten, dass den stärksten Einfluss auf das Unternehmensimage persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen haben. Diese entstehen durch das Verhalten, die Kommunikation und die

Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens. Die Einstellungen, die eine Person durch diesen Kontakt bildet, sind relativ stabil. Wenn keine Möglichkeit besteht persönliche Erfahrungen zu machen, sind die Menschen auf andere Informationsquellen angewiesen, wie beispielsweise Nachrichtenmedien und Social Media. Allerdings hat ein Unternehmen auch die Möglichkeit Einfluss auf das eigene Image zu nehmen, indem es die richtige Werbung platziert oder durch Sponsorings und Publikationen das eigene Bild nach außen trägt und auch die Mitarbeiter richtig für den Umgang mit Stakeholdern schult (Ebd.)

Bei allen Dimensionen des Informationsaustauschs sind nach Röttger, Preusse und Schmitt (2014) die Konstrukte **Vertrauen** und **Glaubwürdigkeit** wesentliche Determinanten für den Aufbau und den Erhalt der Unternehmensreputation. Luhmann (2014) sieht die zentrale Funktion von Vertrauen darin, als kommunikativer Mechanismus Komplexität im Alltag zu reduzieren. In einer Zukunft mit einer an Handlungsmöglichkeiten und Risiken können mittels Vertrauen Unsicherheiten bewertet und abgewägt werden. Voswinkel (2001) sieht eine Wechselwirkung zwischen Vertrauen und Reputation: Reputation schafft ein gewisses Maß an Vertrauen. Es wird aber auch Vertrauen benötigt, um die Reputation zu konstruieren. Röttger et al. (2014) unterstützen diesen gegenseitigen Einfluss und betonen, dass für den Vertrauenserwerb eine kontinuierliche Kommunikation notwendig ist. Syszka (2009: 141) beschreibt Vertrauen in ein Unternehmen demnach als „Erwartung in die Kontinuität von Haltungen, Entscheidungen und Verhalten einer Organisation bzw. einer Bezugsgruppe in sachlicher, zeitlicher und sozialer Dimension“. Ähnlich wie sich Image und Reputation zueinander verhalten, ist auch Glaubwürdigkeit als eine Voraussetzung für die umfassende Vertrauenskonstruktion zu verstehen. Nach Röttger et al. (2014) ist Glaubwürdigkeit zentral dafür, wie die Information durch verschiedene Quellen aufgenommen wird. Das bedeutet ohne Glaubwürdigkeit würde die Information, die beispielsweise durch institutionelle unabhängige Informationsquellen wie Nachrichtenmedien vermittelt wird, nicht mit in den Vertrauens- und später in den Reputationsaufbau einbezogen werden.

Krisensituationen sind dazu im Stande das Image und die Reputation eines Unternehmens erheblich zu beeinträchtigen. Darauf geht der nächste Abschnitt näher ein.

3.2. Das Unternehmensimage und die Krise

Eine Krise stellt für ein Unternehmen eine Art Ausnahmesituation dar, während der das Alltagsgeschäft durcheinandergebracht wird. Es ist nicht mehr möglich den eigentlichen Funktionen nachzugehen, ohne dass die Stakeholder die Leistung des Unternehmens in Frage stellen.

Das Unternehmensimage und die -reputation kann erheblich unter einer Krise leiden (Thießen, 2011). Auch Coombs (2007) unterstützt diese Aussage, denn Krisen geben den Stakeholdern Gründe, schlecht über das Unternehmen zu denken. Dennoch müssen Krisen nicht zwingend negativ für die Reputation sein. Nach Thießen (2011) wird die Reputation eines Unternehmens nur angezweifelt, wenn es nicht mehr die Erwartungen der Stakeholder erfüllt. Unternehmen, die über eine positive funktionale, emotionale und soziale Reputation verfügen, können unter Umständen gestärkt aus der Krise herausgehen. Das bedeutet zugleich, dass das **Image vor Kriseneintritt** einen Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens in der Krise haben kann. Coombs (2007) sieht einen erheblichen Vorteil von Unternehmen mit gutem Image vor Kriseneintritt gegenüber einem mit schlechtem oder neutralen: „An organization with a more favorable prior reputation will still have a stronger post-crisis reputation because it has more reputational capital to spend than an organization with an unfavorable or neutral prior reputation“ (Coombs, 2007: 65).

In der Forschung untersuchten Lyon und Cameron (2004) in einem experimentellen Design die Beziehung zwischen einem Unternehmen und ihren Stakeholdern vor dem Eintritt einer Krise und deren Einfluss auf das Image und die Kaufabsicht nach dem Krisenausbruch. Die Autoren beschreiben, dass ein Unternehmen mit gutem Image auch nach der Krise positiver bewertet wird als ein Unternehmen mit schlechtem Image. Auch die Kaufabsicht der Stakeholder nach Kriseneintritt war höher bei den Unternehmen mit gutem Image. Diese Wechselwirkung wird auch Halo-Effekt genannt, da ein Unternehmen durch ein positives Image vor Schaden geschützt wird (Coombs & Holladay, 2006; Lyon & Cameron, 2004). Turk et al. (2012) haben das Design von Lyon und Cameron (2004) für eine eigene Studie übernommen, es an realen Krisen getestet und es um den Faktor Sichtbarkeit des CEO bei der Reaktion auf die Krise ergänzt. Mit dieser Studie wurden die Ergebnisse von Lyon und Cameron (2004) bestätigt und die Sichtbarkeit des CEO als ein weiterer Faktor gefunden, der sich positiv auf Image und Kaufabsicht auswirkt. Diese verstärkende Wirkung, die durch das Image vor Kriseneintritt hervorgerufen wird, existiert aber nicht nur in positiver Richtung. Nach Coombs und Holladay (2006) bewirkt ein

negatives Image einen Velcro-Effekt: Ein schlechtes Image vor der Krise führt häufig dazu, dass das Image durch die Krise einen noch größeren Schaden nimmt.

Diese Ergebnisse zeigen, dass eine direkte Wechselwirkung zwischen Image vor der Krise und Image nach der Krise besteht. Deshalb sollte das Image vor Kriseneintritt in Studiendesigns immer berücksichtigt werden, um Rückschlüsse auf die Wirkung von anderen Faktoren wie z. B. der Sichtbarkeit des CEO (Turk et al., 2012) ziehen zu können. Andernfalls könnten die Ergebnisse verzerrt werden.

An dieser Stelle ist auch darauf einzugehen, dass im Rahmen der Forschung verschiedene **Theorien und Modelle über Krisenantwortstrategien** aufgestellt wurden. Diese sollen helfen das Image wiederaufzubauen und die negativen Folgen zu minimieren. Dazu gehören beispielsweise die Image Repair Theory, die Situational Crisis Communication Theory oder die Social Mediated Crisis Communication Theory (vgl. Coombs, 2007; Benoit, 1995). Diese Theorien werden für die vorliegende Studie nicht weiter erläutert, da es in diesen Modellen darum geht mit welcher inhaltlichen Antwort das Unternehmen auf die verschiedenen Krisen reagieren kann. Für diese Arbeit ist es allerdings von größerer Bedeutung wie etwas gesagt wird. Einen zentralen Faktor dabei spielt der Kommunikator in der Krise. Darauf geht das nächste Kapitel ein.

4. CEO-Kommunikation

Der CEO eines Unternehmens ist in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gerückt. Das bedeutet aber auch, dass er in der Öffentlichkeit das Gesicht für unternehmerischen Erfolg und Misserfolg ist. Dieses Kapitel untersucht, was unter CEO-Kommunikation verstanden wird, durch welche Faktoren diese Kommunikation erfolgreich sein kann und welche Rolle sie in der Krise spielt.

5.1. Grundverständnis

For most stakeholders, a CEO is not only running a company, he is the company. The CEO gives the company a face and should reveal the values and visions the company is known for, announce clear goals and deliver the company's strategy in a credible way. Therefore, a CEO needs to carefully manage his/her own reputation when caught in the public spotlight and representing the company. (Dümke, 2007: 26)

Nach Dümke hat der CEO eine besondere Stellung in der Kommunikation eines Unternehmens. Er ist das Gesicht und gibt vor, welche Linie das Unternehmen einschlagen soll. Daher hängen sein Image und die Reputation des Unternehmens eng zusammen (Immerschitt, 2009). Nach Deekeling und Arndt (2014) haben verschiedene theoretische und empirische Annäherungen an den Begriff CEO-Kommunikation in ihrer **Definition** zusammengefasst:

CEO-Kommunikation ist die systematische Gestaltung der öffentlichen Wahrnehmung des obersten Entscheidungsträgers in einem Unternehmen zur Durchsetzung seiner unternehmerischen Agenda. CEO-Kommunikation reflektiert und antizipiert die Wirkung unternehmerischer Entscheidungen sowie des eigenen Handelns als CEO auf unterschiedliche Bezugsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Sie organisiert seine Wahrnehmung unter taktischen und strategischen Erfordernissen. (Deekeling & Arndt, 2014: 1240)

Diese Definition zeigt zugleich die Personalisierung der Rolle des CEO und grenzt die CEO-Kommunikation von der Unternehmenskommunikation ab. Nach Deekeling und Arndt (2014) ist die Tendenz zur CEO-Kommunikation vor dem Hintergrund von zwei Entwicklungen zu betrachten: Der Personalisierung öffentlicher Kommunikation und dem Wandel von der Shareholder-Fixierung zur Stakeholder-Orientierung.

Für die erste Entwicklung lässt sich festhalten, dass die Berichterstattung der (Wirtschafts-)Medien sich zum großen Teil von der nüchternen Berichterstattung über Zahlen und Fakten abwendet und sich den Gesichtern und ihren Geschichten zuwendet. Diesen Trend

hin zur personenbezogenen Medienberichterstattung berücksichtigen zunehmend auch Unternehmen. Das hat die **Personalisierung der Unternehmenskommunikation** zur Folge (Rolke & Wolff, 2003). Die Personalisierung ist aber nicht nur als eine Entwicklung zu sehen, wegen der Medien andere Informationen voraussetzen. Für ein Unternehmen kann sie eine Chance bedeuten, sich in ein positives Licht zu rücken (Kirchner & Brichta, 2002). Als Folge werden Unternehmen zunehmend mit ihrem CEO identifiziert und einige nutzen diesen Effekt und positionieren den CEO strategisch.

Das bedeutet auch, dass der Aufgabenbereich eines CEOs durch diese Entwicklung erweitert wird. „Topmanager dieser Prägung erzeugen Gefolgschaft nicht durch Befehl und Gehorsam, sondern indem sie für ihren Weg werben. Ihre Autorität speist sich nicht allein aus ihrer Position in der Unternehmenshierarchie, sondern aus der Wahrnehmung ihrer Persönlichkeit“, so Deekeling und Arndt (2014: 12) über die Veränderung. Die Autoren sehen das Berufsbild CEO ähnlich dem eines Politikers. Das zieht Herausforderungen mit sich. Eine der Aufgaben früher war, den Unternehmensvorstand vor Journalisten „abzuschirmen“ (Rolke & Wolff, 2003: 9). Für den Vorstand ist es nach Rolke und Wolff (2003) deshalb schwer zu verstehen, dass es den Medien nicht mehr nur um sachliche Fragen über das Unternehmen geht, sondern um die Persönlichkeit des CEO. Demnach muss erst einmal im Vorstand Verständnis dafür geschaffen werden, dass CEO-Kommunikation an Bedeutung gewinnt und auch strategisch für das Unternehmen genutzt werden kann.

Die zweite Entwicklung, die für die CEO-Kommunikation relevant ist, ist die **Shareholder-Stakeholder-Beziehung**. Als eine Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise haben Unternehmen realisiert, dass sie nicht nur mit ihren Shareholdern, also ihren Anteilseignern agieren. Für den Erfolg sind ebenso alle anderen Stakeholder, also Anteilgruppen wie beispielsweise Kunden, Mitarbeiter oder Lieferanten (Deekeling & Arndt, 2014).

Verschiedene Autoren argumentieren für die Notwendigkeit einer strategisch geplanten CEO-Kommunikation, da ein direkter Zusammenhang zwischen dem CEO-Image und dem Unternehmensimage erkennbar ist (Freie Universität Berlin, 2005; Bentele & Hoepfner, 2004; Richmond, 2002). Diese Studien basieren aber hauptsächlich darauf, wie PR-Experten den Einfluss einschätzen. An empirisch fundierten Ergebnissen, die die Imagewirkung bei den relevanten Stakeholdern messen, mangelt es. Es gibt aber Annäherungen daran, welche Faktoren für eine erfolgreiche CEO-Kommunikation verantwortlich sein können. Diese werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

5.2. Erfolgsfaktoren

In der Wirtschaftsliteratur finden sich einige Theorien darüber, welche Faktoren für den Erfolg der CEO-Kommunikation ausschlaggebend sind. In diesem Abschnitt werden einige dieser Ansätze vorgestellt und mit aktuellen Forschungsergebnissen in Zusammenhang gestellt.

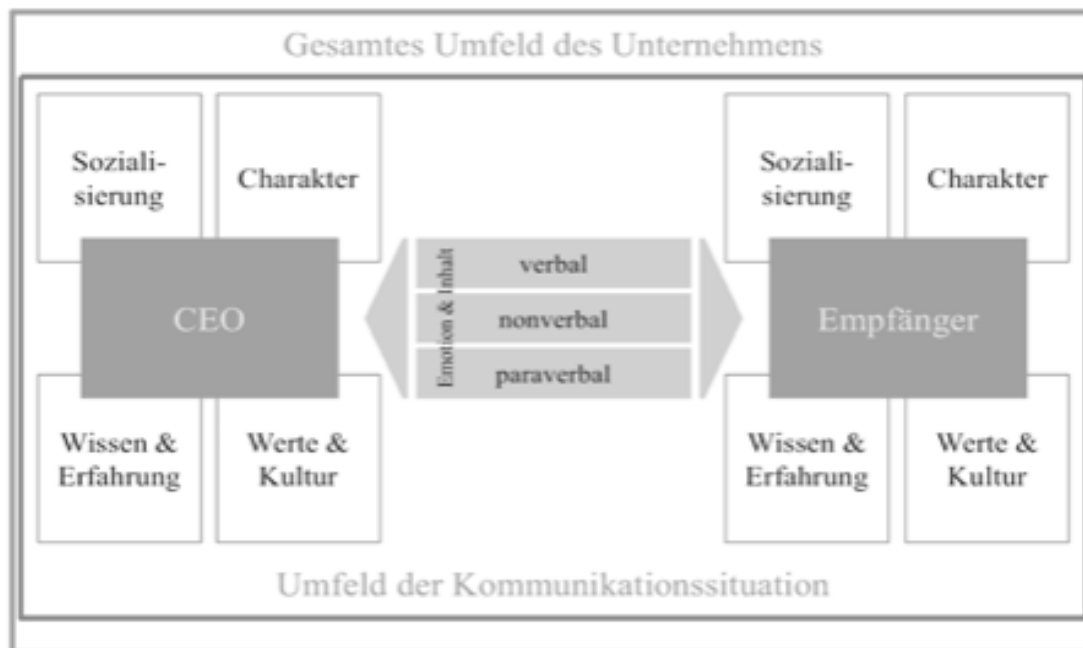


Abb. 3. Wirkungsmodell der CEO-Kommunikation (Quelle: Nagel, 2013: 38).

Nagel (2013) hat in einem **Wirkungsmodell** die Einflussfaktoren auf die CEO-Kommunikation beschrieben (vgl. Abbildung 3). Sowohl auf der Seite des CEO als auch auf der Empfänger Seite wirken Sozialisierung, Charakter, Wissen und Erfahrung sowie Werte und Kultur als Formgeber und Filter. In dem Modell wird auch gezeigt, dass nicht nur eine inhaltliche Botschaft kommuniziert wird, sondern auch Emotionen. Diese können verbal, nonverbal und paraverbal geäußert werden. Eingebettet sind die Botschaften in das Umfeld des Unternehmens sowie der Kommunikationssituation. Daher müssen eventuelle Störfaktoren in der Kommunikation miteinbezogen werden aber auch der Zusammenhang mit der Historie des Unternehmens.

Eine weitere Annäherung an Erfolgsfaktoren stammt von Immerschitt (2009), der zwölf Faktoren aus der Theorie abgeleitet und als eine Anleitung für CEOs formuliert hat:

1. *Kommunikationsstrategie*: Die CEO-Kommunikation sollte in die gesamte Kommunikationsstrategie des Unternehmens integriert werden. Wichtig ist, dass

dieselbe Linie verfolgt wird, wobei die Agenda nicht zur Gänze deckungsgleich sein muss. Je besser diese Bereiche miteinander und der Persönlichkeit des CEO verbunden werden, sodass ein in sich stimmiges und überzeugendes Bild besteht, desto effizienter ist die Kommunikation.

2. *Persönlichkeit:* Der CEO sollte eine eigene Persönlichkeit haben, die mit dem Selbstbild des Unternehmens aber konform sein muss und die idealerweise strategisch als eigene Marke positioniert sind. Immerschitt (2009) weist darauf hin, dass bislang wenig erforscht wurde, welche Persönlichkeitsattribute als erfolgreich gelten. Dennoch sollte der CEO empathisch, entspannt, unterstützend, charismatisch und flexibel sein.
3. *Vermittlungskompetenz:* Es ist Aufgabe des CEO die Ereignisse in einem Unternehmen an die Stakeholder vermitteln zu können. Dazu zählt, dass das Sprachniveau der Anspruchsgruppen eingehalten wird und auf ihr Erwartungen eingegangen wird. In die Vermittlungskompetenz zählen auch die Sachkompetenz, also dass die Stakeholder dem CEO auf einer Sachebene vertrauen können sowie die Emotion. Ein Fehler wäre es nur über Zahlen und Fakten zu sprechen, es spielt also auch die Präsentationstechnik eine Rolle.
4. *Vorbereitung:* Öffentliche Kommunikation sollte für den CEO genauso gelernt werden wie jede andere fachliche Kompetenz. Für die Vorbereitung auf die Rolle als Unternehmenssprecher ist Persönlichkeits-, Medien- und Präsentationsbildung wichtig.
5. *Rhetorik:* Sprachliche Ausdrucksfähigkeit ist für eine erfolgreiche Kommunikation wichtig. In öffentlichen Reden werden von den Stakeholdern ehrliche und glaubwürdige Informationen über das Unternehmen erwartet sowie fachliche Kompetenz, Fakten und Wirtschaftsdaten, innovative Lösungsvorschläge und Wissen über die Rahmenbedingung des Marktes. In der Literatur und der Praxis wird viel diskutiert, ob der Stellenwert des Inhalts oder der Rhetorik überwiegt. Immerschitt (2009) spricht sich aber dafür aus, dass der rhetorischen Fähigkeit mehr Bedeutung zugesprochen werden sollte. Der Autor sieht es als Versäumnis an, dass Medientrainings und Rhetorikausbildungen selten in Anspruch genommen werden, da neben Offenheit und Transparenz auch Lockerheit und Enthusiasmus zur Platzierung der Unternehmensbotschaften beitragen.
6. *Botschaften:* Der CEO sollte nicht für die Vermittlung aller Unternehmensbotschaften vor die Öffentlichkeit treten. Es sollte vielmehr mit Bedacht ausgewählt werden, was er sagt. Dazu zählen Informationen aus der Unternehmenskommunikation sowie Themen, die mit dem Personalmanagement von höher besetzten Positionen zusammenhängen. Erfolgreich ist die CEO-

Kommunikation dann, wenn die von Mitarbeitern aufbereiteten Botschaften hinterfragt und verstanden werden und dem Sprachniveau eines jungen Publikums gerecht werden.

7. *Inszenierung*: Damit die CEO-Kommunikation erfolgreich sein kann, sollte der CEO auch motiviert dazu sein und es mögen, sich als Sprachrohr und Marke in der Öffentlichkeit zu positionieren.
8. *Prominenz*: Der Nachrichtenwert wird für die Medien erhöht, wenn der CEO eine Person ist, die bei den Lesern bekannt ist. Auch in der Wirtschaft und Politik ist die Prominenz einer der Faktoren, der darüber entscheidet wie viel über den CEO und das Unternehmen berichtet wird.
9. *Glaubwürdigkeit*: Besonders zu Krisenzeiten ist Glaubwürdigkeit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Wenn der CEO konsequent, aufrichtig, selbstreflektierend und offen vor die Öffentlichkeit gibt, glauben die Stakeholder den Botschaften. Damit das gegeben ist, müssen aber auch die Unternehmenswerte mit dem Verhalten des CEO übereinstimmen. Wenn unternehmerische Entscheidungen in der Öffentlichkeit nicht genügend begründet werden, kann der gegenteilige Effekt erzielt werden und Verunsicherung geschaffen werden. So verliert der CEO an Glaubwürdigkeit und die Kommunikation scheitert.
10. *Unverwechselbarkeit*: Ähnlich wie bei Produktmarken sollte auch der CEO eine Persönlichkeit entwickeln, die sich bei den Stakeholdern so verankert, dass er unverwechselbar wird. Dieser Faktor scheint allerdings mit einer der schwersten zu sein und nur wenige CEOs schaffen Unverwechselbarkeit.
11. *Ethik*: Ethisches Verhalten hängt eng mit der Loyalität der Mitarbeiter und Kunden eines Unternehmens gegenüber des CEO zusammen. Wenn der CEO sich unethisch verhält, kann das Vertrauen in seine Person und das Unternehmen verloren werden. Der CEO sollte daher die eigenen Mitarbeiter für gewisse Werte sensibilisieren, ethisch relevante Inhalte festlegen und forcieren sowie diese in der Unternehmenskultur zu festigen.
12. *Reputationsertrag*: Wie schon erwähnt hängt die Reputation des CEO eng mit der des Unternehmens zusammen. Die persönliche Stellung des CEO in der Öffentlichkeit hat aber nicht nur eine positive oder negative Auswirkung auf die des Unternehmens, sondern beeinflusst auch den Unternehmenswert.

Fasst man die 12 Faktoren zusammen, so ist nach Immerschitt (2009), der sich unter anderem auf die Einschätzung von Journalisten bezieht, ein CEO erfolgreich, wenn er ein Kommunikationstalent ist und über hohe Glaubwürdigkeit und Integrität verfügt. Die CEO-Kommunikation kann nur gelingen, wenn Kompetenz und Menschlichkeit miteinander verbunden werden und sie Vertrauen schaffen.

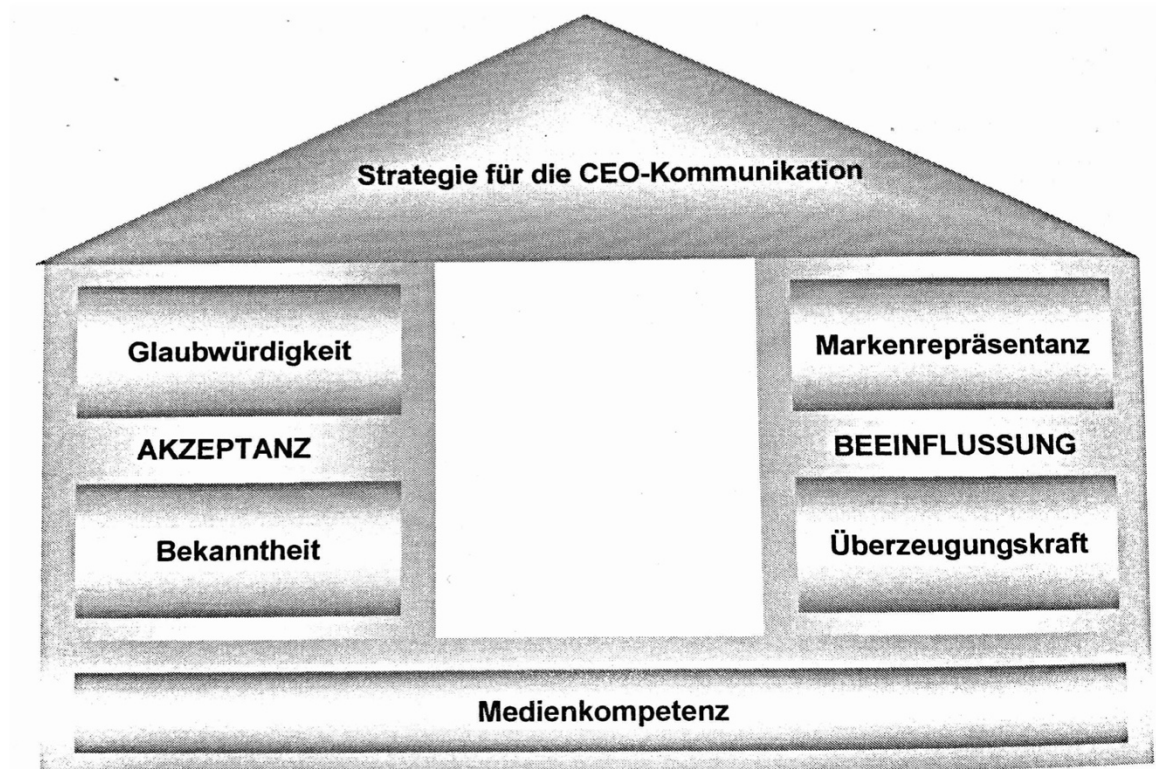


Abb. 4. Strategisches Modell der CEO-Kommunikation (Quelle: Freda, 2006: 98).

Freda (2006) hat ein Modell aufgestellt, nach dem der Erfolg der CEO-Kommunikation strategisch wie ein Haus aufgebaut werden kann (vgl. Abbildung 4). Das Fundament ist die Medienkompetenz des Unternehmensleiters, aus der die zwei Säulen Akzeptanz und Beeinflussung hervorgehen. Akzeptanz wird durch Glaubwürdigkeit und Bekanntheit erreicht, während für Beeinflussung die Überzeugungskraft und Markenrepräsentanz des CEO entscheidend sind. Diese Erfolgsfaktoren münden alle gemeinsam in das Dach, in die Strategie für die CEO-Kommunikation. Zwischen diesen Faktoren bestehen gegenseitige Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, die je nach Situation an Gewichtung gewinnen und verlieren. Es gibt keine einheitliche Lösung für den Erfolg. Es geht vielmehr darum eine differenzierte Strategie aufzubauen, die je nach Unternehmensbranche und Situation variieren kann.

Losgelöst von der CEO-Thematik sehen Knapp und Vangelisti (1996) **vier Bedingungen**, die entscheidend sind, wie erfolgreich der Kommunikator ist. Wissen über das Thema, die Hintergründe und den Kommunikationsprozess ist die erste Voraussetzung. Dazu zählt, dass der Kommunikator Reaktionen der Stakeholder antizipieren können muss, um den Kommunikationsprozess entsprechend gestalten zu können. Als nächstes ist es wichtig, dass der Kommunikator Erfahrung in unterschiedlichen Situationen gesammelt hat.

Dadurch können Verhaltensmuster eingeschätzt und in die Gestaltung mit einbezogen werden. Die dritte Bedingung ist die Motivation des Sprechers. Wenn er verstanden werden will und hinter der Botschaft steht, ist es wahrscheinlicher, dass die Situation erfolgreich verläuft. Die vierte und letzte Komponente ist die Haltung des Kommunikators. Ähnlich wie bei der Motivation bewirkt eine positive Haltung gegenüber der Botschaft, dass der Kommunikator überzeugender und damit erfolgreicher wird. Diese Bedingungen oder eher Grundvoraussetzungen sind auch auf die CEO-Kommunikation übertragbar, weshalb sie an dieser Stelle als Erfolgsfaktoren herangezogen werden.

Bisher setzen sich nur wenige Forscher damit auseinander, welchen Einfluss die Persönlichkeit des Unternehmenssprechers auf die Akzeptanz der Botschaft und das Image des Unternehmens hat. Nach Arpan (2002) ist ein signifikanter Faktor die Glaubwürdigkeit des Sprechers. Diese kann erhöht werden, wenn der Unternehmenssprecher durch seine ethnische Herkunft und Sprache Ähnlichkeit zu den Stakeholdern aufbaut. Forscher wie Lucero et al. (2009) sehen es als Limitationen ihrer eigenen Studie an, dass sie Persönlichkeitsmerkmale außer Acht gelassen haben. Faktoren wie Medienerfahrung, Introvertiertheit und Strenge können einen entscheidenden Einfluss auf die Krise haben.

Lyu, Chen, Wang, Weng, Peng und Lee (2013) waren die ersten, die sich Charaktereigenschaften von Unternehmenssprechern und deren Wirkung im Rahmen einer Gesundheitskrise in Taiwan anschauten. Sie fanden fünf vorteilhafte Eigenschaften und fünf Eigenschaften, die sie für einen Unternehmenssprecher als nicht effektiv erachten. Zu den vorteilhaften zählen Professionalität, gute Medienkenntnis, Beteiligung an Politikgestaltung, Zuverlässigkeit, Klarheit der Sprache, Offenheit und Ehrlichkeit. Als negativ hingegen zählen sie unangebrachtes Auftreten, Unehrllichkeit, keine emotionale Kontrolle, deutliche politische Einstellung und Unglaubwürdigkeit auf. In derselben Studie rufen die Autoren zu weiteren Studien auf, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenssprecher, Persönlichkeitsmerkmalen und Glaubwürdigkeit untersuchen.

Resümierend kann man für den Erfolg der CEO-Kommunikation und damit auch den Unternehmenserfolg auf Deekeling und Arndt (2006) verweisen:

Der CEO muss selbst aktiv werden, um sein Bild in der Öffentlichkeit zu prägen – und damit das des Unternehmens. Dies setzt voraus, dass die Kommunikation nicht nur die Bezugsgruppen, ihre Mindsets und spezifischen Befindlichkeiten im Blick hat und sie zu berücksichtigen weiß, sondern auch, dass das nach außen getragene Selbstbild des Unternehmens und seines CEO in sich stimmig und glaubwürdig ist. (22)

5.3. Führung durch die Krise

„Gerade in Veränderungsprozessen oder Krisen spielt der CEO eine ganz besonders herausragende Rolle. Denn dann – am Wendepunkt einer Entwicklung – wird es umso notwendiger zu erklären, wo es danach hingehen soll.“, so Immerschitt (2007:123) über die Rolle des CEO in der Krise. In der Regel hat der CEO einen Überblick darüber, wie es in Krisenzeiten mit dem Unternehmen weiter geht. Nicht nur deshalb steht er im Mittelpunkt für die Stakeholder. Wie ein CEO aber mit der Krise umgeht und durch die Krise führt, kann sich stark unterscheiden.

Zunächst lässt sich festhalten, dass unter Führung verstanden wird „andere Menschen gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und in die Lage zu versetzen, dass in einem sinnvermittelten Prozess der Zusammenarbeit gemeinsame Ziele in Organisationen erreicht werden“ (Dörr, Schmidt-Huber, Winkler & Klebl, 2013: 249). Das bedeutet, dass die Führungsfigur nicht nur eine zielerreichende- sondern auch sinnvermittelnde Funktion hat. Im Laufe der Jahre haben sich verschiedene **Führungstheorien** durchgesetzt. Bis Ende der 1940er Jahre stand die Persönlichkeit in den eigenschaftstheoretischen Ansätzen im Vordergrund, bis in die 1960er Jahre das Verhalten und bis Anfang der 1980er Jahre situative Faktoren und kontingenztheoretische Ansätze. In den 1980er Jahren änderten sich die Ansätze hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung und zahlreiche Theorien zur charismatischen Führung rücken in den Vordergrund (Ebd.). Für diese Forschungsarbeit werden kurz die neueren Ansätze zur Führung betrachtet, die mehrere Variablen berücksichtigen.

Bei der **Leader-Member-Exchange-Theorie** basiert der Erfolg der Mitarbeiter und damit des Unternehmens auf der Beziehung der Führungskraft zu seinen Mitarbeitern. Außenstehende Gruppen werden bei diesem Ansatz eher distanziert und von einer ökonomischen Perspektive zu der Führungsperson betrachtet (Ebd.).

Eine weitere Führungstheorie ist die der **Transformationalen und Transaktionalen Führung**. Nach Zaleznik (1977) kann man zwischen Managern, die transaktional analytisch und sachlich führen und Leadern, die transformational ihre Mitarbeiter motivieren unterscheiden. Dadurch dass transformationale Führungspersonen ihre Mitarbeiter besser motivieren können als transaktionale Führungskräfte, steigt ihre Leistungsfähigkeit und das Unternehmen wird besser auf eine Krise vorbereitet (Dörr et al., 2013). Nach Bass und Avolio (1994) wird transformationale Führung vor allem durch vier Dimensionen ausgemacht:

1. *Inspirierende Motivierung*: Die Führungsperson ist engagiert und überzeugend, vermittelt Vertrauen und kann auch in Krisenzeiten über eigene Werte und Standpunkte sprechen.
2. *Intellektuelle Stimulierung*: Die Mitarbeiter werden zu innovativen Lösungsstrategien angeregt und gefordert.
3. *Individuelle Mitarbeiterorientierung*: Die Mitarbeiter fühlen sich von der Führungsperson wertgeschätzt.
4. *Idealisierter Einfluss*: Die Führungsperson übernimmt eine Art Vorbildrolle und wird von einem Hohen Maß an Glaubwürdigkeit und Charisma gezeichnet.

Analyse des Status quo	Entwicklung und Kommunikation einer strategischen Vision	Mittel und Wege der Umsetzung	Erfolgskriterien
• Assessment der Kontextbedingungen der Organisation • Assessment der Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter	• Entwicklung einer strategischen Vision • inspirierende Kommunikation der Vision	• persönliche Risikobereitschaft • unkonventionelles Verhalten • Vorbildfunktion • Empowerment	• auf Organisations-/ Gruppenebene: • hohe interne Kohäsion • hoher Konsensus, wenig Konflikte • Gruppenidentität und -leistung auf individueller Ebene: • Vertrauen in die FK • Zufriedenheit mit FK • hohe Aufgabenorientierung • Extra-Anstrengung

Abb. 5. Prozessmodell für Veränderungsprozesse der charismatischen Führung nach Conger und Kanungo 1998 (Quelle: Dörr et al., 2013: 263)

Charismatische Führung ist eine Theorie, die von Conger und Kanungo (1998) entwickelt wurde. Führungskräfte dieser Art sind von ihrer starken Überzeugungskraft und Vertrauen gekennzeichnet, weshalb dieser Stil vor allem für die Führung durch Krisen als erfolgreich gilt (Dörr et al., 2013). Innerhalb von drei Schritten analysiert die Führungskraft die Situation, entwickelt dementsprechend eine Strategie und setzt diese um (s. Abbildung 5). Der charismatische Führungsstil wird oft mit dem transformationalen gleichgestellt, jedoch sind diese Ansätze nach Neuberger (2002) voneinander abzugrenzen. Die charismatische Führung ist davon geprägt, dass sich die Stakeholder mit der Führungskraft persönlich identifizieren. Bei der transformationalen Führung werden die Werte und Ziele der Führungskraft internalisiert und reflektiert verinnerlicht.

Der vierte und letzte Ansatz, der hier vorgestellt wird, ist der der **Strategischen Führung**. Nach diesem Führungsstil können strategische Entwicklungen vorhergesagt und das

Unternehmen an diese angepasst werden. In der Literatur wird dieser Führungsstil häufig durch die Merkmale der transformationalen oder charismatischen Führung definiert und danach analysiert, inwiefern die Visionen und Ziele der Führungskraft für den Erfolg bedeutend sind. Mumford, Campion und Morgeson (2007) haben Erfolgskriterien für diesen Führungsstil definiert: (1) Klare Definition von Visionen, (2) Gespür für Veränderungen, (3) Vorhersage von unternehmerischen Entwicklungen und Veränderungen, (4) Fähigkeit zur Problemidentifikation, (5) Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen, (6) Regelmäßige Evaluation.

Krisenmanagement und Führung stehen nach Schoenberg (2005) in einem engen Zusammenhang. Deshalb beschäftigen sich nicht wenige Forscher damit, welcher Führungsstil in der Krise als effektivster gilt. Bussy und Paterson (2012) haben den Forschungsstand der letzten Jahre ausführlich betrachtet und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass der transformationale Führungsstil als effektivster beschrieben wird. Grund dafür ist, dass transformationale Führungskräfte die Krise so evaluieren und ihre Mitarbeiter motivieren, sodass das Unternehmen aus der Krise etwas lernen kann. Charisma stellt dabei eine der Hauptkomponenten dieses Führungsansatzes dar (Bass, 1995).

Hwang und Cameron (2008) zeigen in ihrer Studie, dass externe Stakeholder den Führungsstil eines CEO durch die Medien wahrnehmen und darauf basierend Erwartungen an das Verhalten des Unternehmens in der Krise haben. Wenn der CEO einen demokratischen oder transformationellen Führungsstil verfolgt und dieser durch die Stakeholder wahrgenommen wird, erwarten die Stakeholder von dem Unternehmen eine akkommodative Lösungsstrategie. Jamal und Abu Bakar (2015) bauen auf diesen Ergebnissen auf und zeigen in einer malaysischen Studie, dass Mitarbeiter eines Unternehmens, die eine charismatische Führungskommunikation wahrnehmen, das Image des Unternehmens im Vergleich besser bewerten. In dieser Studie wird außerdem die in der Forschung bestehende Annahme bestätigt, dass Unternehmen die Wahrnehmung von Krisenverantwortung durch charismatische Führungskommunikation beeinflussen können (Jamal & Abu Bakar, 2015; Liu et al., 2012; Stephens, Malone & Bailey, 2005).

Krisenmanagement stellt für jeden Führungsstil eine Herausforderung dar. Deshalb rufen Forscher dazu auf, in weiteren Untersuchungen Persönlichkeitsmerkmale und Stärken von Führungskräften im Kontext von Unternehmenskrisen zu analysieren (Meng & Berger, 2013; Schoenberg, 2005).

5. Persuasive Kommunikation

Nachdem die Rahmenbedingungen für eine Unternehmenskrise und für das Unternehmensimage betrachtet wurden, wurde im vorherigen Kapitel untersucht wie der Kommunikator, der CEO, in diesem Kontext relevant ist. Eine wichtige Ergänzung zu den Faktoren, die über den Erfolg der CEO-Kommunikation entscheiden, sind Persuasionsstrategien. Denn es geht letztendlich darum, dass der CEO seine Stakeholder von sich und seinem Kommunikationsziel überzeugen möchte. In diesem Kapitel werden zunächst die Begriffe Persuasion und Einstellungsänderung erklärt, Wirkungsmodelle vorgestellt und die Rolle von Emotionen in der Kommunikation betrachtet.

5.1. Persuasion und Einstellungsänderung

Persuasionsforschung ist einer der wichtigsten Bereiche der Wirkungsforschung, der vor allem in der Werbeforschung Beachtung findet (Wirth & Kühne, 2013). Zudem gewinnt persuasive Kommunikation auch in der politischen Kommunikation (z. B. Reden), der zwischenmenschlichen Kommunikation (z. B. Flirten) und der Führungskommunikation immer mehr an Bedeutung (Schönbach, 2016).

Persuasion kommt ursprünglich von dem lateinischen Begriff „persuadere“ und bedeutet überreden, überzeugen (Wirth & Kühne, 2013). Was genau unter dem Begriff verstanden wird, definieren auch hier verschiedene Autoren unterschiedlich. Nach Petty und Cacioppo (1996: 4) wird der Begriff Persuasion verwendet „to refer to any instance in which an active attempt is made to change a person’s mind“. Das bedeutet, dass Persuasion einen Akt meint, der einen gezielten Versuch darstellt, den Verstand einer Person zu ändern. Ob die Definition von Persuasion das Merkmal Absicht beinhalten sollte, ist in der Literatur strittig. Dafür gibt es drei Gründe: Zuerst kann Kommunikation auch ohne Intention persuasiv sein. Außerdem ist es für die persuasive Wirkung nicht relevant, ob eine Absicht vorhanden ist, da sie eventuell nicht bemerkt werden kann. Als drittes werden in der Persuasionsforschung auch die Wirkung von nicht beabsichtigter Persuasion untersucht (Wirth & Kühne, 2013). Andere Autoren wie Merten (2015) sehen die Vorsätzlichkeit als eine der zentralen Eigenschaften, durch die Persuasion definiert wird. Zwar sieht er auch, dass jede Kommunikation eine Wirkung auf den Empfänger hat, doch nur die vorsätzliche Kommunikation ist als persuasiv zu betrachten. Merten erkennt außerdem als zentrale Charakteristika, dass Persuasion rein kommunikativ erfolgt und auf eine „erwünschte Wirkung“ (Merten, 2015: 386) ausgerichtet ist. O’Keefe (2002) hingegen betont bei seiner Annäherung an den Begriff die aktive Rolle des Empfängers. Aktiv ist die Person insofern,

als dass sie der Persuasion nicht hilflos ausgesetzt ist. Der Empfänger ist viel mehr in der Position, dass er die Wahl hat die Botschaft anzunehmen oder abzulehnen. Eine weitere wichtige Komponente der Definition ist, dass etwas in dem Verstand des Empfängers geändert werden soll. Diese Änderung kann sich auf die Vorstellungen, Einstellungen, Meinungen, Werte und Verhaltensintentionen beziehen (Wirth & Kühne, 2013).

Auch wenn durch persuasive Kommunikation verschiedene Komponenten verändert werden können, ist das Ziel zumeist eine **Einstellungsänderung** zu bewirken. „Eine Einstellung kann ganz allgemein definiert werden als eine zeitlich relativ stabile, durch Informationsverarbeitungs- und Lernprozesse erworbene Bereitschaft, in positiver oder negativer Weise auf eine bestimmte Klasse von Objekten zu reagieren“ (Wirth & Kühne, 2013: 315).

In der Literatur wird zwischen ein- und dreidimensionalen Einstellungskonzeptionen unterschieden. Die eindimensionale Konstruktion von Einstellungen beschränkt sich auf positiv versus negativ. Bei der dreidimensionalen Konzeption werden affektive (Emotionen), kognitive (Meinungen) sowie konative (Handlungsabsicht) Komponenten betrachtet. Dieses Modell wird in der Forschung als bewährt betrachtet, jedoch häufiger mit dem zweidimensionalen Modell gearbeitet (Ebd.). Nach Stroebe, Jonas und Hewstone (2003) haben Einstellungen drei Funktionen: Die Wissensfunktion, die hilft Objekte schnell einzuordnen. Außerdem erfüllen Einstellungen eine instrumentelle Funktion, indem sie helfen positive oder negative Sanktionen zu erteilen. Zuletzt erfüllt es auch noch die Identitätsfunktion, durch die persönliche Werte manifestiert werden.

Nach Merten (2015) ist Persuasion den zwei Modi **Überredung und Überzeugung** zuzuordnen. Überredung zielt auf eine schnelle kurzfristige Einstellungsänderung ab und verlangt in der Regel keine Rückkopplung. Ein typisches Beispiel dafür ist Werbung, die darauf abzielt einen Konsumenten zum Produktkauf zu bringen. Überzeugung ist komplexer. Es wird darauf abgezielt Einstellungen langfristig zu beeinflussen, weshalb die Reaktion des Empfängers auch nur langsam geschieht. Dafür ist ein kommunikatives Feedback möglich, was bei der Überredung nicht der Fall ist. Ein Beispiel dafür ist Öffentlichkeitsarbeit. Nach Merten (2015) ist das besondere an der Überzeugung, dass sie reflexiv strukturiert ist. Das bedeutet, man ist von seiner Überzeugung selbst überzeugt und vertritt diese auch nach außen.

Im Laufe der theoretischen Annäherung an das Forschungsthema dieser Magisterarbeit wurde das Konstrukt **Glaubwürdigkeit** schon in mehreren Zusammenhängen erwähnt.

Im Kontext der persuasiven Kommunikation kann Glaubwürdigkeit des Redners unterstützend auf den Modi Überzeugung wirken (Schönberg, 2016; Merten, 2015). Im Allgemeinen lässt sich die Glaubwürdigkeit einer Aussage dadurch definieren, ob der Empfänger der Botschaft glaubt, dass der versprochene Wert des Sprechers auch Eintritt (Schönberg, 2016). Schon Aristoteles sprach im Zusammenhang mit der Rhetorik von Persuasion, also der Überzeugung des Gegenübers. Die aristotelische Rhetorik zielt darauf ab in einer Rede das Zusammenspiel aus drei Funktionen zu nutzen: Überzeugende Argumentation, also der Sachinhalt (Logos), der Charakter des Redners im Sinne von Glaubwürdigkeit (Ethos) sowie Emotionalität (Pathos). Werden diese drei Komponenten in einer Rede effektiv miteinander verknüpft, gelingt die Persuasion (Merten, 2015). Das impliziert zugleich, dass persuasive Kommunikation nach Aristoteles Vorsätzlichkeit voraussetzt. Schönberg (2016) setzt sich damit auseinander, wie man Glaubwürdigkeit erzeugen oder steigern kann. Dafür nennt er die drei Maßnahmen Plausibilität zu geben, Beweise anzuführen und logische Ableitungen herzustellen. Plausibilität meint, bereits gewonnene Glaubwürdigkeit beispielsweise auf andere Produkte der gleichen Marke zu übertragen. Beweise können durch Demonstrationen oder Produkttests gegeben werden. Logische Ableitungen beziehen sich darauf, auf den Grundnutzen des Produkts oder der Dienstleistung anzuspielen. Die logische Folge entsteht, dass das Produkt so funktioniert wie es soll, wodurch glaubwürdige Versprechungen entstehen. Schönberg (2016) kritisiert allerdings, dass die logische Ableitung eine eher kurzfristige persuasive Wirkung bewirkt.

Nachdem in diesem Abschnitt betrachtet wurde, was Persuasion bedeutet, was sie bewirken soll und mit welchen Konstrukten sie zusammenhängt, werden im nächsten Abschnitt Theorien und Modelle der persuasiven Kommunikation vorgestellt.

5.2. Wirkungsmodelle und Einflussfaktoren

Die Ursprünge der Persuasionsforschung liegen in Lerntheorien. Es wurde davon ausgegangen, dass Einstellung und Verhalten über Konditionierungsprozesse erlernt werden. Moderne Persuasionstheorien integrieren diese Annahme und erweitern diesen Ansatz, um Einstellungseffekte zu erklären (Wirth & Kühne, 2013). Für diese Forschungsarbeit werden ausgewählte Modelle herangezogen, die für den Kontext der Krisenkommunikation von Relevanz sind.

Unter den aktuellen Persuasionsmodellen sind **Zwei-Prozess-Modelle** wie das **Elaboration-Likelihood-Modell** (ELM; Petty & Cacioppo, 1984) und das **Heuristic**

Systematic-Modell (HSM; Chaiken, 1980) stark verbreitet (Wirth & Kühne, 2013). Wirth und Kühne (2013) stellen die beiden Modelle einander gegenüber und nennen prägnant Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Die Autoren betonen, dass beide Modelle auf der Annahme basieren, dass die Informationsverarbeitung auf zwei Routen geschehen kann. Bei hoher Motivation, also großem Interesse, und starken kognitiven Fähigkeiten ist der Empfänger involviert und verarbeitet die Information tiefgründig und argumentbasiert. Die Argumente werden im nächsten Schritt mit schon vorhandenen Informationen abgeglichen und je nachdem wie sie bewertet werden, erfolgt eine Einstellungsänderung. Diese ist relativ stabil und widerstandsfähig. Dieser Weg nennt sich zentral (ELM) oder systematisch (HSM). Ist der Empfänger aber nicht motiviert, hat wenig Interesse an der Information oder ist unter Zeitdruck, verläuft die Verarbeitung über die periphere Route (ELM) beziehungsweise heuristisch (HSM). Folglich ist die Verarbeitung oberflächlich, und nicht argumentbasiert. Hinweisreize wie die Glaubwürdigkeit des Sprechers werden herangezogen, wodurch eine Einstellungsänderung nur kurzfristig erfolgt. In Alltagssituationen wird oft die periphere oder heuristische Verarbeitung genutzt. Bezüglich der Unterschiede der beiden Modelle betonen Wirth und Kühne (2013: 318) die „Integrationskraft des ELM“. Das HSM verweist bei der heuristischen Route auf einfache Entscheidungsprozesse. Das bedeutet, dass Experten mehr Wissen zugeschrieben wird und die Botschaft deshalb geglaubt wird. Das ELM beruft sich bei der peripheren Route aber auf komplexere Prozesse und lässt Verfahren wie Konditionierung, Priming oder Einstellungsänderung basiert auf Wiederholung (Mere-Exposure-Effekt) zu. In der Persuasionsforschung wird häufig versucht diese zwei Modelle zu modernisieren. Allerdings dominieren das ELM und HSM in der Wissenschaft weiterhin (Baumgarth, 2014).

Von Bedeutung für die Einstellungsänderung im Rahmen von Persuasion ist auch der **Framing-Ansatz**. Unter Framing versteht man die Einbettung von Botschaften in bestimmte „frames“, die die Deutung der Botschaft durch den Rezipienten beeinflussen können (Wirth & Kühne, 2013). Diese Frames bestehen aus einer Problemdefinition, Kausalinterpretation, moralischen Bewertung und einer Empfehlung wie damit umgegangen werden sollte (Entman, 1993). Ähnlich wie den Zwei-Prozess-Modellen werden die in einen Frame eingebetteten Informationen entweder tiefgründig oder oberflächlich verarbeitet. Daraus kann zum Beispiel resultieren, ob ein politischer Lösungsvorschlag akzeptiert oder abgelehnt wird oder wie viel Verantwortung einer Person oder einem Unternehmen für ein Problem zugeschrieben wird (Wirth & Kühne, 2013). Für die Thematik der vorliegenden Forschungsarbeit ist Framing insofern interessant, als dass es auch in der Krisenkommunikation von Unternehmen eingesetzt

wird. Framing beginnt mit der Problemdefinition (Entman, 1993). Wie das Unternehmen die Krise definiert, kann also schon einen Einfluss darauf haben, wie die Rezipienten die Krise betrachten. Wie das Unternehmen die kausale Interpretation, moralische Bewertung und den Lösungsvorschlag kommuniziert, ist Frage der Krisenkommunikationsstrategie. Nach Snow und Benford (1988) können in diesem Zusammenhang drei Framing-Strategien unterschieden werden:

- *Diagnostisches Framing*: Der Schwerpunkt liegt auf den ersten beiden Frame-Elementen der Problemdefinition und Kausalinterpretation. Hier werden hauptsächlich Problembeschreibungen geliefert und die Problemursache identifiziert
- *Prognostisches Framing*: Der Fokus liegt auf dem Lösungsansatz. Hier wird beschrieben, wie die Situation weiterentwickelt wird und gelöst werden kann
- *Motivationales Framing*: Im Vordergrund steht die moralische Bewertung. Hier werden Problemursache, -verlauf und -lösung moralisch hinterfragt und konkrete Handlungsableitungen eruiert.

Diese Framing-Ansätze können in einer Unternehmenskrise strategisch eingesetzt werden, um Rezipienten zu beeinflussen. Völker (2017) stellt ein Prozessmodell zu **Strategischem Framing in Krisen** auf, bei dem diese Ansätze berücksichtigt werden und mit der Krisenkommunikationsstrategie (beispielsweise nach dem SCCT) und rhetorischen Mitteln gekoppelt wird. An dieser Stelle wird Völkers Modell nur kurz erwähnt, da der Schwerpunkt dieser Forschungsarbeit nicht auf der inhaltlichen Kommunikation in der Krise liegt, es im Sinne der Vollständigkeit bei Prozessmodellen zu der Einstellungsänderung aber dazu gehört.

Die Forschung zeigt aber auch **Grenzen der Persuasion** auf. Bei den Zwei-Prozess-Modellen kann es vorkommen, dass die Rezipienten Persuasionsbotschaften verzerrt aufnehmen können. Bekommen die Rezipienten mit, dass die Botschaft von einem unglaublichen Sprecher kommt, dann berücksichtigen sie diese Information bei ihrer Einstellungsänderung. Wegener und Petty (1997) adressieren diesen Effekt in ihrem Flexible-Correction-Modell. Demnach können Rezipienten aber auch fälschlicherweise von einer Verzerrung ausgehen, vor allem wenn sie stark involviert sind und die Information tiefgründig verarbeiten wollen. Ein weiteres Phänomen ist das der Reaktanz. „Reaktantes Verhalten tritt auf, wenn ein Persuasionsversuch als aufdringlich empfunden und die Wahlfreiheit, eine bestimmte Meinung anzunehmen, als einschränkend wahrgenommen wird“ (Wirth & Kühne, 2013: 322). Dadurch kann eine Art Bumerang-

Effekt beobachtet werden, wodurch die dem Persuasionsversuch entgegengesetzte Position angenommen wird (Wirth & Kühne, 2013; Henriksen, 2006).

In der Persuasionsforschung werden verschiedene **Einflussfaktoren** thematisiert, die sich auf die Persuasionswirkung auswirken. Hier unterscheiden Wirth und Kühne (2013) folgende Bereiche:

- *Personenfaktoren*: Zum einen wird analysiert, welche Persönlichkeitsmerkmale persuasive Kommunikation begünstigen oder beeinträchtigen. Ist der Empfänger intelligent oder selbstbewusst, wirken bei komplexen Botschaften Argumente überzeugend. Simple Persuasionsversuche bewirken das Gegenteil. Weniger selbstbewusste Personen greifen hingegen auf Heuristiken zurück, und schätzen andere Personen prinzipiell als glaubwürdiger ein. Zum anderen wirkt sich die Stimmung des Empfängers auf die Wirkung aus. Bei schlechter Stimmung werden Aussagen kritischer hinterfragt, bei positiver Stimmung kann hingegen signalisiert werden, dass auch die Botschaft positiv ist.
- *Kommunikatorfaktoren*: Schon früh wurde in der Persuasionsforschung untersucht, welche Merkmale des Sprechers den Persuasionsprozess beeinflussen. Dazu zählen: „Die Glaubwürdigkeit mit den beiden Determinanten Vertrauenswürdigkeit und Expertise (Wirth 1999), die soziale Attraktivität mit den Determinanten Sympathie/ Gefälligkeit (likability), Ähnlichkeit (similarity) und physische Attraktivität (Bower & Landreth 2001) sowie der soziale Einfluss (Macht) mit den Determinanten soziale Billigung und Sanktionsgewalt (Seiter & Gass 2004)“ (Wirth & Kühne, 2013: 325).
- *Botschaftenfaktoren*: Neben inhaltlichen, können auch stilistisch-formale Merkmale die Persuasion beeinflussen. Emotionen wie Angst, Ärger, Freude oder Stolz, die thematisch zu der Botschaft passen, haben einen positiven Wirkungseffekt (Lerner & Keltner, 2000).
- *Kumulation und Konsonanz*: Hier wird gemeint, dass die wiederholte und ähnliche Darstellung von Botschaften von den Rezipienten besser aufgenommen wird.

Wie soeben herausgearbeitet, kann der Einsatz von Emotionen eine Auswirkung auf die Persuasionswirkung haben. Deshalb wird im nächsten Abschnitt genauer betrachtet unter welchen Umständen Emotionen in der Kommunikation eingesetzt werden.

5.3. Emotionen und Kommunikation

Kaum ein Phänomen ist so bedeutend wie das der Emotionen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit, wird der Emotionsbegriff folgendermaßen verstanden: „Emotionen sind aktuelle (meist im Bereich von Minuten bis Stunden bestehende) individuelle Zustände wie beispielsweise Freude, Trauer, Angst, Ärger oder Ähnliches. Sie unterscheiden sich nach Qualität (positive vs. negative Emotionen) und Quantität (leichte Furcht vs. panische Angst) und sind in der Regel objektgerichtet (Stolz auf etwas, Trauer über etwas)“ (Landes, Spörrle, Steiner, 2013: 74). Das bedeutet, dass Emotionen erlebt werden, also ein Gefühl entsteht. Eng verknüpft mit Emotionen ist das Verhalten, weshalb bei Furcht beispielsweise ein Fluchtinstinkt aufkommt. Kommunikation und Emotion sind bereits durch die Beschaffenheit der Emotion miteinander verbunden. Kommunikationssignale wie Gestik, Mimik und auch die verbale Artikulation über Gefühle gehören zu der Grundstruktur von Emotionen (Ebd.).

Bei der **Bedeutung von Emotionen in der Unternehmenskrise in der Forschungsliteratur** besteht Konsens darüber, dass Emotionen bei der Führung durch eine Unternehmenskrise eine wichtige Rolle spielen. Sie nützen beispielsweise als Orientierungshilfe für interne Stakeholder, um eine Krise zu interpretieren (Pescosolido, 2002). Auch negative Emotionen zu zeigen ist in Krisen normal und wird als natürliche Reaktion angesehen (Tiedens, Ellworth & Mesquita, 2002). Positive Emotionen wie Freude, Enthusiasmus und Aktivität können Mitarbeiter motivieren (George, 1996). Bei der charismatischen Führung werden sogar gezielt Emotionen eingesetzt, um bestimmte Reaktionen bei den Stakeholdern hervorzurufen (Conger & Kanungo, 1987).

Madera und Smith (2009) haben in ihrer Studie herausgefunden, dass die Emotionen, die eine Führungsperson zeigt, einen direkten Einfluss auf das Image der Führungsperson bei den Mitarbeitern haben. Sie sind dabei insbesondere auf die Emotionen Wut und Trauer eingegangen. Eine Führungsperson, die Wut und Trauer oder nur Trauer ausdrückt, wird effizienter von den Mitarbeitern angesehen als eine Führungsperson, die nur Wut ausdrückt. Madera und Smith (2009) erklären diese Wirkung damit, dass Trauer und Wut im Zusammenspiel Emotionen sind, die Stärke und Sympathie bedeuten. Wut allein wirkt auf die Mitarbeiter defensiv, was sich nicht positiv auf das Image auswirkt. Kim und Cameron (2011) zeigen außerdem in einem experimentellen Design, dass Emotionen in der Krisenkommunikation auch die öffentliche, also externe, Reaktion auf die Krise beeinflussen können. Vor allem bei technischen Krisen wie z. B. bei Produktfehlern zeigte sich, dass die Öffentlichkeit bei intensiven, angebrachten Emotionen positiver auf die

Stellungnahmen des Unternehmens reagieren als bei rationaler Kommunikation. Anknüpfend an diese Ergebnisse untersuchten Van der Meer und Verhoeven (2014) welche Emotionen als angebracht gelten und welchen Effekt sie auf die Kommunikationsstrategie und das Image des Unternehmens haben. Als zentrale Erkenntnis zeigt sich, dass das Image positiv beeinflusst werden kann, wenn das Unternehmen Scham, Reue, Freude, Erleichterung, Dankbarkeit oder Wertschätzung zeigt. Das Fehlen von Emotionen und eine distanzierte Kommunikation können sich wiederum negativ auf das Image auswirken, da das Unternehmen weder Betroffenheit noch Aufrichtigkeit zeigt, was die Stakeholder als kalt empfinden. Wichtig ist für Van der Meer und Verhoeven (2014), dass der Kontext beachtet wird. Positive sowie negative Emotionen können sich nur positiv auf das Image auswirken, wenn sie im richtigen Kontext gezeigt werden. Die Autoren rufen außerdem dazu auf in weiteren Studien auf die negativen Emotionen Angst, Wut, Trauer, Ekel und Mitleid einzugehen, die sie selbst in ihre Studie nicht mit einbezogen haben.

6. Forschungsfragen

Während in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung ausschöpfend behandelt wird, welche Antwortstrategie für welchen Krisentyp die richtige ist, wird die Art wie etwas gesagt wird, kombiniert damit wer es sagt, noch stark vernachlässigt (Coombs & Laufer, 2018). Die geplante Masterarbeit soll herausfinden, wie das Unternehmensimage beeinflusst wird, wenn der CEO als Unternehmenssprecher auftritt. In diesem Abschnitt werden aus dem Forschungsstand und der Literatur sechs Forschungsfragen abgeleitet, die situationelle Faktoren mit einbeziehen, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen können.

Geht man zunächst auf den Zeitpunkt der Äußerung als situationellen Faktor ein, zeigt sich, dass sich der Großteil der kommunikationswissenschaftlichen Forschung darauf beschränkt, ob die Stellungnahme des Unternehmens vor oder nach dem Ausbruch der Krise erfolgt (Coombs, 2015; Claeys & Cauberghe, 2012; Coombs, 2005; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005;). Lucero et al. (2009) differenzieren in ihrer Studie aber drei verschiedene Zeitpunkte nach dem Ausbruch der Krise: Entweder tritt der CEO zu Beginn der Krise auf, zum Höhepunkt der Krise oder wenn die Krise untragbar wird. Gleichzeitig appelliert diese Studie an CEOs, bereits am Anfang einer Krise aufzutreten. Lucero et al. (2009) haben allerdings nicht untersucht, wie sich diese Zeitpunkte der Äußerung auf das Unternehmensimage auswirken, woraus sich die erste Forschungsfrage ergibt.

FF1: Welche Auswirkungen hat der Zeitpunkt des Auftretens eines CEO in einer Unternehmenskrise auf die Wahrnehmung des Unternehmensimages bei externen Stakeholdern?

Hwang und Cameron (2008) haben herausgefunden, dass externe Stakeholder den Führungsstil eines CEO durch die Medien wahrnehmen können und darauf basierend Erwartungen an das Verhalten des Unternehmens in der Krise haben. Wenn der CEO z. B. einen demokratischen oder transformationellen Führungsstil verfolgt und dieser durch die Stakeholder wahrgenommen wird, erwarten diese von dem Unternehmen eine akkommodative Lösungsstrategie. Durch diese Wechselwirkung ergibt sich die zweite Forschungsfrage, die Hwang und Camerons Ergebnisse um die Imagekomponente ergänzt.

FF2: Inwieweit beeinflusst der durch externe Stakeholder wahrgenommene Führungsstil des CEO das Unternehmensimage?

Lucero et al. (2009) sehen als Limitation ihrer Studie, dass der Einfluss der Persönlichkeit des CEO nicht untersucht wurde. Deshalb sollen diese Merkmale in einer eigenen Forschungsfrage untersucht werden.

FF3: Welchen Einfluss haben Persönlichkeitsmerkmale des CEO auf die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmensimages?

Madera und Smith (2009) zeigen in ihrer Studie, dass ein signifikanter Einfluss der Emotionalität der Führungskommunikation auf das Image der Führungsperson bei internen Stakeholdern besteht. Es ist denkbar, dass ein solcher Zusammenhang auch mit der Bewertung des Unternehmensimages durch externe Stakeholder besteht, was in der nächsten Forschungsfrage untersucht wird.

FF4: Wie beeinflusst das Ausdrücken von verschiedenen Emotionen durch den CEO die Imagewahrnehmung?

In der kommunikationswissenschaftlichen Literatur wird viel darüber diskutiert, dass sowohl die Art der Krise als auch das Unternehmensimage vor Eintritt der Krise die Imagewahrnehmung bei Stakeholdern beeinflusst (Turk et al., 2012). Die nächsten beiden Forschungsfragen zielen darauf ab herauszufinden, inwiefern die Ergebnisse von den Forschungsfrage 1-4 abhängig von der Krisenart und dem Image sind.

FF5: Welche Auswirkungen hat das Unternehmensimage vor Kriseneintritt auf die Wahrnehmung des CEO?

FF6: Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Art der Krise und der Imagewahrnehmung der externen Stakeholder nach Auftreten des CEO?

7. Hypothesen

In diesem Kapitel werden die Annahmen über die Zusammenhänge vorgestellt, nach denen in den Forschungsfragen gefragt wird. Die geplante Masterarbeit ist qualitativer Natur, was im Abschnitt „Methodendesign“ näher beschrieben wird. Relevant ist es an dieser Stelle aber deshalb, weil nicht nur die Indikatoren im Untersuchungsmaterial gesucht werden, die bei der Operationalisierung der Variablen der Hypothesen identifiziert werden. Darüber hinaus wird das Untersuchungsmaterial darauf geprüft, welche Indikatoren diese Variablen zusätzlich beschreiben.

Lucero et al. (2009) sehen das Auftreten des CEO zu drei verschiedenen Zeitpunkten als notwendig. Wenn die Krise den Anschein hat von einem Organisationsmitglied verursacht zu sein, sollte der CEO zu Beginn der Krise als Sprecher auftreten. Dadurch wird gezeigt wie ernst das Unternehmen die Anschuldigungen nimmt und bereit zu einem Schuldeingeständnis ist. Das erleichtert wiederum den Imageaufbau. Wenn der CEO zum Höhepunkt der Krise auftritt, ist es wahrscheinlich, dass das Image des Unternehmens bereits Schaden genommen hat und der CEO dadurch eine unbeliebte Position einnimmt. Tritt der CEO erst auf, wenn die Krise untragbar wird, besteht die Gefahr, dass das Unternehmensimage nicht nur Schaden genommen hat, sondern das Vertrauen der Stakeholder verloren wurde, was den Reputationsaufbau wiederum erschwert. Daraus ergibt sich:

H1: Je früher der CEO in einer Krise auftritt, desto positiver ist das Image des Unternehmens bei externen Stakeholdern.

Ausprägungen der unabhängigen Variable (UV): Zeitpunkt des Auftretens des CEO

Die drei Zeitpunkte des Auftretens des CEO von Lucero et al. (2009) werden für diese Forschungsarbeit übernommen:

- Zu Beginn der Krise
- Auf dem Höhepunkt der Krise
- Wenn die Krise untragbar wird

Indikatoren der UV: Zeitpunkt des Auftretens des CEO

Der Einfluss des Zeitpunkts der Äußerung ist in der Krisenkommunikationsforschung noch weitgehend unerforscht und beschränkt sich hauptsächlich auf das Phänomen „Stealing Thunder“, also proaktive Kommunikation (Arpan & Pompper, 2003; Claeys & Cauberghe,

2012). Folglich beschränkt sich die Operationalisierung des Zeitpunktes häufig auf ex ante und ex post (Claeys et al., 2013). Es lassen sich aber Versuche in der Praxisliteratur finden, die Krisen in verschiedene Alarmstufen in einem Warnsystem einteilen. Für die Operationalisierung der drei Ausprägung dieser Variable wird die Definition von verschiedenen Krisenzeitpunkten (Level) der International Union of Railways (UIC, 2017) herangezogen:

- Beginn der Krise (entspricht Level 2 der UIC): langsam ansteigendes Medieninteresse; geringe aber konstante Medienberichterstattung, kein oder geringes öffentliches Interesse
- Höhepunkt der Krise (entspricht Level 3 der UIC): Krise verursacht großes Interesse von lokalen Medien und Onlinemedien berichten darüber
- Wenn die Krise untragbar wird (entspricht Level 4 der UIC): Medien benötigen dringend Informationen über die Krise und den Schaden, breite Berichterstattung in sozialen und Onlinemedien, TV- und Printmedien schicken Reporter für die vor Ort Berichterstattung

Ausprägungen der abhängigen Variable (AV): Image des Unternehmens bei externen Stakeholdern

- Positives Image
- Neutrales Image (weder positiv noch negativ, Einstellung zum Unternehmen ist neutral)
- Negatives Image

Indikatoren der AV: Image des Unternehmens bei externen Stakeholdern

Ob das Image des Unternehmens positiv, neutral oder negativ ist, wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit mit einem Mix aus Indikatoren der „Organizational Reputational Scale“ von Coombs und Holladay (2002) und des „Reputation Quotient“ (Fombrun, Gardberg & Server, 2000) überprüft. Die „Organizational Reputational Scale“ baut auf folgenden 5 Indikatoren auf:

- „The organization is concerned with the well-being of its publics“
- „The organization is basically DISHONEST“
- „I do NOT trust the organization to tell the truth about the incident“
- „Under most circumstances, I would be likely to believe what the organization says“
- „The organization is NOT concerned with the well-being of its publics“ (Coombs & Holladay, 2002: 174).

Demnach werden folgende Keywords im Untersuchungsmaterial beachtet: Interesse an bzw. Sorge um Mitmenschen und die Öffentlichkeit, (Un-)Ehrlichkeit, (kein) Vertrauen, (Un-) Glaubwürdigkeit, Rücksichtslosigkeit. Weitere Keywords, die in dieses Cluster passen sind (Un-)Verlässlichkeit, Ethik und Integrität. Ergänzt werden diese Indikatoren um jene aus zwei von insgesamt sechs Dimensionen des Reputation Quotient (Fombrun et al., 2000: 253):

- Emotional Appeal:
 - „I have a good feeling about the company.“
 - „I admire and respect the company.“
- Products and Services
 - „Stands behind its products and services.“
 - „Develops innovative products and services.“
 - „Offers high quality products and services.“
- Vision and Leadership
 - „Has excellent leadership.“
 - „Has a clear vision for its future.“
 - „Recognises and takes advantage of market opportunities.“
- Workplace environment
 - „Looks like a good company to work for.“
 - „Looks like a company that would have good employees.“
- Social and Environmental Responsibility
 - „Supports good causes.“
 - „Is an environmentally responsible company.“
 - „Maintains high standards in the way it treats people.“

Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Einfluss des wahrgenommenen Führungsstils des CEO auf das Unternehmensimage. Hwang und Cameron (2008) bestimmen in ihrer Studie auch die Richtung der Wechselwirkung zwischen dem wahrgenommenen Führungsstil des CEO und der Erwartung der Antwortstrategien: „Respondents expected the most advocative stance when exposed to the autocratic leadership message, neutral stance to transactional leadership, and most accommodative stance to transformational leadership and democratic leadership“ (Hwang & Cameron, 2008: 72). Wie sich der Führungsstil aber auf das Image auswirkt, ist in der Kommunikationswissenschaft noch wenig erforscht. Jamal und Abu Bakar (2015) zeigen in einer malaysischen Studie, dass Mitarbeiter eines Unternehmens, die eine charismatische Führungskommunikation wahrnehmen, das Image des Unternehmens

besser bewerten. Überträgt man diese Wirkung auf die Wahrnehmung externer Stakeholder, lässt sich folgendes annehmen:

H2: Je charismatischer der Führungsstil des CEO von externen Stakeholdern wahrgenommen wird, desto positiver ist das Unternehmensimage.

Ausprägungen der UV: Charismatischer Führungsstil des CEO

Für diese Variable ergeben sich zwei Ausprägungen:

- Charismatischer Führungsstil
- Kein charismatischer Führungsstil

Indikatoren der UV: Charismatischer Führungsstil des CEO

Levine, Muenchen und Brooks (2010) entwickelten eine Skala aus 23 Indikatoren für das Messen von charismatischer Führung. Einige davon können auch von externen Stakeholdern wahrgenommen werden:

- Charismatischer Führungsstil: guter Sprecher, überzeugend, interessant, effektiv, unterhaltend, enthusiastisch, begabt, aufgabenorientiert, energetisch, motivierend, humorvoll, verständnisvoll, lächelt, interessiert sich für die Ideen anderer, positiv wahrgenommene Stimme, Sprachstil und Körpersprache

Wird keine dieser Eigenschaften bei dem CEO wahrgenommen bzw. sogar das Gegenteil, wird sein Führungsstil als nicht charismatisch eingestuft.

Ausprägungen und Indikatoren der AV: Image des Unternehmens

Das Image des Unternehmens wird über die gleichen Ausprägungen und Indikatoren wie bei H1 definiert.

Die dritte Forschungsfrage fragt nach den Persönlichkeitsmerkmalen einer effizienten Führungskommunikation. Während Lucero et al. (2009) die Medienerfahrung, Introvertiertheit und die Strenge als wichtige Faktoren sehen, die in einer Krise von Entscheidung sein können, unterscheiden Lyu et al. (2013) zwischen vorteilhaften und negativen Charakteristika für Unternehmenssprecher im Gesundheitsbereich. Zu den vorteilhaften zählen Professionalität, gute Medienkenntnis, Beteiligung an Politikgestaltung, Zuverlässigkeit, Klarheit der Sprache, Offenheit und Ehrlichkeit. Als negativ hingegen zeigen Lyu et al. (2013) unangebrachtes Auftreten, Unehrlichkeit, keine emotionale Kontrolle, deutliche politische Einstellung und Unglaubwürdigkeit auf. Baut

man auf dem Konzept von gewünschten, positiven Eigenschaften eines Unternehmenssprechers auf, ist folgendes annehmbar:

H3a: Je mehr positiv konnotierte Persönlichkeitsmerkmale der CEO in der Krise aufweist, desto besser ist das Unternehmensimage bei externen Stakeholdern.

Ausprägungen der UV: positiv konnotierte Persönlichkeitsmerkmale

- Positive Merkmale vorhanden
- Keine positiven Merkmale vorhanden

Indikatoren der UV: positiv konnotierte Persönlichkeitsmerkmale

Lyu et al. (2013) haben in ihrer Studie Charaktereigenschaften von Unternehmenssprechern herausgearbeitet und die Performance evaluiert. Als Ergebnis haben sie die Eigenschaften in erwünschte (positive) und unerwünschte (negative) unterteilt. Die Ergebnisse von Lyu et al. (2013) werden hier geprüft, indem sie als Indikatoren für die Variable positiv und negativ konnotierte Persönlichkeitsmerkmale genutzt werden. Demnach sind die Indikatoren dieser Variable:

- Professionalität
- Gute Medienkenntnis/-erfahrung
- Beteiligung an der Politikgestaltung
- Zuverlässigkeit
- Klarheit der Sprache
- Offenheit
- Ehrlichkeit

Ausprägungen und Indikatoren der AV: Image des Unternehmens

Das Image des Unternehmens wird über die gleichen Ausprägungen und Indikatoren wie bei H1 definiert.

H3b: Je mehr negativ konnotierte Persönlichkeitsmerkmale der CEO in der Krise aufweist, desto schlechter ist das Unternehmensimage bei externen Stakeholdern

Ausprägungen der UV: negativ konnotierte Persönlichkeitsmerkmale

- Negative Merkmale vorhanden
- Keine negativen Merkmale vorhanden

Indikatoren der UV: negativ konnotierte Persönlichkeitsmerkmale

Lyu et al. (2013) sehen folgende Eigenschaften als negativ für einen Unternehmenssprecher in der Krise an und werden deshalb als Indikatoren für diese Variable herangezogen:

- Unangebrachtes Auftreten
- Unehrlichkeit
- Unaufrichtigkeit
- Keine emotionale Kontrolle
- Politische Voreingenommenheit
- Unglaubwürdigkeit

Ausprägungen und Indikatoren der AV: Image des Unternehmens

Das Image des Unternehmens wird über die gleichen Ausprägungen und Indikatoren wie bei H1 definiert.

Van der Meer und Verhoeven (2014) untersuchten den Einfluss von Emotionen in Kombination mit Krisenantwortstrategien auf das Unternehmensimage zu Krisenzeiten. Als zentrale Erkenntnis zeigt sich, dass das Image positiv beeinflusst werden kann, wenn das Unternehmen Scham oder Reue zeigt. Das Fehlen von Emotionen und eine distanzierte Kommunikation können sich wiederum negativ auf das Image auswirken, da das Unternehmen weder Betroffenheit noch Aufrichtigkeit zeigt, was die Stakeholder als kalt empfinden. Wichtig ist für van der Meer und Verhoeven (2014), dass der Kontext beachtet wird. Positive sowie negative Emotionen können sich nur positiv auf das Image auswirken, wenn sie im richtigen Kontext gezeigt werden. Die folgende Hypothese orientiert sich an den Ergebnissen dieser Studie:

H4: Das Image bei externen Stakeholdern ist von jenen Unternehmen positiver, wenn der CEO kontextuell angebrachte Emotionen zeigt, als das Image eines Unternehmens bei dem der CEO keine Emotionen zeigt.

Ausprägungen der UV: Emotionen in der Kommunikation des CEO

- Kontextuell angebrachte positive Emotionen werden gezeigt
- Kontextuell angebrachte negative Emotionen
- Keine Emotionen (neutrale Kommunikation, weder positive noch negative Emotionen)

Indikatoren der UV: Emotionen in der Kommunikation

Da sich die Forschung im Zusammenhang mit Emotionen und Organisationskrisen hauptsächlich auf die emotionale Verarbeitung der Stakeholder und nicht die emotionale Kommunikation der Unternehmenssprecher bezieht, gibt es noch keine universellen Indikatoren, die angebrachte Emotionen in der Kommunikation identifizieren. Van der Meer und Verhoeven (2014) haben in ihrer Studie einige Emotionen herausgearbeitet, die sich positiv auf das Image auswirken. Ordnet man diese den Ausprägungen der Variable zu, lassen sich folgende Indikatoren feststellen:

- Kontextuell angebrachte positive Emotionen: Freude, Erleichterung, Dankbarkeit, Wertschätzung
- Kontextuell angebrachte negative Emotionen: Scham und Reue

Außerdem sollte auf andere negative Emotionen wie Angst, Wut, Trauer, Ekel und Mitleid in der qualitativen Untersuchung dieser Forschungsarbeit geachtet werden, da Van der Meer und Verhoeven (2014) diese nicht untersucht haben, sie aber für wichtig erachten.

Ausprägungen und Indikatoren der AV: Image des Unternehmens

Das Image des Unternehmens wird über die gleichen Ausprägungen und Indikatoren wie bei H1 definiert.

Bei der fünften Forschungsfrage geht es um das Image des Unternehmens vor Kriseneintritt. Coombs und Holladay (2001) erklären mit dem „velcro effect“ (335), dass ein Unternehmen mit einem schlechten Image vor dem Kriseneintritt durch die Krise zusätzlich weitere Imageschäden anzieht. Durch diesen Effekt wird folgendes vermutet:

H5: Ist das Image eines Unternehmens bereits vor Kriseneintritt schlecht, dann ist das Image auch nach dem Auftreten des CEO zu Krisenzeiten schlecht.

Ausprägungen der UV: Image des Unternehmens vor Kriseneintritt

- Positives Image
- Neutrales Image (weder positiv noch negativ)
- Negatives Image

Indikatoren der UV: Image des Unternehmens vor Kriseneintritt

Obwohl es sich hier ebenfalls um die Ausprägungen positives, neutrales und negatives Image handelt, werden die Indikatoren der Organizational Reputational Scale“ von

Coombs und Holiday (2002) und des „Reputation Quotient“ (Fombrun, Gardberg, Server, 2000) für diese Variable stark vereinfacht. Coombs und Holladays Studie von 2006 über den Halo Effekt, bei dem das Image eines Unternehmens vor Kriseneintritt als eine der Variablen untersucht wurde, beschränkt die Messung lediglich auf „very unfavorable“ bis „very favorable“. Auch für diese Studie reicht ein Indikator, um eine grundlegende Idee dafür zu bekommen wie das Image vor Kriseneintritt war.

Ausprägungen und Indikatoren der AV: Image des Unternehmens

Das Image des Unternehmens wird über die gleichen Ausprägungen und Indikatoren wie bei H1 definiert.

Die fünfte Forschungsfrage geht auf die Art der Krise und damit zusammenhängend die Verantwortung ein, die die Stakeholder dem Unternehmen zuschreiben. In Studien wird immer wieder belegt, dass das Unternehmensimage bei externen Stakeholdern stark davon beeinflusst wird, wie sie die Verantwortlichkeit des Unternehmens für die Krise einschätzen. Schreiben die Stakeholder dem Unternehmen eine hohe Verantwortung zu (z. B. bei Krisen verursacht durch menschliches Versagen), dann ist das Image schlechter (Coombs, 2007). Wie bereits erläutert vermittelt das Auftreten des CEO in der Krise den Stakeholdern, dass das Unternehmen die Situation ernst nimmt und sich verantwortlich zeigt, was sich positiv auf das Image auswirkt (Lucero et al. 2009). Deshalb wird folgender Zusammenhang angenommen:

H6: Bei Unternehmenskrisen, in denen externe Stakeholder dem Unternehmen eine hohe Verantwortung zuschreiben, hat das Auftreten des CEO einen positiveren Effekt auf das Unternehmensimage als bei Krisen, bei denen dem Unternehmen wenig Verantwortung zugeschrieben wird.

Ausprägung der UV: Verantwortung des Unternehmens für die Krise

Die Verantwortlichkeit des Unternehmens bei der Krise wird über die verschiedenen Krisenarten von Coombs (2007) definiert:

- Victim crisis (sehr schwache Verantwortlichkeit, z. B. Naturkatastrophen)
- Accidental crisis (wenig Verantwortlichkeit, z. B. Produktfehler)
- Intentional crisis (hohe Verantwortlichkeit, z.B. menschliches Versagen)

Indikatoren der UV: Verantwortlichkeit des Unternehmens

Coombs (2007) definiert einige Beispiele für die verschiedenen Krisen-Cluster, die in dieser Forschungsarbeit als Indikatoren für die Art der Krise herangezogen werden:

- Victim crisis: Naturkatastrophen, Gerüchte, Gewalt am Arbeitsplatz, Produktverfälschungen/Böswilligkeit
- Accidental crisis: Herausforderungen, auf technischen Fehlern basierte Unfälle, auf technischen Fehlern basierte Produktschäden/-fehler
- Intentional crisis: Auf menschlichem Versagen basierte Unfälle, auf menschlichem Versagen basierte Produktschäden, Organisationsvergehen ohne Verletzungen, Organisationsvergehen durch Management Fehlverhalten, Organisationsvergehen ohne Verletzungen

Aufbauend auf der Definition, um welche Krisenart es sich handelt, können Rückschlüsse darüber getroffen werden, wie hoch die Verantwortung des Unternehmens für die Krise ist. Damit diese Rückschlüsse nicht spekulativer Natur bleiben, wird zudem eine Skala von Coombs und Holladay (2002) mit folgenden Indikatoren angewendet:

- The cause of the crisis was something the organization could control.
- The cause of the crisis was something the organization could have controlled.
- The cause of the crisis is something that is manageable by the organization.
- The blame for the crisis lies in the circumstances, not the organization.
- The blame for the crisis lies with the organization.
- Circumstances, not the organization, are responsible for the crisis.

Ausprägungen und Indikatoren der AV: Image des Unternehmens

Das Image des Unternehmens wird über die gleichen Ausprägungen und Indikatoren wie bei H1 definiert.

8. Methode und Forschungsdesign

In diesem Kapitel werden Methoden- und Untersuchungsdesign für diese Studie vorgestellt. Es wird zunächst die Methode aufgezeigt und begründet und die Stichprobe beschrieben. Dann wird die Vorgehensweise bei der Auswertung erklärt, bevor die relevanten Stimuli erklärt werden.

8.1. Begründung der Methodenauswahl

Das Ziel dieser Magisterarbeit ist es herauszufinden, welchen Einfluss das Auftreten des CEO eines Unternehmens in der Krise auf das Image bei externen Stakeholdern hat. Da keine vergleichbare Studie einen Einfluss auf das Unternehmensimage untersucht hat, ist ein qualitatives Vorgehen sinnvoll. So können Meinungen, Motive und Einstellungen herausgefiltert, analysiert und interpretiert werden (Mayring, 2015). Deshalb werden für diese Studie zwei leitfadengestützte, offene Gruppendiskussionen durchgeführt. Anhand dieser Methode wird es ermöglicht „kollektive Orientierungsmuster und habituelle Dispositionen zu rekonstruieren“ (Lüthje, 2015: 162).

Auf Basis der Literatur und der Ausarbeitung der Forschungsfragen und Hypothesen wurde ein Leitfaden erstellt (s. Anhang C.I.). Der Leitfaden ermöglicht die komparative Analyse der Gruppendiskussionen, da er ihnen eine ähnliche Struktur gibt.

8.2. Beschreibung der Stichprobe

Gearbeitet wird mit zwei Realgruppen mit sechs Personen, da in bestehenden Gruppen bereits eine Eigendynamik vorhanden ist und das Gespräch selbstständig und natürlich verlaufen kann (Schäffer, 2005). Um milieuspezifische Sinnzuschreibungen und Orientierungen aufzuzeigen, sollen sich die beiden Gruppen aus möglichst verschiedenen sozialen Kreisen zusammensetzen (Bohnsack, Nentwig-Gesemann & Nohl, 2013). Gruppe 1 wird daher aus medien- und/oder wirtschaftsaffinen Studenten im Alter zwischen 20 bis 35 bestehen, die in der Stadt leben. Gruppe 2 soll sich hingegen aus 55-70-Jährigen zusammensetzen, die nicht studiert haben und auf dem Land leben. Erreicht werden die Realgruppen durch den persönlichen Freundes- und Bekanntenkreis der Verfasserin. Das hat einen weiteren Vorteil: Ist der Moderator den Diskussionsteilnehmern bekannt, kann die soziale Wirklichkeit besser abgebildet und die Validität erhöht werden. Gleichzeitig ist jedoch der Einfluss von Rollen- und Statusgefügen zu beachten (Schäffer, 2005). Von der Anzahl her werden zwei Diskussionen geführt, um getreu der Praxis der Marktforschung

Erkenntnisse zu gewinnen, die eine komparative Analyse zulassen (Kühn & Koschel, 2011).

8.3. Beschreibung der Stimuli

In beiden Diskussionen werden jeweils zwei Zeitungsartikel über Unternehmenskrisen als Stimuli gesetzt, über die die Teilnehmer diskutieren werden. Als Stimuli werden in beiden Gruppen jeweils die gleichen zwei Krisenfälle präsentiert.

Die Krisenfälle sind Fälle aus realen, im deutschsprachigen Raum bekannten Unternehmen. Die Fälle werden jeweils mit einem Zeitungsartikel präsentiert, die den Forschungsfragen entsprechend leicht manipuliert werden. Dazu wird das Verhalten des CEO an die Faktoren angepasst, die über die Literatur und bei der Ausformulierung der Hypothesen als relevant erachtet wurden. Die einzelnen Erfolgsfaktoren, die in den Forschungsfragen und Hypothesen aufgezeigt wurden, werden bewusst nicht so zusammengefasst, dass ein erwünschtes bzw. unerwünschtes Auftreten des CEO erstellt wird. Dadurch wären die Ergebnisse zu vorhersehbar und es wäre nicht isolierbar, wie sich die einzelnen Faktoren auf das Unternehmensimage auswirken. Folglich werden die Eigenschaften, die auf Basis der Literatur als erfolgreicher eingestuft werden, bewusst mit jenen gemischt, die als weniger erfolgreich prognostiziert werden (vgl. Tab. 1). Die Stimuli sind in Anhang C.II. und C.II. zu finden.

	<i>Fall 1</i>	<i>Fall 2</i>
Krise	Accidental Crisis mit gutem Image vor Eintritt der Krise	Intentional Crisis mit schlechtem Image vor Eintritt der Krise
	Auftreten zu Beginn	Auftreten, wenn Krise untragbar wird
	Kein charismatischer Führungsstil	Charismatischer Führungsstil
CEO	Negativ konnotierte Persönlichkeitsmerkmale	Positiv konnotierte Persönlichkeitsmerkmale
	Angebrachte Emotionen	Keine Emotionen (neutral)

Tab. 1 Merkmale der Krisenfälle als Stimuli für die Gruppendiskussionen (Quelle: eigene Darstellung)

Darauf aufbauend wurde für den ersten Fall Samsung mit seinen explodierenden Akkus als Beispiel genommen. Die Äußerung des CEO wurde folgendermaßen manipuliert:

Samsungs CEO Kwon Oh-hyung äußerte sich wenige Tage nach dem Aufkommen der ersten Fotos zu den Explosionen: „Wir haben keine Ahnung wie es zu dem

Unfall kommen konnte, es kann aber auf keinen Fall an unseren Akkus liegen. Alle Note 7 Besitzer sollten besser darauf achten, ausschließlich die mitgelieferten Ladegeräte zu verwenden. Wir bedauern den Vorfall und hoffen, dass niemand zu Schaden gekommen ist.“ (Ausschnitt aus Stimulus 1, s. Anhang C.II.)

Für den zweiten Fall wurde United Airlines als Beispiel verwendet mit folgendem Auftreten des CEO:

„Wir wissen, dass sich die Ereignisse die letzten Monate überschlagen haben. Wir haben das Ziel unsere Fehler sowohl bei unseren Mitarbeitern als auch unseren Kunden wiedergutzumachen und haben Verfahren eingeleitet, die den Vorfällen auf den Grund gehen sollen. Kein Passagier soll derart behandelt werden. Es werden einige strukturelle Veränderungen in unserem Abfertigungssystem nach Absprache mit dem Verkehrsministerium folgen. Ich bitte darum, uns Zeit dafür einzuräumen. Sobald diese Prozesse abgeschlossen sind, erfahren Sie das als erstes von mir“, sagte Konzernchef Oscar Munoz am Mittwoch im Sender ABC. "Sowas kann und wird nie wieder passieren." (Ausschnitt aus Stimulus 2, s. Anhang C.III.)

8.4. Auswertung der Gruppendiskussionen



Abb. 6. Vorgehensweise bei der Auswertung der Gruppendiskussionen (Quelle: eigene Darstellung)

Die Gruppendiskussionen werden aufgezeichnet und transkribiert (s. Anhang E). Ausgewertet werden die beiden Gruppendiskussionen mit der dokumentarischen Inhaltsanalyse nach Bohnsack. Mittels der formulierenden, reflektierenden und dokumentarischen Interpretation wird auch die Dramaturgie der Diskussion analysierbar. Das Ziel der komparativen Analyse beider Gruppen ist eine übergeordnete Typenbildung, die beschreibt, wie unterschiedlich das Unternehmensimage durch das Auftreten des CEO beeinflusst werden kann (Bohnsack et al., 2013).

Der erste Schritt der dokumentarischen Methode ist die **formulierende Interpretation**. Dieser Schritt beginnt nach Bohnsack schon bei der Auswahl der relevanten Stellen für die Transkription (Bohnsack, 2003). In der Forschung wird allerdings oft kritisiert, dass die Auswahl der zu transkribierenden Stellen bereits eine Interpretation des Verfassers sind. Aus diesem Grund werden die zwei Gruppendiskussionen dieser Forschungsarbeit zur Gänze transkribiert. Dann wird in der formulierenden Interpretation eine thematische Gliederung des gesamten Textes vorgenommen (s. Anhang F) anhand welcher die relevanten Textpassagen ausgewählt werden. Das sind die für das Forschungsinteresse

wichtigen Passagen und jene mit einer hohen metamorphischen Dichte. Diese werden dann noch einmal in einer detaillierten formulierenden Analyse dargestellt, bevor sie im zweiten Schritt bei der **reflektierenden Interpretation** (s. Kapitel 9.1.1. und 9.2.1.) untersucht werden. Zunächst wird die Diskursorganisation formal analysiert und die Argumentation betrachtet. Dann wird auf die Art und Weise Bezug genommen wie der Inhalt gesagt wird, also der Rahmen hinzugezogen und rekonstruiert. Schäffer (2003: 77) geht davon aus, dass dieser Rahmen besonders in den Passagen mit metamorphischer Dichte zuvorkommt, da sie aktuelle Handlungs- und Orientierungsprobleme nicht explizit (wörtlich), sondern in der erzählerischen oder beschreibenden Darstellung von Szenerien, also bildhaft zum Ausdruck bringen." Im Anschluss an die reflektierende Interpretation werden die Diskussionen in einer **Diskursbeschreibung** (s. Kapitel 9.1.2. und 9.2.2.) rekonstruiert. Diese beinhaltet den zentralen Rahmen der Gruppe, die Dramaturgie und die Diskursorganisation (Bohnsack, 2003). Der letzte Schritt ist die **komparative Analyse** mit der **Typenbildung** (s. Kapitel 9.3.). Auf Basis dieser Daten können die Forschungsfragen und Hypothesen geprüft und beantwortet werden (s. Kapitel 9.4.).

9. Auswertung und Ergebnispräsentation

In diesem Kapitel wird die Auswertung der Gruppendiskussionen nach der dokumentarischen Methode von Bohnsack präsentiert. Aufbauend auf die formulierende Interpretation der Diskussionen (s. Anhang F) werden die reflektierende Interpretation und die Fallbeschreibung nacheinander für beide Gruppen aufgezeigt. Dann werden beide Diskussionen in der komparativen Analyse miteinander verglichen und abstrahiert, sodass eine Typik aufgestellt werden kann. Abschließend werden die Forschungsfragen und Hypothesen auf Basis der empirischen Daten und den theoretischen Grundlagen geprüft.

9.1. Analyse der ersten Gruppendiskussion

In diesem Abschnitt werden die reflektierende Interpretation der ersten Gruppendiskussion mit anschließender Fallbeschreibung präsentiert. Es handelt sich dabei um die Gruppe, die sich aus 56 bis 67-jährigen Teilnehmern zusammensetzt, die auf dem Land leben.

9.1.1. Reflektierende Interpretation

Im Gesprächsverlauf konnten 17 Sequenzen identifiziert werden, die metamorphisch dicht beziehungsweise für das Forschungsinteresse relevant sind. Diese werden nun auf Grundlage der formulierenden Interpretation (s. Anhang F.I.) in chronologischer Reihenfolge reflektierend interpretiert.

Sequenz 1: Einstieg in die Diskussion (ca. 2 Minuten)

1-6 Eingangsfrage durch Y

Nach einer kurzen Einführung zu Ziel und Ablauf der Diskussion beginnt das Gespräch mit einer Warm-Up-Frage. Um den Diskutanten den Einstieg in die Thematik zu erleichtern, fragt die Moderatorin (Y) zuerst nach persönlichen Erfahrungen und Erinnerungen, die mit dem Thema der Forschungsarbeit zusammenhängen.

7-22 *Proposition durch Bf, Validierung durch Am, Pm und Wm*

Bf ergreift als erstes das Wort und nennt VW als Beispiel. Nachdem die Proposition durch Am, Pm und Wm validiert wurde ohne es weiter auszuführen, nennt Bf das nächste Beispiel von der Deutschen Bank. Am bringt mit dem Beispiel Mannesmann einen neuen Fall ins Gespräch, der aber nicht weiter elaboriert wird, da Bf das Thema wechselt.

23-54 *Elaboration durch Bf und verzögerte Validierung durch alle*

Bf elaboriert die genannten Beispiele, indem sie ihren Orientierungsrahmen zum Ausdruck bringt. Für sie geht der Unternehmensvorstand in solchen Fällen selten geschädigt raus: „Im Großen und Ganzen gehen die, die eigentlich am schlimmsten sind, doch immer gut dabei raus“ (23f.). Sie bringt damit den Gegenhorizont zum Ausdruck, dass „gute“ Menschen öfter für Fehler zahlen müssen. Bf sucht die Bestätigung von den anderen, die gehen aber darüber hinweg und nennen mit Karstadt und Schlecker weitere Beispiele aus ihren Erinnerungen. Sie spricht dann direkt Am, ihren Ehemann, an und nennt ein Beispiel von Fernsehsendung „Die Höhle der Löwen“, die die beiden gemeinsam anschauen. Daraufhin geht Am auf Bf ein und validiert Bf. Darin zeigt sich, dass Am und Bf ein Milieu, das der gemeinsamen Ehe, teilen. Dann stimmen alle Diskutanten ein und Bf beendet die Sequenz mit einer rituellen Konklusion. Es sind Zeichen eines oppositionellen Diskurses erkennbar, der durch die Dominanz von Bf beendet wird. Bf positioniert sich mit dieser Einleitung als dominanter Wortführer.

Sequenz 2: Image von Samsung vor Stimuluspräsentation (ca. 2-3 Minuten)

55-57 *Frage durch Y*

Nach der rituellen Beendigung der Eingangsfrage leitet Y auf den Stimulus hin und fragt die Diskutanten nach ihren Assoziationen zu dem Unternehmen Samsung.

58-70 *Proposition durch Pm und Differenzierung in Interaktion mit Am*

Pm wirft ohne zu zögern direkt den Begriff „Handys“ ein, der durch Am validiert wird. Nach Am validiert auch Bf die Proposition, bevor Pm den Begriff „Handy“ differenziert und auf Unterhaltungs-, Betriebs- und Industrietechnik ausweitet. Am differenziert diese Unterteilung noch einmal und weitet ihn auf „alles was Medien angeht“ aus. Diese ersten Assoziationen zeigen einen starken Fokus auf die Produkte ohne tiefer auf die Unternehmenswerte einzugehen.

71-72 *Nachfrage durch Y*

Nach kurzer Pause fragt die Moderatorin noch einmal nach, wie die Diskutanten Samsung finden, um den Fokus auf das Image zu lenken

73-74 *Proposition durch Bf*

Bf, die schon am Anfang der Diskussion gezeigt hat, dass sie sehr aktiv und teilweise laut mitredet, äußert überraschend leise, dass sie zu wenig über das Unternehmen weiß und nichts dazu sagen kann. Das wird von den anderen Diskutanten übergangen

75-82 *Proposition durch Hm und Antithese/Synthese mit Bf*

Hm wirft mit ruhiger, aber überzeugter Stimme ein, dass Samsung sehr zielorientiert ist. Bf, deren Aussage zuvor nicht beachtet wurde, zeigt sich jetzt wieder als dominanter Diskutant, und hakt bei Hm nach. Sie ist sich nicht sicher, ob das auf Samsung bezogen ist oder alle wirtschaftlichen Unternehmen. Hm elaboriert seine Aussage beschreibend, indem er hervorhebt, dass es Samsung egal war ob es Probleme mit den Handys gab und die Modelle dennoch auf den Markt gebracht haben. Hier zeigt sich eine Tendenz zu einem negativen Image, da Hm impliziert Samsung sei nicht um das Wohl seiner Kunden besorgt, „zielorientiert“ und habe Probleme mit der Qualität der Produkte. Bf nimmt diesen Orientierungsgehalt an, hinterfragt ihn allerdings nicht mehr und validiert ihn auch nicht. Das könnte auf eine oppositionelle Meinung Bf hinweisen oder auch darauf hindeuten, dass Hm Bf von seiner Meinung überzeugt hat.

83-87 *Elaboration durch Pm mit Differenzierung durch Am*

Pm nutzt die Andeutung von Hm nicht um daran anzuknüpfen, sondern erinnert sich laut denkend an die Vorfälle mit den explodierenden Akkus. Am spielt diesen Vorfall herunter und argumentiert, dass es auch bei Apple explodierende Akkus gab. Pm stellt die Äußerung von Am nicht in Frage, scheint eher in eigenen Gedanken zu sein und geht über zum nächsten Punkt.

88-96 *Proposition durch Pm*

Pm bleibt in seinem eigenen Orientierungsrahmen ohne auf die anderen einzugehen. Er sagt, dass die Geschäftspolitik von Samsung undurchsichtig ist, was von Wm validiert wird. Dann differenziert er seine Aussage und sagt, dass er als normaler Medienkonsument nichts außer die Werbung des Unternehmens mitbekommt. Dagegen könnte es bei dem Konsum von (Wirtschafts-)Fachmedien allerdings anders sein.

97-106 *Divergenz durch Am*

Am scheint auf Pm einzugehen, jedoch lenkt er das Gespräch auf die wirtschaftliche Situation von Samsung. Dabei stellt er keinen direkten Zusammenhang zu der Geschäftspolitik dar. Stattdessen erläutert Am, als beruflicher Experte auf dem Gebiet, dass Samsung zu einem Zeitpunkt Schwierigkeiten in der Produktion hatte und wirtschaftliche Einbuße vor allem durch chinesische Konkurrenz hinnehmen musste. Davon hat sich Samsung aber wieder erholt.

Bei der exmanenten Nachfrage nach den Assoziationen zu Samsung hat sich kein kollektiver Orientierungsrahmen gezeigt. Der Diskussionsabschnitt hat Züge einer parallelisierenden Diskursorganisation, da die Diskutanten ihre eigenen Beispiele und

Schilderungen aneinandergereiht haben ohne näher aufeinander einzugehen. Es hat sich durch die Vorgabe von Pm ein relativ stark produktbetont, neutrales Image gezeigt. Nur bei Hm ist eine Tendenz zu einem negativen Image erkennbar.

Sequenz 3: Autonomie des CEO (ca. 1 Minute)

251-264 *Proposition durch Am*

Während es in der Diskussion gerade darum geht, wie das Verhalten des CEO wirkt, stellt Am die Proposition auf, dass der CEO darauf angewiesen ist, dass seine Mitarbeiter ihm die Informationen was mit dem Unternehmen passiert, weitergeben. Seine Aufgabe ist nicht die Hintergründe selbst zu erforschen, sondern sich auf sein Team zu verlassen und sich zunächst vor sie und das Unternehmen zu stellen.

265-275 *Proposition und Elaboration durch Pm*

Ohne auf Am einzugehen, lenkt Pm zum ersten Mal in der Diskussion den Fokus auf die Formulierung des Statements. Noch ganz vorsichtig und fragend formuliert stellt der in den Raum, dass ein CEO sich nicht so ausdrücken sollte. Das impliziert seine Vorstellung, der Unternehmensvorstand sollte sich gewählt und bedacht ausdrücken. Explizit elaboriert er im Abschluss die Aussage, indem der CEO Beratung von der Kommunikationsabteilung hätte einholen sollen. Dann stellt er aber die Vermutung in den Raum, dass der CEO das Statement wahrscheinlich nicht selbst verfasst, sondern es nur vorlegt bekommen hat. Diese beiden Propositionen werden von der Gruppe übergangen und zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal aufgegriffen.

In dieser kurzen Sequenz wird die Souveränität, also die Eigenverantwortlichkeit, des CEO zum ersten Mal in einer freien, konkurrierenden Diskursorganisation angesprochen. Es wird Zweifel geäußert was in die Entscheidungsgewalt des CEO gehört.

Sequenz 4: Tonalität des Statements (ca. 3 Minuten)

531-547 *Proposition durch Pm mit Elaboration von Bf und Konklusion von Pm*

Während es in der Diskussion zu diesem Zeitpunkt gerade darum geht, ob jemand zu Schaden gekommen ist und dass Samsung die Schuld von sich weist, stellt Pm die Proposition auf, dass der CEO vermutet, dass falsche Ladegerät Schuld an der Explosion sein könnten. Bf elaboriert die Proposition, indem sie das Statement von dem CEO wiederholt, wodurch Pm zu seiner Konklusion kommt, der CEO habe alles richtig gemacht. Es hat sich schon zuvor gezeigt, dass bei den Diskutanten die Orientierung manifestiert ist, der CEO habe sich im Ernstfall vor seine Mitarbeiter und das Unternehmen zu stellen.

Durch Wortwiederholungen und pausieren macht es allerdings den Anschein, dass Pm nicht vollkommen hinter der Konklusion steht.

548-574 *Konkurrierender Diskurs zwischen Am, Bf und Hm*

Am, der Bruder von Pm, ist auch nicht ganz von der Konklusion überzeugt. Er schlägt vor, dass der CEO die Formulierung „auf keinen Fall“ und „keine Ahnung“ hätte anders formulieren können. In einer konkurrierenden Diskussion versucht er gemeinsam mit Bf und Hm auf den Punkt zu bringen, was ihn genau an der Aussage stört. Die Diskutanten haben Schwierigkeiten den inhaltlichen Sinn des Statements von der Sprache zu trennen. Für sie scheint die Aufgabe des CEO inhaltlich dadurch erfüllt, dass er sein Unternehmen schützt. Allerdings macht sich in den Diskutanten eine Inkongruenz bemerkbar – sie kommen immer wieder auf den Punkt zurück, dass das Statement eigentlich okay ist, aber gleichzeitig „zu scharf“ (562) oder „ziemlich hart“ (567) formuliert ist.

575-629 *Erste Proportion von Mf mit Validierung und Exemplifizierung durch Bf und Hm*

Mf äußert sich an dieser Stelle das erste Mal mit einer selbstständigen Proposition. Sie findet es „doof“ (575), dass in dem Statement kein aufrichtiges Interesse gezeigt wird wie es den Personen geht. Bf und Hm teilen diese Ansicht und exemplifizieren es mit Beispielen wie es besser formuliert

629-645 *Echte Konklusion durch Bf, Hm, Am und Mf*

Abschließend kommen Bf, Hm, Am und Mf zu der Konklusion, dass sie in das Statement eine Entschuldigung eingebaut und es weicher formuliert hätten. In den Vorschlägen zeigt sich dokumentarisch, die Erwartung eines emotionaleren und besorgteren Auftritts des CEOs. An dieser Stelle wird auffällig, dass sie den CEO und das Unternehmen synonym verwenden und nicht getrennt voneinander betrachten.

Sequenz 5: Zeitpunkt der Äußerung (ca. 3 Minuten)

646-648 *Exmanente Frage durch Y*

Die Moderatorin bringt die Aufmerksamkeit der Diskutanten durch eine exmanente Frage auf den Zeitpunkt der Äußerung. Das Thema war für keinen Diskussionsteilnehmer vorher auffällig interessant.

649-759 *Proposition durch Am mit Elaboration durch Interaktion durch alle anderen*

Am stellt fest, dass der CEO sich wenige Tage später gemeldet hat, was für ihn keine direkte Reaktion ist. Die anderen Diskutanten teilen diese Ansicht, relativieren sie aber dadurch, dass der CEO sich zunächst mit seinem Team beraten muss. Wie schon zuvor aufgegriffen teilen die Diskutanten die Orientierung, dass der CEO die Entscheidung über eine Formulierung nicht alleine trifft. Bf hebt diesen Punkt an dieser Stelle als erstes wieder hervor, woraufhin sie mit Hm die Einstellung verfestigt, dass das „in Summe in einem Unternehmen nicht einer alleine“ (690) macht. Am differenziert dieses Bild insofern, als dass es nicht nur von der Entscheidungsmacht des CEO abhängt, sondern auch davon, dass der Fall zunächst auf Echtheit geprüft werden muss. Das wird in einem längeren Abschnitt von allen Diskutanten validiert, wobei die Diskussion auch lauter wird. Darin äußert ein dokumentarischer Rahmen, den alle Diskutanten teilen. Sie implizieren in einem antithetischen Diskurs, dass im Internet und in den Medien oft falsche Informationen im Umlauf sind, die zunächst geprüft werden müssen.

Sequenz 6: Persönlichkeit des CEO (ca. 4 Minuten)

802-812 *Exmanente Frage durch Y*

Die Moderatorin lenkt das Gespräch auf die Persönlichkeit des CEO. Erst nach kurzer Pause und erneuter Nachfrage geben die Diskutanten erste Reaktionen ab.

813-917 *Antithetischer Diskurs zwischen allen Diskutanten*

Bf, die sonst sehr stark ihre Meinungen äußert, wiederholt nachdenkend die Frage und weiß nicht was sie äußern soll. Als Hm und Pm die Proportion aufstellen, sie würden nichts von seiner Persönlichkeit erkennen, stimmt Bf validierend zu. Mf elaboriert die Proposition argumentativ, indem sie identifiziert, dass der CEO in dem Statement nur von „wir als Firma“ (819) spricht. Mf greift damit wieder die Orientierung auf, dass der CEO und das Unternehmen eine Einheit darstellen. Zuvor wurde das durch die Annahme geäußert, dass der CEO nur als Repräsentant von gemeinsamen Unternehmensentscheidungen auftritt. Pm spezifiziert das „wir“ noch weiter. Für ihn vertritt der CEO keine eigene Meinung, sondern die des Unternehmens. Hm, Wm und Bf validieren das. Hm sieht das sogar sehr eng „Letzten Endes ist das ein Konzern und dann hat er [der CEO] die Konzerninteressen zu vertreten. Und das heißt noch lange nicht, dass das die persönliche Meinung ist“ (850ff.). Mf sieht das sogar als „nicht angebracht“ (854). Darin spiegelt sich wieder, dass die Diskutanten nicht die Ansicht vertreten, dass der CEO das Unternehmensimage mit seiner Persönlichkeit formt, sondern lediglich kollektive Unternehmensentscheidungen vertritt.

918-924 *Proposition durch Pm*

Pm deckt einen für ihn weiteren wichtigen Faktor auf, der auf die Bekanntheit des CEO anspielt. Pm erkennt keine Persönlichkeit, da der CEO für ihn „sowieso austauschbar“ ist. Bf validiert Pm, woraufhin er die Gesprächsline damit beendet, dass es ihm „auch egal“ (922) wäre, weil er ihn nicht kennt. In dieser Aussage steckt ein kollektiver dokumentarischer Gehalt, der ihrem räumlichen, westlichen Milieu zuzuordnen ist. Der CEO ist in diesem Fall nur einer von vielen Koreanern, die sie nicht kennen.

925-962 *Elaboration der Autonomie-Theorie mit anschließender Konklusion*

Am elaboriert in diesem Zusammenhang noch einmal die Annahme, dass der CEO wenig eigenverantwortlich handelt. Er agiert für das Unternehmen und habe deshalb keine starke Persönlichkeit. Das bedeutet im größeren Zusammenhang, dass die Souveränität des CEO kollektiv angezweifelt wird und er auf eine Art Unternehmenssprecher reduziert wird. Sie sehen ihn nicht als Menschen, sondern eher als eine Art Spielfigur. Dass kein Unterschied zwischen CEO und Unternehmen gemacht wird impliziert zugleich einen direkten Einfluss von dem Auftreten des CEO auf das Unternehmensimage. Damit endet die Diskussionslinie.

Sequenz 7: Emotionalität (ca. 2 Minuten)

963-956 *Exmanente Frage durch Y*

957-991 *Proposition durch Bf validiert von Pm, Mf und Hm*

Ohne zu zögern stellt Bf fest, dass in dem Statement Mitleid und Bedauern vorkommt. Das wird ohne es zu vertiefen von Mf und Pm validiert als wäre es selbstverständlich. Hm geht sogar einen Schritt weiter und spezifiziert, dass es „logisch“ (985) ist, dass Emotionen in dem Statement vorkommen. Die Diskutanten sind alles sehr familiäre Menschen und teilen die Ansicht, dass Emotionen in manchen Situationen angebracht sind. Bf differenziert ihre eigene Proposition und spezifiziert, dass der CEO ein Geschäftsmann ist und Geschäftsmänner nicht zu viele Emotionen zeigen. Darin ist das Muster erkennbar, dass ein emotionaler Geschäftsmann entweder gar nicht an die Spitze des Unternehmens kommen würde oder sie ihn nicht so professionell ansehen würde.

992-1014 *Proposition durch Hm*

Hm zweifelt mit seiner Proposition die Glaubwürdigkeit des CEO an. Für ihn sind „die Leute (...) gute Schauspieler“ (992). Damit zweifelt er die Emotionalität des Statements an, was Bf verunsichert. Er elaboriert seine Aussage und erklärt, dass Schauspieler auch

Betroffenheit vorspielen können, was von Pm validiert wird. Dadurch offenbart er seine Orientierung, dass wirtschaftliche Unternehmen beziehungsweise Unternehmensvorstände berechnend in ihrem Verhalten sind. Dieser Horizont wird durch Mf geteilt, was dadurch bemerkbar wird, dass sie das Statement nun als „Standard-Satz“ verurteilt. Bf schlägt einen Verbesserungsvorschlag vor, was die Gesprächsline beendet.

Sequenz 8: Imageschaden durch die Krise (ca. 2-3 Minuten)

1015-1019 *Frage durch Y*

Die Moderatorin bittet die Diskutanten darum, den Krisenfall in ihr Image von Samsung einzuordnen.

1020-1049 *Nachfrage durch Am mit anschließender Proposition durch Bf*

Nach kurzer Pause fragt Am noch einmal nach was genau sie erzählen sollen. Bf greift mit einer Proposition ein und stellt die Vermutung auf, dass die Krise dem Image von Samsung nicht gutgetan hat, aber die Leute solche Geschichten schnell vergessen. Das wird von Hm verifiziert und von Pm dadurch exemplifiziert, dass der Fall mit den explodierenden Handys schon 2016 war. Hier kommt die kollektive Meinung zum Vorschein, dass die Medien und die Menschen sich für eine Sensation begeistern, aber das Interesse genauso schnell wieder abflacht wie es aufgekommen ist.

1050-1079 *Proposition durch Am*

Für Am hat das Image von Samsung sehr unter der Krise gelitten, allerdings nicht, weil es passiert ist, sondern es durch die Medien hochgeschaukelt wurde. Bei anderen Herstellern würden die gleichen Probleme auftauchen, aber bei Samsung wurde der Fall gefilmt und verbreitet. Darin zeigt sich, dass Am und Hm nicht die Äußerung des CEO im Kopf hängen geblieben ist, sondern der Großteil von der Medienberichterstattung und der Verbreitung abhängig ist. Diese These ist bei Am so verfestigt, dass er sie später (1161-1165) erneut aufgreift.

Sequenz 9: Verantwortung des CEO (ca. 3 Minuten)

1174-1178 *Immanente Nachfrage durch Y*

Während es zuvor in der Diskussion darum ging, ob Samsung Verantwortung für die explodierten Handys übernimmt, bittet die Moderatorin die Diskutanten darum den CEO in diesen Kontext einzuordnen.

1179-1229 *Antithese/Synthese durch Pm und Am in Interaktion mit den anderen*

Für Pm ist der CEO derjenige, der die Unternehmensentscheidungen absegnet und deshalb auch Verantwortung trägt. Bf elaboriert das indem sie die These aufstellt, dass der CEO in der Zwischenzeit auch nicht mehr für das Unternehmen arbeiten könnte. Das erinnert Pm wieder daran, dass er den CEO nicht kennt, er für ihn austauschbar ist und es nicht bemerken würde. Am differenziert die Proposition von Pm und bezieht sich dabei auf die vorherige Diskussion darüber, dass der CEO keine Entscheidungen alleine trifft. Das wurde von den anderen Diskutanten bereits bestätigt, was Am dabei hilft seinen Standpunkt durchzusetzen. Am geht nämlich davon aus, dass die Verantwortung des CEO gar nicht so groß ist, was seine Führungsfähigkeit in Frage stellt.

1230-1253 *Elaboration durch Bf in Interaktion mit Hm*

Bf und Hm führen den Gedanken weiter, dass es vorkommt, dass der CEO in solchen Fällen auch teilweise gefeuert wird. Sie sehen aber die Möglichkeit für den CEO, dass dieser sofern er sich mit dem Team berät, das Vertrauen des Unternehmens behält und nicht in die persönliche Verantwortung gezogen wird.

1254-1269 *Elaboration durch Mf*

Mf holt die anderen Diskutanten wieder darauf zurück, dass weder Samsung noch der CEO daran interessiert sind, ob jemand zu Schaden gekommen ist. Am bestätigt das: „Ja klar, da gehts in erster Linie ums Produkt. Und so ist es aber auch einfach bei Unternehmen“ (1257). Darin zeigt sich der dokumentarische Sinngehalt über die Orientierung, dass Unternehmen profitorientiert und ohnehin nicht an ihren Kunden orientiert sind. Pm geht darüber hinaus noch darauf ein, dass die Reaktion des CEO „unpassend“ (1261) formuliert wurde. Pm erinnert sich in diesem Zusammenhang folglich wieder an die Formulierung des Statements, obwohl diese schon länger nicht mehr thematisiert wurde. Das zeigt, dass auch der Faktor wie das Statement formuliert ist und der CEO einen Einfluss darauf hat, wie das Unternehmen und der CEO auf ihn wirken.

Sequenz 10: Einstellung zu Samsung (ca. 1 Minute)

1270-1272 *Abschlussfrage zum ersten Stimulus durch Y*

Die Moderatorin schließt die erste Fragelinie ab, indem die Diskutanten nach ihrer Kaufabsicht gefragt werden.

1273-1282 *Proposition durch Bf in Interaktion mit Am*

Diese Frage wird zuerst von Bf, wie auch bei der Eingangsfrage, beantwortet. Die Schnelligkeit der Antwort verdeutlicht, dass die Krise und das Gespräch über das

Verhalten des CEO weder bei ihr, noch bei ihrem Ehemann Am das Image von Samsung grundlegend erschüttert hat. Am exemplifiziert das, indem er erzählt, dass sie selbst einen Samsung Fernseher haben. Bf ist die Marke bisher noch nicht aufgefallen. Wm und Pm kommentieren den Besitz des Fernsehers zwar, äußern ihre eigene Meinung zu Samsung aber nicht. Am und Mf schweigen. Das kann darauf hindeuten, dass Samsung wie schon zu Anfang der Diskussion neutral auf sie wirkt.

Sequenz 11: Image von United Airlines (ca. 1 Minute)

1288-1299 *Überleitung zum zweiten Fall durch Y*

Die Moderatorin kündigt an, dass es jetzt um den zweiten Fall geht. Locker unterhalten sich die Teilnehmer über die Getränke auf dem Tisch, was ein Zeichen für den lockeren Umgang in der Gruppe ist. Y fragt die Teilnehmer dann nach ihren Assoziationen zu United Airlines

1300-1316 *Proposition durch Am mit Elaboration durch Pm, Bf und Wm*

In derselben Sekunde antwortet Am direkt mit „Fluggesellschaft“ (1300). Das wird von Pm spezifiziert, indem er das Unternehmen in den USA verortet. Wm reagiert darauf indem er sagt, dass er auch nicht mehr weiß und Bf kennt die Airline gar nicht. Folglich ist den Teilnehmern die Airline entweder nicht bekannt ist oder sie können ihr keine Eigenschaften zuordnen. Demnach hat United Airlines für sie an diesem Punkt ein neutrales Image.

Sequenz 12: Zeitpunkt der Äußerung (ca. 1-2 Minuten)

1411-1448 *Eigenständige Proposition durch Am, Elaboration durch Pm und Bf*

Nachdem in der Runde zunächst die Geschehnisse diskutiert wurden, die in dem Artikel beschrieben wurden, geht Am ohne auf die Frage der Moderatorin zu warten direkt auf den Zeitpunkt der Äußerung ein: „Der [CEO] hat sich viel zu spät geäußert, der hat seine Aufgabe da nicht wahrgenommen“ (1411f.). Die frühe Meldung des CEO im ersten Fall ist den Diskutanten nicht direkt aufgefallen, wohingegen es sofort auffällt, wenn der CEO sich erst meldet, wenn die Krise untragbar ist. Pm und Bf elaborieren die Proposition von Am dadurch, dass sie den Artikel noch einmal laut vorlesen und feststellen, wann genau das Statement veröffentlicht wurde. So schnell wie Am auf das Thema zu sprechen gekommen ist, lenkt er auch wieder davon ab indem er ein persönliches Beispiel von einem Video erzählt, das mit dem Fall nichts zu tun hat. Für ihn ist es selbstverständlich, dass die Reaktion zu spät kam. Deshalb muss über das Thema nicht weiter diskutiert werden. Bf kommt nach der Erzählung von Am noch einmal auf den Zeitpunkt zurück und wiederholt, dass die Meldung zu spät erfolgt ist. Das wird nun auch von Mf bestätigt.

Sequenz 13: Übernahme persönlicher Verantwortung (ca. 6 Minuten)

1523-1526 *Frage durch Y*

In Form einer exmanenten Nachfrage lenkt die Moderatorin den Fokus der Diskussion darauf, ob Persönlichkeitsmerkmale des CEO für die Diskutanten erkennbar sind.

1527-1568 *Parallelisierender Diskurs zwischen Bf und Hm mit Beendigung durch Am*

Bf und Hm gehen vermeintlich aufeinander ein und sprechen ruhig nacheinander, jedoch reden beide über unterschiedliche Themen. Während Hm über die Fakten des Falles und der Vorkommnisse spricht, hebt Bf hervor, dass der CEO in diesem Fall für sie persönlich spricht. Sie analysiert die im Statement angewandte Terminologie und stellt die Proposition auf, dass der CEO bei Samsung nur von „wir“ gesprochen hat, während der CEO bei United Airlines auch als „ich“ auftritt. Außerdem merkt sie an, dass das für sie keine selbstverständliche Reaktion ist. Darin spiegelt sich wieder, dass es für sie eine Besonderheit ist, wenn ein CEO sich verständnisvoll und persönlich nahbar zeigt. Auffällig ist auch, dass sie im Rahmen dieser Feststellung nicht mehr daran denkt, was das Unternehmen das Unternehmen noch weiteres schlecht gehandhabt hat und dass die Äußerung so spät kam. Am greift in die parallele Argumentation von Hm und Bf ein, unterstützt seine Frau und öffnet damit wieder die Diskussion für die anderen.

1569-1675 *Parallelisierender Diskurs, der sich zu einem konkurrierenden Diskurs mit echter Konklusion entwickelt*

Der parallelisierende Diskurs führt sich nach kurzer Unterbrechung angetrieben durch Hm weiter fort. Er bleibt weiter bei den Fakten des Falles und der Vermutung, dass der CEO zu spät informiert wurde und daher die Meldung so spät kam. Das repräsentiert erneut die Orientierung, der CEO sei nicht direkt in alle Geschehnisse des Unternehmens eingebunden und darüber informiert. Gleichzeitig stellt Am die Proposition auf, dass durch der CEO durch den Satz „das kann und wird nie wieder passieren“ (1587) persönliche Verantwortung übernimmt. Da stimmt Bf laut zu und Mf elaboriert die Meinung und äußert, dass für sie Anteilnahme gezeigt wird und der CEO aufrichtig, also ehrlich erscheint. Hm relativiert die Meinung der anderen mit der Divergenz, dass das bei den Vorkommnissen des Falles im Vergleich zum ersten Beispiel auch „einfach“ (1602) ist. Das bedeutet, dass Hm keinen Unterschied macht zwischen den Verhaltensweisen des CEO. Er ist der Auffassung, dass der CEO nur das ausführt was im Unternehmen beschlossen wurde und dass das je nach Fall variiert. Bf beendet die Konversation durch eine rituelle Synthese. Sie stimmt Hm zu, macht gleichzeitig aber einen Witz. Dadurch spiegelt sich wieder, dass sie nicht derselben Ansicht ist und sie es gut findet, wie der CEO in diesem Beispiel auftritt.

Hm versucht die anderen Diskutanten weiterhin zu überzeugen und elaboriert seine Aussage weiter. Dabei lenkt er die Aufmerksamkeit darauf, inwieweit die beiden Fälle kontrollierbar waren. Genauer gesagt umschreibt er, dass der Fall bei Samsung außerhalb der Kontrolle, also ein technisches Versagen war und bei United Airlines kontrollierbar, also menschliches Versagen. Für ihn ist es eine größere Herausforderung als CEO zu reagieren, wenn es sich um technisches Versagen handelt. Das überzeugt die anderen und auch Mf stimmt ein, die sich leicht durch Argumente überzeugen lässt „Wenn der seine Anweisungen gibt, dann ist das auch so“ (1630). Diese Kontrolle durch den CEO wird in Interaktion weiter elaboriert, bis im Rahmen eines konkurrierenden Diskurses eine echte Konklusion getroffen wird. Was an dieser Stelle im Sinne des Forschungsinteresses zu unterstreichen ist, ist, dass Mf den CEO und das Unternehmen zu verteidigen scheint: „Aber er sagt klar, was er in Zukunft für das Unternehmen will“ (1667). Für sie scheinen die kritisierten Aspekte wie der verspätete Zeitpunkt, den Am direkt im Anschluss erneut anspricht, nicht mehr so relevant zu sein. Die klare Vision für das Unternehmen wirkt sich also positiv auf das Image von United Airlines aus.

Sequenz 14: Emotionen (ca. 2-3 Minuten)

1682-1684 *Frage durch Y*

Von den Diskutanten ist bei diesem Statement, das weitgehend ohne Emotionen mit neutraler Sprache formuliert wurde, noch keiner auf die Emotionalität eingegangen. Auch die Abwesenheit ist bisher noch keinem aufgefallen.

1685-1711 *Antithese/Synthese durch Hm und Pm in Interaktion mit Am und Bf*

Hm antwortet direkt, dass das Statement für ihn Emotional ist: „Ja schon, er sagt ja es wird nie wieder vorkommen.“ (1685). Am und Bf stimmen dem zu. Pm stellt sich dieser Proposition entgegen und erklärt, dass das Statement „eher etwas kalt“ (1692) ist. Da stimmt Mf, seine Ehefrau, direkt zu, was auch Bf zum Nachdenken anregt. Ihr fällt auf, dass der CEO sich nicht entschuldigt hat. Daraufhin erkennt auch Am, dass das Statement nicht emotional ist und die Diskutanten einigen sich. Durch die Abwesenheit von Emotionen kommen die Diskutanten erst zu diesem Zeitpunkt der Diskussion darauf, dass ihnen eine Entschuldigung fehlt. Das wurde zuvor noch nicht angesprochen und ist erst dadurch aufgekommen, dass der Fokus auf die Emotionalität gelegt wurde.

1712-1750 *Proposition durch Mf und Elaboration durch Hm*

Für Mf fehlt es dem Unternehmen an „Menschlichkeit“ (1713). Das bedeutet es ist ein Zusammenhang erkennbar zwischen der Emotionalität des CEO und der Wahrnehmung

des Unternehmensimages. Hm elaboriert das und kommt wieder auf die Frage zurück, ob das Unternehmen dem Passagier eine Entschädigung geleistet hat. Er setzt das aber nicht in einen positiven Zusammenhang, sondern stellt in Frage, ob das Unternehmen, das in den Medien erwähnen würde, weil das für ihn „Schmiererei“ sein könnte. Dieser Gedanke wird von Bf und Pm elaboriert, indem Witze darüber gemacht werden. Die Diskussion, die in Sequenz 13 eine positive Richtung angenommen hat, rückt United Airlines an dieser Stelle wieder in ein negatives Licht.

Sequenz 15: Rolle der Medien (ca. 1-2 Minuten)

1751-1787 *Proposition durch Hm und schützende Opposition durch Mf*

Im direkten Anschluss an Sequenz 14 schließt Am mit der Proposition an, dass der Fall durch das Filmen und die Medien erst groß geworden ist. Diese Annahme teilen Bf und Pm. Darin zeigt sich die kollektive Orientierung, dass die Medien nach einer Sensation suchen, diese einige Zeit voll auskosten und dann wieder fallen lassen. Die Medien geben für sie an, worüber die Menschen sprechen und nachdenken. Mf nimmt hier wieder eine verteidigende Rolle ein: „Ich find der wirkt aber trotzdem wie einer, der das in den Griff kriegen könnte. Viel zu spät, aber der könnte das machen“ (1785f.). Dieser Widerspruch wird von den Diskutanten unbeantwortet stehen gelassen.

Sequenz 16: Verantwortung und Krisenhistorie (ca. 4 Minuten)

1788-1790 *Frage durch Y*

1791-1860 *Antithese/Synthese von Bf/Hm und Am*

Für Bf trägt der CEO persönlich keine Verantwortung, in diesem Zusammenhang mit Schuld gleichzusetzen, für den Vorfall. Sie sieht die Verantwortung bei den Personen, die den Passagier aus dem Flugzeug begleitet haben. Auch die Airline trägt für sie keine Schuld. Darin zeigt sich, dass für Bf und auch für Hm das Unternehmen keine Verantwortung für das Verhalten der eigenen Mitarbeiter trägt. Am teilt diese Orientierung nicht und tritt mit der oppositionellen Ansicht auf, dass sowohl CEO, das Unternehmen und auch seine Mitarbeiter alle Verantwortung tragen würden, wenn das Unternehmen bereits in der Krise sitzt. Für ihn sollte in so einer Situation jeder darauf sensibilisiert sein sich richtig zu verhalten. Er findet das außerdem „schwach“ (1830) vom Unternehmen, was von Mf aufgegriffen wird mit der These „die sind wahrscheinlich alle nur auf Profit aus“ (1832). Diese Orientierung wird von Pm und Am argumentativ elaboriert, was auch Wm und Bf überzeugt. Die echte Konklusion kommt an dieser Stelle von Bf: „Ist der Ruf erstmal hin (...). Kommt dann noch was dazu, ist es auch egal.“ Damit setzt sie den Fall und die

Reaktion in den Kontext des generellen Images von United Airlines. An dieser Stelle ist bei keinem Diskutanten mehr ein neutrales oder positives Image erkennbar. Es gilt die kollektive Orientierung, dass United Airlines ein profitorientiertes Unternehmen ist, bei dem die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass es auch künftig zu weiteren Skandalen kommt.

1861-1872 *Proposition durch Bf*

Nachdem Pm darauf eingegangen ist, dass ein Unternehmen ein schlechtes Image nicht so schnell wieder los wird, stellt Bf die Vermutung auf, dass der CEO eventuell gekündigt wurde. Das wird durch Mf und Pm elaboriert und sie sind der Meinung, dass es für das Unternehmen ein Weg aus der Krise sein könnte. Darin spiegelt sich die Orientierung wieder, dass der CEO eng mit dem Unternehmen und seinen Fehlritten assoziiert wird. Daher kann ein Wechsel in der Führungsebene für die Öffentlichkeit wie eine Art Neustart wirken. Das lässt sich gleichzeitig in den größeren Rahmen einordnen, dass wirtschaftliche Unternehmen berechnend und profitorientiert vorgehen. Demnach ist der Schutz der eigenen Mitarbeiter nicht die oberste Priorität, sondern das wirtschaftliche Überleben.

Sequenz 17: Zusammenhang CEO und Unternehmen (ca. 4 Minuten)

2123-2126 *Abschlussfrage durch Y*

Nach der Zusammenfassung der Diskussion, die mit den Diskutanten abgestimmt wurde, fragt die Moderatorin resümierend danach wie das Verhalten des CEO auf sie gewirkt hat.

2127-2200 *Proposition von Wm mit Elaboration und Validierung durch Bf, Mf und Am*

Wm vergleicht die beiden Fälle und empfindet den CEO von Samsung trotz seiner unkontrollierten Ausdrucksweise so, als hätte er „mehr menschliche Züge“ (2127). Das wird von Bf validiert. Die neutrale Sprache des United Airlines CEO wirkt auf Wm außerdem, als würde er „von oben herab“ (2131) sprechen. Auch mf validiert die Proposition und bringt es mit dem Zuruf „emotionslos“ (2141) auf den Punkt. Wm und Bf verfestigen die Meinung in Interaktion noch weiter. Dann steigt Am aber ins Gespräch ein und bemängelt bei beiden CEOs, dass sie „mit Empathie beide nichts am Hut“ (2151) haben. Es scheint so als würden die Diskutanten sich wieder auf den kollektiven Rahmen beziehen, den Bf ganz am Anfang der Diskussion aufgestellt hat. Und zwar, dass ein Unternehmensvorstand im Allgemeinen eher als kalt und skrupellos wahrgenommen wird und nicht sehr nahbar ist. Hier wird das soziale Milieu der Verdienstgruppe deutlich. Zwischen ihnen und den führenden Geschäftsleuten ist ein größerer Abstand, weshalb die Gruppe von einer Person schnell durch Argumente oder Erzählungen von negativen

Merkmale überzeugt wird. Ähnlich einer „wir-gegen-sie“-Haltung. Das soeben beschriebene Muster manifestiert sich in einer weiteren Proposition von Bf: „Wenn die zu menschlich wären, (...) hätten die wahrscheinlich auch einen falschen Job. Das würden die Firmeninhaber, Gründer oder sonst was (.) das brauchen die glaub ich nicht. Leute, die zu viel Empathie und zu viel Verständnis zeigen. Ich glaub die sind dann auf so einem Posten fehl am Platz“ (2195ff.).

2201-2216 *Proposition durch Am mit Validierung durch Pm und Bf*

Als abschließende Proposition bringt Am in die Diskussion ein, dass keiner der CEOs sich entschuldigt hat und er das für richtig empfindet. Auch wenn eine Entschuldigung wünschenswert gewesen wäre, betont er hier in Interaktion mit Pm und Bf, dass der CEO dadurch Schuld des Unternehmens eingestanden hätte und dadurch seine Aufgabe verfehlt hätte. Seine Aufgabe liege aber viel mehr darin, sein Unternehmen zu schützen. Dass das der Gesprächsabschluss ist verdeutlicht noch einmal die Distanz der Gruppe zu Menschen in der Unternehmensführung. Sie sehen ihre Wünsche oder Erwartungen an den CEO als ohnehin nicht realistisch an, da dieser die Unternehmensinteressen vertritt und nicht als Mensch anzusehen ist. Er ist vielmehr ein Funktionär des Unternehmens, agiert als dieser und sollte sich nicht anders verhalten. Damit impliziert die Gruppe, dass eine Person, die menschlich, emotional und charismatisch die Funktion eines CEO ausführt nicht lange an der Unternehmensspitze bleiben beziehungsweise es auch nicht dorthin schaffen würde. Dieser Rahmen wird von allen Diskutanten kollektiv geteilt.

9.1.2. Diskursorganisation

Die erste Gruppe besteht aus sechs Teilnehmern mit einem Altersdurchschnitt von 62 Jahren. Alle wohnen auf dem Land und haben einen allgemeinbildenden Schulabschluss. Beruflich sind sie in den Branchen Technik, Vertrieb, Gastronomie und Sekretariat zu verorten. Einer der Teilnehmer ist verwitwet und der Rest ist verheiratet. Die eigenen Angaben über den Medienkonsum variieren von 1-2 Mal die Woche bis zu täglich. Interessant für die Dynamik der Gruppe ist, dass Pm und Mf ein Ehepaar sind, Am und Pm Brüder sind und Am und Bf miteinander verheiratet sind. Wm und Hm sind Freunde der Gruppe.

Bereits in der ersten halben Stunde der Diskussion positioniert sich Bf als dominante Diskutantin. Sie ergreift als erste das Wort, setzt mit ihrem persönlichen Orientierungsrahmen die Tonalität der Diskussion und gibt teilweise auch die Diskursorganisation vor. Während in der Eingangsphase die anderen Teilnehmer im Rahmen eines parallelisierenden Diskurses Beispiele aneinanderreihen, die sie mit dem

Forschungsthema verbinden, führt Bf ihren eigenen Horizont detaillierter aus. Ihre erste Assoziation zu dem Auftreten von einem CEO in der Unternehmenskrise ist eine negative: Für sie „gehen die, die eigentlich am schlimmsten sind, doch immer gut dabei raus.“ (23f.). Darin äußert sich die negative Einstellung gegenüber Personen in hohen Machtpositionen und die soziale Distanz zu diesen Personen. Diese Kluft zwischen dem kleinbürgerlichen und gehobenen Milieu zeigt sich in der Gesellschaft öfter. Der Rahmen, dass ein CEO zu der Gesellschaft gehört, die aus einem höheren sozialen Milieu kommt als die Gruppe selbst, grenzt sie automatisch von der Unternehmensführung ab. Dadurch wird dem CEO eine negativ beeinflusste, distanzierte Grundhaltung gegenüber gebracht. Auch wenn der Rahmen an dieser Stelle noch nicht durch die anderen weiter elaboriert wird, bauen viele Orientierungen des späteren Gesprächsverlaufs auf dieser sozialen Einordnung auf.

2084 Pm: L Er prescht nicht alleine vor #01:13:40-7#
 2085
 2086 Hm: Natürlich nicht. Gerade solche Sachen die medienwirksam sind, die werden zu-
 2087 sammen besprochen. Und dann gibt's ne Sprachregelung #01:13:45-6#
 2088
 2089 Bf: Das darf der auch nicht #01:13:50-2#
 2090
 2091 Hm: L Sprachregelung, was nach draußen kann und was nicht. Also (.)
 2092 Joa #01:13:57-4#
 2093
 2094 Pm: Viel Spielraum hat er nicht #01:14:03-4#
 2095

Abb. 7. Beispielhafter Auszug für die Autonomie des CEO bei öffentlichen Auftritten
 (Quelle: eigene Darstellung)

Es ist auffällig, dass die Teilnehmer während der gesamten Diskussion keinen Unterschied zwischen dem Unternehmen und dem CEO machen. Sie verwenden die Begriffe deshalb oft auch synonym. Das impliziert, dass nicht zwischen dem CEO-Image und dem Unternehmensimage unterschieden wird. Verstärkt äußert sich durch eine Äußerung von Pm: „Für mich ist der [CEO] aber sowieso austauschbar.“ (918). Der CEO wird von der Gruppe nicht als eigenständige Person gesehen, sondern vielmehr auf die Funktion eines Repräsentanten des Unternehmens degradiert und ihm weder Persönlichkeit noch unterschiedliche Führungsstile zugestanden. In Übereinstimmung mit dieser Auffassung wird auch die Autonomie des CEO eingeschränkt. Für die Diskutanten besteht keine Möglichkeit, dass der CEO ein Statement alleine abgibt. Sämtliche Wordings und Entscheidungen werden in Gremien abgestimmt und der CEO trägt diese nur an die Öffentlichkeit (s. Abbildung 7). Diese Orientierungen werden in unterschiedlichen Diskussionsabschnitten im Rahmen von konkurrierenden Diskursen angesprochen, was zeigt wie stark die Einstellung kollektiv geteilt wird und im Gedächtnis der Teilnehmer verankert ist.

Eingebettet in diese dominanten Orientierungen, die immer wieder in unterschiedlichen Zusammenhängen implizit und explizit geäußert werden, muss das Gespräch durch die Moderatorin auf die einzelnen Merkmale der Verhaltensweise gerichtet werden. Generell wird bemerkbar, dass vieles als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Diese Merkmale werden aber nicht positiv hervorgehoben, sondern nur bei Fehlen kritisiert. So verhält es sich beispielsweise mit dem Zeitpunkt der Äußerung. Die Diskutanten teilen die Auffassung, dass sich der CEO so früh wie möglich äußern sollte. Es wird aber nicht weiter thematisiert, wenn das der Fall ist. Kommt die Äußerung aber erst, wenn die Krise schon weit vorangeschritten ist, überschattet das alle anderen Umstände. Im zweiten Fall kann die Meldung noch zu erfolgreich formuliert sein und dennoch erholt sich das Unternehmensimage nicht davon. Ähnlich ist auch die Emotionalität der Sprache eines der Merkmale, die nur bei Abwesenheit kritisiert werden. Für die Gruppe ist es eine Voraussetzung, dass emotionale Anteilnahme wie Mitleid im Krisenfall gezeigt wird. Äußert der CEO sich aber ohne Emotionen mit einer neutralen Sprache, wird das als kalt und unmenschlich angesehen und auf das Unternehmen übertragen. Interessant ist aber auch, dass Bf die Proposition aufwirft, dass ein Geschäftsmann ohnehin nicht emotional sein sollte und er sonst den falschen Job hätte (s. Abbildung 8). Diese Orientierung wird von allen geteilt, was wieder dem sozialen Milieu zuzuordnen ist, das vorher aufgezeigt wurde.

987 Bf: Ja. (.) Aber das ist ein Geschäftsmann. Zu viel Emotion zeigen die glaub ich nicht.
 988 Oder? @(.)@ kann ich mir nicht vorstellen. #00:31:14-3#
 989
 990 Pm: Das würde ich aber nicht sagen. #00:31:17-6#
 991
 992 Hm: L Die Leute sind gute Schauspieler ähm eine gewisse Schauspielerei gehört ja
 993 einfach dazu. #00:31:25-2#
 994
 995 Bf: L Ja vielleicht auch #00:31:25-2#
 996
 997 Hm: L Und wenn du schauspielern kannst, dann kannst du schon eine Betroffenheit
 998 damit ausüben und denkst ganz was anderes, ne @(.)@ #00:31:31-8#
 999
 1000 Pm: Das sowieso. #00:31:35-6#
 1001
 1002 Mf: Wir bedauern den Vorfall ist auch so ein Standard-Satz. °Denke ich mal° (.)
 1003 #00:31:42-8#
 1004

Abb. 8. Beispielhafter Auszug für die Authentizität des CEO (Quelle: eigene Darstellung)

Es ist erkennbar, dass die Diskutanten Probleme haben den Inhalt der Botschaft von der Formulierung zu trennen, wodurch Inkongruenzen entstehen (s. Abbildung 9). Die Erwartung an einen CEO ist, dass er sich vor sein Unternehmen und seine Mitarbeiter stellt und diese schützt. Aus diesem Grund empfindet die Gruppe es als normale Reaktion, dass die Schuld vom Unternehmen abgestritten wird. Ein Schuldeingeständnis wird auf der anderen Seite mit einer Aufgabenverfehlung gleichgesetzt. Beispielhaft ist hier Am

anzuführen: „Das ist ja auch seine Aufgabe. Wie du schon gesagt hast Schaden von der Firma erstmal abzuwenden, Zeit zu gewinnen, wie auch immer“ (262f.). Gleichzeitig sind die Teilnehmer sich aber einig, dass sie sich eine Entschuldigung erwartet hätten. Ähnlich wie auch der CEO eine negative Konnotation von Grund auf mit sich trägt, wird auch dem unternehmerischen, wirtschaftlichen Handeln eine Rücksichtslosigkeit zurückgeschrieben. Es wird bemerkbar, dass die Diskutanten bestimmte Erwartungen beziehungsweise Wünsche gegenüber dem Verhalten eines CEO oder Unternehmens entgegenbringen. Gleichzeitig gehen sie aber davon aus, dass das gewünschte Verhalten im Sinne der Wirtschaftlichkeit nicht eintreten wird. Darin spiegelt sich eine Enttäuschung wieder, die von den Diskutanten nicht mehr angesprochen wird, sondern sie sich kollektiv nonverbal einig sind, dass dieser Rahmen gesetzt ist.

261
 262 Am: Das ist ja auch seine Aufgabe. Wie du schon gesagt hast Schaden von der Firma
 263 erstmal abzuwenden, Zeit zu gewinnen, wie auch immer. #00:10:59-3#
 264
 265 Pm: Und dann. (.) Naja ob man das so (.) als Firmenchef rausbringen sollte (fragend).
 266 Ich sag mal das ist noch ne andere Geschichte. Vielleicht hätte er da seinen Kom-
 267 munikationsberatern (.) vielleicht hätten sie ihm da was anderes raten sollen.
 268 #00:11:18-9#
 269
 270 Hm: L Die Frage ist #00:11:18-9#
 271
 272 Pm: L Ist das nun seine eigene Meinung oder die Meinung der Kommu-
 273 nikationsberater, die ihm das dann auf Papier hinlegen, was er dann ablesen soll.
 274 Oder so #00:11:26-0#
 275

Abb. 9. Beispielhafter Auszug für die Problematik die Aufgabe des CEO von seiner Sprache zu trennen(Quelle: eigene Darstellung)

Am Ende der Diskussion wird öfter von Menschlichkeit gesprochen. Ob der CEO sich menschlich verhält oder nicht. Impliziert wird von den Diskutanten, dass sie sich darunter einen CEO vorstellen, der zwar seinen wirtschaftlichen Aufgaben nachkommt, gleichzeitig aber menschnah ist, ein wenig emotional und persönliche Betroffenheit und Verantwortung zeigt. Auch das wird von den Diskutanten aber nicht erwartet. Das verdeutlicht noch einmal die Distanz zum CEO mit der Orientierung, dass das von ihnen gewünschte Verhalten nicht realistisch ist. Dieser Rahmen wird von allen geteilt und in einem konkurrierenden Diskurs besprochen.

Für die Diskutanten ist das Verhalten des CEO allerdings nicht tragend für den Verlauf der Krise. Diese Funktion haben eher die Medien inne: „Die Medien fangen dann an zu graben und zu suchen und andere Fälle zu finden. Und dann wird das natürlich immer mehr publik gemacht und über die neuen Medien wird das umso schneller verbreitet.“ (Pm: 175ff.). Es wird der gemeinsame Rahmen geteilt, dass die Medien die Macht haben ein Thema so in

den öffentlichen Fokus zu rücken, dass über nichts anderes mehr gesprochen wird. Diese Tendenz wird durch die neuen Medien nur verstärkt. Das bedeutet, dass Wirkung der CEO-Kommunikation auf das Unternehmensimage vorhanden sein kann. Sie kann aber auch schwächer sein als das Framing durch die Medien, das sich auch auf das Image auswirkt. Die Diskutanten selbst implizieren zwar, dass für sie die Qualität des Produkts oder der Dienstleistung entscheidend ist und nicht die Krise. Jedoch zeichnet sich heraus, dass das Unternehmen mit schlechter Krisenhistorie und verspäteter Meldung ausschließlich mit negativ konnotierten Merkmalen beschrieben wird.

Zusammenfassend lässt sich für die Diskursorganisation festhalten, dass am Anfang eher parallelisierende Züge erkennbar sind, bevor die Diskussion fast ausschließlich eine konkurrierende Organisation annimmt. Rahmeninkongruenzen treten selten bis gar nicht auf. Inhaltlich lässt sich resümieren, dass als dominanteste Rahmen folgende festhalten werden kann:

- Der CEO und das Unternehmen repräsentieren eine Einheit, weshalb der CEO als reiner Repräsentant ohne Persönlichkeit fungiert
- Für das Unternehmen und den CEO stehen die wirtschaftlichen Interessen im Vordergrund, weshalb wenig Rücksicht auf die Stakeholder genommen wird
- Medien sind durch Sensationsjournalismus erheblich am Krisenverlauf beteiligt

Alle anderen Orientierungen bauen auf diesen übergeordneten Rahmen auf, die fest im kollektiven Gedächtnis verankert sind.

9.2. Analyse der zweiten Gruppendiskussion

Dieser Abschnitt zeigt die reflektierende Analyse von 18 Sequenzen sowie die Fallbeschreibung der zweiten Gruppe. Es handelt sich dabei um die Gruppe mit den 25 bis 28-jährigen Teilnehmern, die städtisch leben.

9.2.1. Reflektierende Interpretation

Im Gesprächsverlauf konnten 18 Sequenzen identifiziert werden, die metamorphisch dicht beziehungsweise für das Forschungsinteresse relevant sind. Diese werden auf Grundlage der formulierenden Interpretation (s. Anhang F.II.) in chronologischer Reihenfolge reflektierend interpretiert.

Sequenz 1: Einstieg in die Diskussion (ca. 5 Minuten)

1-8 *Eingangsfrage durch Y*

Die Moderatorin fragt die Diskutanten nach persönlichen Erinnerungen zum Auftreten von CEOs in Unternehmenskrisen

9-50 *Proposition mit eigener erzählender Elaboration durch Cm*

Cm ergreift als Erster das Wort mit einer ca. 4-minütigen Erzählung von einem Beispiel, für einen Krisenkommunikationsfall, den er persönlich erlebt hat. Er arbeitet für ein Getränkemarktunternehmen, das in einer krisenähnlichen Reaktion, in der der Geschäftsführer die Krisenursache ignoriert hat. Cm schätzt das Verhalten als falsch ein. Mit dieser Erzählung zeigt Cm, der Kommunikationswissenschaft im Bachelor studiert hat, dass er in Krisen auch das Potenzial sieht, die Reputation eines Unternehmens zu stärken. Mit dieser relativ langen, persönlichen Erzählung positioniert er sich als eine Art Experte bei den anderen Diskutanten.

51-52 *Nachfrage durch Y*

Da die Gesprächsrunde nach der Erzählung von Cm verstummt ist, ermutigt die Moderatorin die anderen Gesprächsteilnehmer mit einer immanenten Nachfrage ihre Erfahrungen mit dem Diskussionsthema zu teilen.

53-63 *Nachfrage durch Sm mit anschließender Proposition in Interaktion mit Vm*

Sm zeigt Verunsicherung nach der Erzählung von Cm und fragt noch einmal nach, ob es lediglich um persönliche Erlebnisse geht. Dann erzählt er, dass ihm durch die Medien vermittelte Fälle wie Marc Zuckerberg und Facebook in Erinnerung geblieben sind. Vm ergänzt Sm mit VW als eigenes Beispiel, was durch Sm validiert wird.

64-75 *Proposition durch Nm mit Validierung von Vm und Sm*

Nm ignoriert die von Cm vorgegebene Gesprächsline und stellt eine eigene Proposition zu einem anderen Unterthema auf. Er hebt hervor, dass ihm nicht viele Beispiele einfallen, da er CEOs selten als sichtbaren Unternehmenssprecher wahrnimmt: „Wenn es Krisen gibt, hält sich der CEO meines Wissens nach oft im Hintergrund“ (64f.). Er elaboriert diese Feststellung selbst, indem er Beispiele aufzählt. Diese werden von Vm und Sm validiert. In dieser Proposition spiegelt sich die Distanz wieder, die die Gruppe zu Unternehmensvorständen hat. Es wird der Rahmen kollektiv geteilt, dass der CEO in der Öffentlichkeit keine tragende Rolle während einer Unternehmenskrise hat.

In dieser ersten Sequenz ist viel über die Gruppendynamik ablesbar. Cm positioniert sich als dominante Stimme in der Diskussion. Sm zeigt durch seine darauffolgende Verunsicherung, die Orientierung, dass persönliche Erfahrungen eine glaubwürdigere Informationsquelle sind als medienvermittelte Berichte. Nm ignoriert die von Cm vorgegebene Dynamik und zeigt die Orientierung, dass ein CEO während einer Krise selten sichtbar ist.

Sequenz 2: Image von Samsung vor Stimuluspräsentation (ca. 2 Minuten)

76-78 *Exmanente Nachfrage durch Y*

Nach der kurzen Eingangsphase fragt die Moderatorin als Vorbereitung auf den ersten Stimulus nach Assoziationen zu dem Unternehmen Samsung.

79-104 *Parallelisierende Aneinanderreihung von Beispielen durch Sm, Vm und Nm mit anschließender Proposition durch Cm*

Sm, Vm und Nm werfen die Wörter „Handys“ (79), „Korea“ (81) und „Unterhaltungselektronik“ (83) ein. Cm validiert zwar damit, dass er auch an Elektronik denkt, leitet das Gespräch aber in eine Richtung, von der er vermutet, dass die Moderatorin es erwartet. Er spricht an, dass Samsung als koreanisches Unternehmen von einer starken Entschuldigungskultur gezeichnet ist. In Interaktion mit Vm und Nm wird die Proposition weiter elaboriert, indem Vm spezifiziert, dass es in asiatischen Kulturen um Gesichtsverlust in einer krisenähnlichen Situation gehen könnte und Nm zu Bedenken gibt, ob die Chefetage international oder koreanisch besetzt ist.

105-106 *Immanente Nachfrage durch Y*

Die Moderatorin bringt das Gespräch mit einer kurzen Nachfrage wieder darauf zurück, was die Diskutanten über Samsung denken.

107- 133 *Proposition durch Vm mit Elaboration durch Sm, Bf, Nf und Cm*

Vms Antwort auf die Frage ist „nicht Apple“ (107), woraufhin die gesamte Runde kurz auflacht. Alle Diskussionsteilnehmer besitzen Apple-Handys, die teilweise auch auf dem Tisch vor ihnen ausgebreitet sind. Die Konkurrenzunternehmen werden zu einer Masse, zu der die Diskutanten keine oder eine neutrale Einstellung haben. Das trifft auch auf Samsung als konkurrierendes Unternehmen zu Apple zu. Sm elaboriert diese Orientierung weiter, indem er sagt, dass Samsung kein negatives Image hat, ihm aber auch keine weiteren Informationen wie Werbekampagnen in Erinnerung geblieben sind. Bf äußert sich mit einer leisen Stimme das erste Mal in der Diskussion, indem sie Sm validiert. Dadurch

steigt auch Nf mit einer Validierung in die Diskussion ein. Nm erinnert sich daran, dass Samsung Probleme mit brennenden Telefonen hatte, woraufhin die Runde Zustimmung zeigt. Cm endet den Gesprächsabschnitt mit der Information, dass es seit diesen Fällen neue Verbote für das zulässige Gepäck von Flugzeugen gibt.

Diese Sequenz festigt die Gruppendynamik und zeigt, dass die Diskutanten allen Handy-Produzenten gegenüber relativ neutral gestimmt sind mit Ausnahme von Apple.

Sequenz 3: Formulierung des Statements (ca. 2-3 Minuten)

239-272 *Proposition durch Nm mit Validierung von Sm und Nf*

Während es im Gespräch um die Frage geht, ob Samsung in Bezug auf die explodierenden Handys Schuld hätte eingestehen sollen oder nicht, lenkt Nm den Fokus auf die Formulierung des Statements. Er kritisiert unabhängig davon, ob das Unternehmen schuldig ist, den Wortlaut des Statements: „Also ich weiß nicht, ob das vielleicht eine schlechte Übersetzung ist. Aber von einem CEO sollte jetzt nicht kommen ‚es kann auf keinen Fall an unseren Akkus liegen‘“ (239ff.). Spannend ist, dass er direkt eine mögliche Erklärung dafür sucht, warum das Statement die Begriffe „keine Ahnung“ und „auf keinen Fall“ beinhaltet. Sein erster Gedanke ist, dass die Übersetzung nicht korrekt ist. Diese Äußerung macht deutlich, dass Nm die Erwartung an einen CEO hat, dass er sich bedacht und überlegt ausdrückt. Ist das nicht der Fall, wird nicht der Charakter des CEO zuerst in Frage gestellt, sondern ein externer Grund gesucht. Sm, und Nf stimmen Nm zu und Bf sieht die Übersetzung als „wichtige[n] Punkt“ (266). Die Orientierung, dass der CEO sich im Regelfall gewählt ausdrückt, wird folglich in den übergeordneten Rahmen eingebettet, dass in den Medien teilweise Falschinformationen vorkommen. Die Diskutanten haben deshalb eine kritische Distanz zu den Informationen, die sie in Zeitungsartikeln lesen und hinterfragen diese.

273-284 *Proposition durch Sm in Elaboration mit Nf*

Sm betrachtet das Wording nun Wort für Wort und stellt fest, dass der CEO nicht genderneutral Stellung nimmt und nur Männer anspricht. Das sagt Sm teils aus Spaß und teils im Ernst, weshalb Nm die Aussage lachend elaboriert. Sm schließt die Anmerkung mit dem ironisch gemeinten Satz „Frauen benutzen eh keine Technik“ (283) ab. Darin präsentiert Sm seinen Standpunkt in der Gender- und Feminismus-Debatte. Die Orientierung, dass es immer noch weit verbreitet ist, dass zwischen den Geschlechtern getrennt wird und Technik eher männliche Domäne ist, wird dadurch kritisiert.

285-302 *Elaboration der anfänglichen Proposition durch Nm mit Bf und Vm*

Nm spezifiziert seine anfängliche Proposition und stellt die These auf, dass das Statement in der Originalsprache vielleicht neutral gewirkt hat und nun durch die Übersetzung verzerrt wurde. Bf exemplifiziert das, indem sie sagt, dass Zeitungen oft keine arabischsprachigen Journalisten angestellt haben und sich bei Zitaten auf Sekundärquellen beziehen. Sie sieht das als Problem an. Vm differenziert den Fall von Samsung aber von Bfs Beispiel und spricht seine Erwartung aus, dass der Vorstand von Samsung englisch spricht.

Diese Sequenz ist sehr prägend für den weiteren Diskussionsverlauf, da sich die Diskutanten auf ihre fachspezifische Orientierung beziehen und kollektiv teilen, dass in den Medien teilweise Falschinformationen vermittelt werden.

Sequenz 4: Zeitpunkt der Äußerung (ca. 1 Minuten)

410-412 *Exmanente Frage durch Y*

Mit einer exmanenten Frage lenkt die Moderatorin die Aufmerksamkeit auf den Zeitpunkt der Äußerung.

413-426 *Proposition durch Sm mit Opposition durch Cm*

Sm merkt an, dass die Stellungnahme auch direkt hätte veröffentlicht werden können. Er schwächt seine eigene Proposition aber schon leicht durch „nagut (.) wenige Tage“ ab. Cm ergreift eine oppositionelle Meinung und erklärt, dass es für große Unternehmen normal ist einige Tage die Fakten zu prüfen und sich erst im Anschluss zu äußern. Das wird von Nm validiert.

In dieser kurzen Sequenz zeigt sich, dass eine schnelle Reaktion des Unternehmens als Normalzustand angesehen wird. Deshalb wird nicht länger über den Zeitpunkt diskutiert, was sich in der Kürze der Passage zeigt.

Sequenz 5: Persönlichkeit des CEO (ca. 4 Minuten)

427-429 *Exmanente Frage durch Y*

430-446 *Proposition durch Vm in Elaboration mit Nm und Validierung durch Cm*

Vm erklärt, dass der CEO auf ihn nüchtern wirkt, da er nicht von „unseren Kunden“ (432) spricht, sondern „die Benutzer“ (432f.). Daraufhin erklärt Vm den Kontext, dass der CEO den Vorfall dadurch von dem Unternehmen abgrenzen will. Das deutet auf die Orientierung hin, dass der CEO die Aufgabe inne hat, sich schützend vor sein Unternehmen zu stellen. Nm elaboriert die Aussage, indem er auf seine

Anfangsproposition zurückkommt. Er kritisiert die Formulierung der Botschaft und merkt an, dass das auf die Übersetzung zurückzuführen ist: „Weil kein professionelles Krisenkommunikationsteam würde so eine Äußerung zulassen“ (440f.). Damit impliziert Nm, dass die Stellungnahme von dem CEO mit einem Kommunikationsteam abgestimmt und strategisch formuliert wird. Es wird von einem internationalen Unternehmen wie Samsung erwartet bedacht formulierte Stellungnahmen abzugeben – wie es auch von einem CEO erwartet wird. Cm validiert die Aussage.

447-489 *Proposition von Nm und Elaboration in Interaktion mit Sm, Vm, Nf und Cm*

Nm erklärt mit dem Beispiel von Elon Musk und Tesla, dass es auch CEOs gibt, die sich ohne Abstimmung mit unpassenden Kommentaren äußern. Darin manifestiert sich die Orientierung, dass alle öffentlichen Äußerungen abgestimmt werden. Dafür spricht sich auch Cm aus, der bezweifelt, dass eine fehlende Abstimmung bei Samsung der Fall war. Im kurzen Dialog zeigt sich, dass von Unternehmen ebenfalls erwartet wird, ihre Stellungnahmen strategisch zu planen, um die größtmögliche Aufmerksamkeit zu erreichen. Nf beendet die Argumentationslinie damit, dass es sich um ein südkoreanisches Unternehmen handelt: „da machen die sowas doch nicht“ (484). Darin zeigt sich die kulturelle Annahme, dass westliche Kulturen wirtschaftlich kalkulierter und unehrlicher agieren als östliche.

490-526 *Elaboration durch Nm in Interaktion mit Bf, Cm und Vm*

Nm lenkt die Aufmerksamkeit zurück auf die Persönlichkeit des CEO, was einen konkurrierenden Diskurs auslöst. Bf, Nm und Cm sind sich einig, dass der CEO „hochnäsig“ (490), „stolz“ (495) und „überzeugt“ (499) wirkt. Vm schränkt diese Charakterisierung ein und verteidigt den CEO, da es sich auch nur um einen kurzen Ausschnitt des Statements handeln könnte. Das bezieht sich wieder auf die kollektive Orientierung, dass Informationen in Medien kritisch hinterfragt werden müssen, da sie teilweise inkorrekte oder nicht vollständige Informationen weitergeben. Nm relativiert Vm und spricht sich dafür aus, dass der CEO dennoch „abgehoben“ (510) und unreflektiert wirkt. Bf validiert die Aussage und bringt ihre Orientierung mit ein, dass sie einen solchen CEO von Samsung nicht erwartet hätte. Das zählt wieder auf den Rahmen ein, dass ein CEO von einem internationalen Unternehmen mit bestimmten Eigenschaften wie Professionalität assoziiert wird und dieser sich bedacht ausdrückt. Der CEO wird aber ausschließlich mit negativen Persönlichkeitseigenschaften beschrieben, was in den Diskutanten eine Inkongruenz mit ihren Erwartungen auslöst.

527-539 *Elaboration von Vm und Validierung durch Cm*

Für Vm ist es die Aufgabe des CEO die Produkte des Unternehmens zu schützen und den Vorfall als erste Reaktion zu leugnen beziehungsweise vom Unternehmen abzugrenzen. Das ist mit der Formulierung allerdings nicht geglückt. Dass das Statement unpersönlich wirkt, ist für Cm und Vm aber „okay“ (534). Das bedeutet, dass sie von wirtschaftlich orientierten Unternehmen keine ehrliche und offene Reaktion erwarten, sondern eine wirtschaftlich sinnvolle. Implizit zeigt sich eine leichte Enttäuschung darüber.

540-559 *Proposition durch Bf, die von anderen Diskutanten übergangen wird*

Bf bringt in das Gespräch ein, dass ihr es im Alltag nicht aufgefallen wäre, ob der CEO derjenige ist, der Stellung nimmt und wie persönlich er auftritt. Hiermit verdeutlicht Bf ihre Einstellung, dass der CEO nur ein weiterer Sprecher für das Unternehmen ist und keine tragende Rolle in der öffentlichen Krisenwahrnehmung spielt. Die anderen Diskutanten gehen auf diese Aussage nicht weiter ein. Nm richtet seinen Blick stattdessen darauf wie die Aussage gerechtfertigt werden würde, wenn herauskommen würde, dass der Fehler doch bei Samsung liegt. Sm geht darauf ein, dass die Aussage für ihn durch die Formulierung unglaublich wirkt, was Vm für „nicht die beste Strategie“ (551) hält.

In dieser Sequenz zeigt sich, dass die unbedachte Formulierung des Statements auf die Persönlichkeit des CEO übertragen und dadurch die Glaubwürdigkeit angezweifelt wird. Als kollektiver Rahmen zeigt sich in einem konkurrierenden Diskurs, dass eine Person in einer Machtposition wie der CEO und ein internationales Unternehmen wie Samsung ihre Kommunikation professionell und strategisch planen.

Sequenz 6: Emotionalität (ca. 2 Minuten)

560-561 *Exmanente Frage von Y*

562-574 *Oppositioneller Diskurs zwischen Vm, Nf, Bf und Nm*

Für Vm, Nf, und Bf kommen aus dem Statement keine Emotionen hervor. Nm stellt sich dagegen und argumentiert, dass das Bedauern, das in dem Statement ausgedrückt wird, eine angebrachte Emotion ist. Das zeigt, dass Nm die Orientierung hat, dass es in Krisensituationen angebrachte und weniger angebrachte Emotionen gibt.

575-617 *Elaboration durch Sm und Nm*

Sm bezieht sich wieder auf den Zeitpunkt der Äußerung und bemerkt, dass der CEO nach wenigen Tagen nicht darüber informiert ist, ob jemand zu Schaden gekommen ist. Daher ist es ein sehr unpersönliches Statement. Dass der CEO kein Interesse an den Stakeholdern zeigt, deutet für Nm darauf hin, dass das Bedauern nicht aufrichtig ist.

Obwohl es in dem Gespräch eigentlich um die Emotionalität ging, wurde nach dem detaillierten Blick auf die Charaktereigenschaften des CEO die Besorgnis des Unternehmens stark kritisiert beziehungsweise in Frage gestellt. Auch Nm zeigt Ärger darüber: „Aber das zeigt doch eigentlich schon, dass sie sich wenig, also gar nicht damit beschäftigt haben. Sie haben nichtmal recherchiert! Das finde ich schon schwach. Interessieren sich halt gar nicht dafür und wollen nur sicherstellen, dass die Leute eh weiter die Handys kaufen. Indem sie sagen das liegt auf keinen Fall an uns“ (599). Das bedeutet, dass sich die Emotionalität und die Übernahme von persönlicher Verantwortung auf den CEO direkt auf das Unternehmensimage auswirken.

Sequenz 7: Krisenhistorie (ca. 2-3 Minuten)

666-669 *Exmanente Frage durch Y*

Die Moderatorin fragt die Diskutanten, wie sie diesen Fall in die Krisenhistorie von Samsung einordnen würden.

670-707 *Proposition durch Nf in gemeinsamer Elaboration mit Nm, Vm und Sm*

Dieses Mal geht Nf als erste auf die Frage der Moderatorin ein und führt aus, dass das die erste Krise ist, die sie von Samsung mitbekommen hat. Nm elaboriert die Proposition und merkt an, dass es gerade dadurch „schon sehr brisant und besonders“ (677f.) ist. Vm vertieft diese Auffassung noch mit dem Beispiel, dass die Krise der Auslöser dafür war, dass in Flugzeugen Ansagen zu den explodierenden Akkus und ihre Brandgefahr gemacht wurden. In diesem kurzen Dialog wird erkennbar, dass dieser Krisenfall für Samsung durch Medienpräsenz und Präsenz im Alltag (Flugzeugansagen) große Auswirkungen hatte. An dieser Stelle gehen die Diskutanten weder auf das Unternehmen noch auf den CEO ein. Das impliziert, dass der Krisenverlauf in diesem Fall für sie ausschlaggebender ist als die Krisenursache.

Sequenz 8: Verantwortung an der Krise (ca. 3 Minuten)

708-710 *Exmanente Frage durch Y*

Im direkten Anschluss an den Diskurs über die Krisenhistorie von Samsung fragt die Moderatorin die Diskutanten wie sie die Verantwortung des Unternehmens und des CEO an dem Fall einschätzen.

711-780 *Proposition durch Sm mit anschließender Differenzierung und Elaboration durch Vm und Nf*

Sm antwortet direkt und erklärt, dass die Verantwortung „extrem hoch“ (711) ist. Vor allem, wenn jemand zu Schaden gekommen sein könnte. Cm fragt Sm daraufhin, ob es in solchen Fällen also angebracht ist, dass der CEO derjenige ist, der Stellung nimmt. Das spielt auf die kollektiv geteilte Orientierung an, dass die Tatsache, dass sich ein CEO zu Wort meldet, einem Statement eine Ernsthaftigkeit verleiht. Vm differenziert Sms Feststellung und erklärt, dass das Unternehmen oder der CEO nicht der Auslöser sein müssen, aber die Schuld dennoch bei dem Unternehmen gesucht wird: „Es wird halt immer das Unternehmen sein.“ (725). Bf stellt sich gegen Vm und sagt, dass ein Fehler auf Grund falscher Handhabung nicht auf das Unternehmen zurückgeführt werden muss. Nf validiert das zwar, weist aber darauf hin, dass in dem Artikel kein Grund für die Explosion genannt wurde. Cm übernimmt mit einer Elaboration durch eine persönliche Erzählung wieder die Expertenrolle. Er erzählt eine Geschichte, in der ein Laptop wegen einer Spannungsschwankung explodiert ist, was folglich nicht Schuld des Herstellers war. Das verwirrt die restlichen Diskutanten, weshalb Nm noch einmal nach der ursprünglichen Frage fragt. Sm wiederholt die Frage, woraufhin Vm seine vorherige Aussage elaboriert, dass die Verantwortung in jedem Fall dem Unternehmen zugeschrieben wird. Nm beendet das Thema mit seiner Validierung.

In dieser Sequenz kommt die kollektive Orientierung zum Ausdruck, dass Vertrauen in ein Unternehmen gesetzt wird, wenn eine Dienstleistung oder ein Produkt erworben wird. Man verlässt sich auf eine einwandfreie Funktion und schiebt dem Unternehmen die Verantwortung im Falle des Versagens zu, auch wenn der Fehler bei jemand anderen liegt.

Sequenz 9: Einstellung zu Samsung (ca. 1 Minute)

825-829 *Resümierende Frage durch Y*

Um das Thema abzuschließen fragt die Moderatorin die Diskutanten noch einmal nach ihrer Einstellung zu Samsung.

830-864 *Proposition durch Sm und Elaboration durch Nf, Bf und Vm*

Sm macht die Gruppe darauf aufmerksam, dass sie fast als Erstes diesen Krisenfall mit Samsung assoziiert haben. Der Fall ist im Gedächtnis der Teilnehmer verankert, während sie sonst kaum etwas zu dem Unternehmen sagen konnten. Sm geht auch darauf ein, dass er nicht sagen kann, ob dieser Fall und die Diskussion das Image bei ihm verschlechtert haben. Nf drückt aus, dass ihre Einstellung nach wie vor eher neutral ist, da sie nicht viele Berührungspunkte mit dem Unternehmen hat. Bf und Vm sind sich einig, dass sie sich nach dieser Krise weiterhin Produkte des Unternehmens kaufen würden.

Daraufhin merkt Sm an, dass Samsung Produkte eigentlich eine hohe Qualität haben, was von Cm bestätigt wird. Demzufolge kann man annehmen, dass die Diskutanten denken, dass die Qualität der Produkte für eine Kaufentscheidung ausschlaggebend ist. Nm sieht das ähnlich und spricht wieder die Orientierung an, dass man „bei solchen Geräten von Perfektion“ (860) ausgeht.

Sequenz 10: Image von United Airlines (ca. 4-5 Minuten)

865-951 *Exmanente Frage durch Y*

Die Moderatorin bereitet die Diskutanten auf den zweiten Stimulus vor, indem sie nach ersten Assoziationen zu dem Unternehmen United Airlines fragt.

865-951 *Proposition durch Nm in Elaboration mit den anderen Diskutanten*

Während Sm, Vm und Bf als erste Reaktion kurz auflachen, äußert Nm, dass United Airlines Imageprobleme hatte. Cm und Sm bestätigen das, während Vm eine defensive Haltung annimmt und zugibt, immer noch mit der Fluggesellschaft zu fliegen, da er bei ihnen Statusmeilen sammelt. Die Runde lacht kurz auf und Nm elaboriert seine Aussage und erzählt von einem Fall, in dem ein Passagier aus dem Flugzeug gezogen wurde, wovon ein Video aufgenommen, das im Internet stark verbreitet wurde. Daraufhin wird dieser und einige weitere Fälle von der Gruppe diskutiert und die Airline stark kritisiert.

Diese Sequenz ist deutlich ausführlicher als die Beschreibung von Samsung am Anfang der Diskussion. Das zeigt, dass die Gruppe mehr über das zweite Unternehmen weiß und die Diskutanten Meinungen dazu haben, die sie äußern möchten. Die Konnotationen sind ausschließlich negativ.

Sequenz 11: Zeitpunkt der Äußerung (ca. 1-2 Minuten)

1029-1081 *Proposition von Nm mit anschließender Validierung und Elaboration*

Während von den Teilnehmern die Hintergründe des Falls und die Qualität des Zeitungsartikels diskutiert werden, lenkt Nm das Thema auf die Reaktion des CEO. Er sagt zunächst, dass die Reaktion für ihn gut ist, allerdings zu spät kam. Die Kritik am Zeitpunkt wird von Bf, Cm und Vm validiert. Sm elaboriert die verspätete Meldung und äußert Erstaunen darüber, dass sich US-Politiker vor dem Unternehmen zu dem Fall geäußert haben. Die Diskutanten stellen die Erwartung an Unternehmen, dass sie als Erstes zu einer Krise Stellung nehmen. Während der Zeitpunkt der Äußerung im ersten Fall von der Gruppe nicht in Frage gestellt wurde, wird die späte Reaktion im zweiten Fall stark und ohne Ansprache der Moderatorin kritisiert. Die späte Reaktion wird von Sm mit

einem Kontrollverlust des Unternehmens verglichen. Nm stellt in dem Zusammenhang fest, dass der CEO den Fall wahrscheinlich „totschweigen“ wollte (1067). Cm und Sm führen Sms Aussage weiter aus, indem sie sagen Samsung hatte „Pech“ (1069), dass das Video viral verbreitet wurde. Darin zeigt sich die Orientierung, dass das Internet und die Medien den Verlauf von Krisen stark beeinflussen können und das Unternehmen nicht zwingend Kontrolle über diese Entwicklung hat. Wenn allerdings keine Stellungnahme veröffentlicht wird, gibt ein Unternehmen die Kontrolle gänzlich ab.

Sequenz 12: Know-how des CEO (ca. 1-2 Minuten)

1110-1133 *Kurzer oppositioneller Diskurs zwischen Bf und Nf mit Beendigung durch Cm*

Bf knüpft an die Proposition des Kontrollverlustes an und zweifelt die Fähigkeiten des CEO an. Auf sie wirkt es so, als hätte der CEO die Lage unterschätzt, was sie sich durch sein Alter erklärt. In diesem Punkt zeigt sich die Orientierung, dass ältere Menschen nicht so medienaffin sind wie die eigene Generation und die tragende Rolle von Social Media im Verlauf einer Krise unterschätzen. Folglich sind junge, medienaffine Menschen besser im Stande auf ein Video zu reagieren, das potenziell viral gehen könnte. Ein oppositioneller Diskurs beginnt, da Nf nicht der Auffassung ist, dass der CEO so wirkt. Mit dieser Aussage grenzt sie sich zwar von der Proposition von Bf ab, zeigt aber, dass sie die gleiche kollektive Orientierung über den Generationsunterschied bei der Mediennutzung und Erfahrung teilt. Bf und Nf diskutieren kurz, bevor Cm das Gespräch mit der Bemerkung rituell beendet „Ja, aber das ist Amerika“ (1130). Auf Nf wirkt das Statement des CEO nämlich „übertreibend“ (1127), was Cm mit einem kulturellen Rahmen begründet. Nf bestätigt das und zeigt dadurch, dass sie die Einstellung teilt, dass die amerikanische Kultur grundsätzlich zur Übertreibung neigt. Sie beruft sich an dieser Stelle außerdem wieder auf die Proposition von Nm, dass das Statement durch einen Übersetzungsfehler verfälscht wurde. Die Haltung, dass in den Medien also falsche Informationen durch Übersetzungsfehler kommuniziert werden, hat sich bei allen Teilnehmern gefestigt.

Sequenz 13: Verantwortung durch Krisenhistorie (ca. 1 Minute)

1155-1192 *Proposition durch Bf mit Elaboration durch Vm und Divergenz von Nm*

Bf stellt die Frage, ob bei United Airlines nicht schon mehrere Krisenfälle vorgekommen sind. Auch Sm teilt dieses Gefühl, bereits von mehr gehört zu haben: „Irgendwie hab ich auch das Gefühl, dass denen ständig sowas passiert“ (1163). Vm elaboriert das und erzählt ein Beispiel von einer weiteren Airline, die einen ähnlichen Fall wie im zweiten Beispiel erlebt hat. In Folge geht Sm darauf ein, dass eine Stellungnahme in solchen

Krisenfällen notwendig ist. Vm führt an, dass ein Unternehmen bei einer Krisenhistorie wie von United Airlines „nur verlieren“ (1184) und sich der Passagier noch so unangebracht aufgeführt haben kann. Dadurch kommt die Orientierung zum Vorschein, dass ein Unternehmen und seine Mitarbeiter bei schlechtem Image dafür sensibilisiert sein sollten, ihr Verhalten so anzupassen, dass weitere Krisenfälle verhindert werden können. Gleichzeitig hat es ein solches Unternehmen aber auch schwer, da ein Unternehmen mit schlechter Historie auch verantwortlich gehalten wird, wenn der Fehler gar nicht bei ihm liegt. Nm hat eine divergente Ansicht und erzählt von einem Beispiel, als eindeutig ein Passagier Schuld hatte und die Öffentlichkeit froh war, als die Fluggesellschaft den Passagier aus der Maschine eskortiert hat. Das Gespräch wird mit einer rituellen Synthese beendet, die unterschiedlichen Meinungen bleiben bestehen.

Sequenz 14: Persönlichkeit des CEO (ca. 3 Minuten)

1353-1356 *Exmanente Frage durch Y*

Die Diskutanten schweifen immer mehr vom Thema ab. Die Moderatorin lenkt das Gespräch deshalb durch eine exmanente Frage auf die Persönlichkeit des CEO im zweiten Fall.

1367-1380 *Proposition durch Vm mit anschließender Elaboration in Interaktion mit Nm und Nf*

Vm spricht sich dafür aus, dass er das Statement gut findet, weil es emotional ist und darum gebeten wird, dem Unternehmen Zeit einzuräumen. Folglich wird ein positiver Charakter mit einem gewissen Maß an Emotionalität in Verbindung gebracht. Nm validiert die Aussage, jedoch rückt er den Fokus wieder auf die Darstellung des CEO durch die Medien: „Er wirkt aber sehr nett aufgrund dieses Artikels“ (1362). Damit deutet Nm wieder die Orientierung an, dass die Medien durch die Tonalität des Artikels beeinflussen können wie eine Person wirkt. In Interaktion mit Nf wird ergänzt, dass der CEO einsichtig wirkt, wie ein „Retter in der Not“ (1366). Außerdem wird er charismatisch dargestellt. Nm distanziert sich wieder davon, dass allein der Frame der Medien das Bild des CEO vorgibt und sagt: „Nee, aber echt jetzt. Ich find der wirkt wie ein Guter. Wenn er sich nur früher gemeldet hätte“ (1369f.). Dadurch löst Nm eine weitere Gesprächsline über den Zeitpunkt der Meldung aus. Das Statement und der CEO wirken also positiv auf die Diskutanten, dennoch kommen sie bei jeder positiven Aussage auf die negative Komponente zurück, dass sich der CEO erst so spät geäußert hat. Auch Vm unterstreicht das: „Ja irgendwo auch voll überlegt. Was er dann sagt. Aber er hat sich eh lang Zeit gelassen“ (1372f.).

1381-1411 *Oppositioneller Diskurs zwischen Bf/Sm und Cm, der durch Vm beendet wird*

Bf nimmt eine kritischere Haltung ein und sagt, sie sei durch den Artikel beeinflusst. Nm validiert das und stellt sich dennoch hinter die Aussage des CEO und verteidigt diese als gut. Bf sieht das nicht so, da es sich für sie um nichtssagende Floskeln handelt. Sm unterstützt Bf. Hiermit ist erkennbar, dass die Orientierung besteht, in öffentlichen Stellungnahmen würden häufig sogenannte Floskeln angewendet. Diese klingen gut, enthalten aber wenig bis keine Information. Folglich kommt es in der Realität selten vor, dass ein Unternehmen eine ehrliche, konkrete Äußerung über die nächsten Schritte nach einer Krise macht. Cm distanziert sich von dieser Auffassung und sagt, dass das Statement positiver gewirkt hätte, wenn es früher veröffentlicht worden wäre. Für ihn zeigt die Bitte des Unternehmens ihnen Zeit für Ermittlungen einzuräumen ein „minimale[s] Stück an Unsicherheit, was es gleichzeitig sympathischer macht.“ (1391). Das impliziert, dass Ehrlichkeit, auch wenn sie mit Unsicherheit verbunden ist, menschlich wirkt und das Unternehmen dadurch ein besseres Ansehen genießt. Bf und Sm kontern gemeinsam, und verteidigen ihre vorherige Aussage. Vm beendet diese Diskussionslinie, die oppositionelle Züge angenommen hat, und macht einen Witz über den Tathergang an sich: „Ja okay, ich glaub wir sind uns einig, dass die blutenden Passagiere too much sind“ (1401). Dadurch werden Sm und Nf abgelenkt und steigen mit Humor darauf ein, indem sie aufzählen, wo United Airlines außerdem Fehler gemacht hat.

Diese Sequenz verdeutlicht, dass auf einen Teil der Gruppe eine Stellungnahme des CEO, in dem Ehrlichkeit und Offenheit gezeigt wird, positiv wirkt. Ein Teil der Gruppe teilt diese Meinung nicht, da sie eine grundsätzlich negative Haltung gegenüber Aussagen haben, die an wirtschaftlichen Zielen orientiert sind. Diese Personen nehmen von Anfang an eine kritische Distanz an und sind schwieriger durch ein Statement abzuholen als der erste Teil der Gruppe.

Sequenz 15: Auswirkung der Meldung des CEO (ca. 3 Minuten)

1420-1430 *Proposition von Nm mit Validierung von Vm*

Während es im Gespräch gerade um den Tathergang geht, geht Nm darauf ein, dass das Unternehmen trotz Imagekrise nicht insolvent gehen wird. Im gleichen Zusammenhang sagt er auch, dass er die Meldung von einem CEO erwartet hätte, was von Vm validiert wird. Nm elaboriert seine eigene Aussage und geht auf seine Proposition zu Beginn der Diskussion ein: Dass er sich bei den meisten Krisen nicht den CEO oder seinen Wortlaut

erinnern kann. Auch das wird von Vm validiert. Das bedeutet, dass Nm auch die Orientierung teilt, dass wirtschaftliche Unternehmen viel mit Floskeln arbeiten, wie Bf zuvor bereits anklingen ließ. Nm impliziert damit den Wunsch nach Offenheit und Ehrlichkeit von profitorientierten Unternehmen.

1431-1442 *Proposition von Bf mit anschließender Elaboration*

Bf fällt auf, dass über den zweiten Fall schlechter geredet wird als über den ersten Fall. Ihr Empfinden ist, dass sie Samsung relativ neutral gegenübersteht und United Airlines eindeutig negativ. Nm fragt sie, ob sie denkt, dass das nur durch die Art des Falles kommt oder sie das mit dem CEO verbindet. Bf erklärt daraufhin, dass das Statement des CEO für sie gut passt, aber sie glaubt, dass er durch eine frühere Meldung den Krisenverlauf hätte beeinflussen können. Folglich kann gute Krisenkommunikation die Krise von der Eskalation abhalten. Es wird dadurch auch impliziert, dass der Schlüssel des Krisenmanagements im Zeitpunkt der Äußerung liegt und bislang noch nicht direkt auf den CEO, sondern das Unternehmen bezogen wird.

1443-1468 *Proposition von Nm, die eine Rahmeninkongruenz zwischen Vm und Sm verdeutlicht*

Nm stellt die Proposition auf, dass die Meldung eines CEO nicht dafür relevant ist, ob weiterhin die Dienstleistungen des Unternehmens in Anspruch genommen werden. Das hängt für ihn vielmehr von der Abhängigkeit ab, ob Alternativen vorhanden sind und diese finanziell leistbar sind. Sm argumentieren, dass er vor der Inanspruchnahme einer Dienstleistung die Unternehmenswerte prüfen und dann abwägen würde, ob er damit einverstanden ist. Vm stellt sich dagegen und sieht das als nicht realistisch an. Damit wird die Orientierung erkennbar, dass alle Menschen im Alltag Produkte beziehungsweise Dienstleistungen in Anspruch nehmen ohne vorher abwägen zu können, ob man mit den Werten und dem Image einverstanden ist. Sm ist ein Beispiel für die Menschen, die versuchen bewusst zu leben und Entscheidungen reflektiert zu treffen. Vm ist ein Beispiel für die Menschen, die das Verhalten zwar verstehen und schätzen, es aber im Alltag nicht für realistisch halten. Diese Rahmeninkongruenz wird nicht weiter diskutiert.

1469-1475 *Elaboration von Nm*

Statt auf Sm und Vm weiter einzugehen, führt Nm seine vorherige Aussage weiter aus. Er spricht dieses Mal aus, dass er „Floskeln leider gewohnt“ (1469) ist, da er auch von

Politikern täglich damit konfrontiert ist. Er drückt seinen Wunsch nach mehr Ehrlichkeit und Persönlichkeit aus. Das bestätigt die Vermutung über die bereits ausgeführt wurde. Es besteht die Auffassung, dass in der öffentlichen Kommunikation branchenübergreifend strategische Formulierungen eingesetzt werden, die effektiv statt ehrlich sein sollen. Das ist eine enttäuschende Realität mit einem geringen Enaktierungspotenzial für eine Änderung. Nf drückt aus, dass der CEO auf ihn ehrlich wirkt. Das wird von Nm zwar bestätigt, jedoch führt er seine Orientierung aus, dass selten Wahrheit hinter diesen Statements steckt.

Sequenz 16: Autonomie des CEO (ca. 1 Minute)

1476-1505 *Proposition von Nm mit konkurrierendem Diskurs zwischen Bf und Cm*

Nm leitet in direktem Anschluss dazu über, dass die Statements seiner Meinung nach nicht nur geplant sind, sondern auch im Team formuliert werden. Für Cm ist dadurch, dass der CEO das Statement nicht selbst verfasst hat, auch keine Persönlichkeit des CEO erkennbar. Daraufhin nimmt die Diskussion etwas an Geschwindigkeit auf und Vm erklärt, dass das Statement für ihn Souveränität und Autorität ausstrahlt. Bf stellt sich mit einer Opposition dagegen und nimmt wieder die kritische Orientierung ein. Sie spricht sich generell gegen Stellungnahmen von Geschäftsleuten und Politikern aus: „Ich würde dem so kein Wort glauben, weil das einfach so gesprochen ist wie jeder Politiker das tut“ (1497f.). Cm elaboriert die Aussage, indem er die fehlende Kontrollmöglichkeit anspricht.

In dieser kurzen Sequenz kommen mehrere Orientierungen zum Vorschein. Einerseits wird die Eigenständigkeit des CEO angezweifelt, indem davon ausgegangen wird, dass er ein Statement für die Presse nicht selbst formuliert. Andererseits zeigt sich wieder der kollektiv geteilte Rahmen, dass öffentliche Aussagen selten von Ehrlichkeit gezeichnet, sondern eher von wirtschaftlichen Interessen angetrieben sind. Die Chance, dass auch eine offene, ehrliche Kommunikation möglich ist, wird nicht gesehen. Es ist vielmehr eine gegebene Situation, dass man Politikern und Wirtschaftsunternehmen nicht glauben kann und daran kann nichts geändert werden kann.

Sequenz 17: Vergleich der CEOs

1523-1525 Frage von Y

Nachdem Vm schon einen kurzen Vergleich zwischen den beiden Verhaltensweisen der CEOs angestellt hat, auf den nicht weiter eingegangen wurde, bittet die Moderatorin die Diskutanten nun noch einmal dezidiert darum, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu nennen.

1526-1560 *Parallelisierender Diskurs zwischen allen Teilnehmern*

Vm erkennt keine großen Unterschiede und empfindet die Verhaltensweisen eher als ähnlich. Cm und Sm führen das weiter aus und nennen die Beispiele, dass beide Bedauern zeigen und keine konkreten Vorschläge machen. Nm grenzt die CEOs voneinander ab und stellt fest, dass der CEO im ersten Fall impulsiver reagiert hat als im zweiten. Bf äußert in einem sehr kritischen und aufgebracht Ton ihr Entsetzen darüber, dass der CEO im zweiten Fall keine Emotionen gezeigt hat. Nf geht an dieser Stelle auch auf die Krisenhistorie ein, woraufhin Nm erläutert, dass es bei einem Einzelfall (Samsung) einfacher ist zu reagieren als bei einer Anhäufung von Fällen (United Airlines).

Dadurch dass bei dem Vergleich der CEOs hauptsächlich Beispiele von verschiedenen Diskutanten aneinandergereiht wurden, wird deutlich, dass eine Art kollektives Gruppen-Denken entstanden ist. Die Beiträge von anderen Diskutanten werden selten kommentiert, sie werden nur um eigene Beispiele ergänzt. Das bedeutet, dass die Teilnehmer ähnliche Orientierungen teilen. Dazu gehört, dass eine gewisse, angebrachte Emotionalität in der Krise erwartet wird und es kritisiert wird, wenn diese nicht vorhanden ist. Außerdem erkennen die Diskutanten an, dass es einen Einfluss auf sie hat, ob das Image vor der Krise schlecht oder gut war und es ein Zeitfenster gibt, in dem es angebracht ist sich zu melden.

Sequenz 18: Effektivität der Meldung (ca. 4 Minuten)

1578-1586 *Abschlussfrage durch Y*

Nach einer kurzen Zusammenfassung der Diskussion durch die Moderatorin, die von den Diskutanten abgenommen wurde, wird noch eine Abschlussfrage gestellt. Y bittet die Diskutanten um ihre Einschätzung, welche Rolle der CEO für die Imageentwicklung eines Unternehmens in der Krise spielt.

1587-1597 *Proposition durch Sm mit Validierung durch Nm*

Sm äußert seinen Wunsch nach einer konkreten Handlungsableitung des CEO, was von Nm validiert wird. Hiermit wird noch einmal verdeutlicht, dass die Diskutanten Statements in den Medien grundsätzlich kritisch gegenüberstehen. Der Wahrheitsgehalt wird angezweifelt, weshalb der Wunsch nach Handlung geäußert wird. Es wird allerdings nicht in Frage gestellt, ob der CEO einen Einfluss auf das Image haben kann. Hier werden der CEO und das Unternehmen vielmehr synonym verwendet – wenn der CEO eine Maßnahme angekündigt hätte, würden sie besser über das Unternehmen denken.

1598-1618 *Proposition durch Cm mit Validierung von Vm*

Cm zieht sein persönliches Resümee und äußert gleich mehrere Orientierungen. Zuerst ist für ihn wichtig festzuhalten, dass eine Äußerung des CEO mehr Autorität in sich trägt als die eines Unternehmenssprechers. Dann spricht er die Emotionalität an und äußert die Orientierung, dass ein börsennotiertes Unternehmen eine gewisse Souveränität ausstrahlen muss und der CEO aus diesem Grund nicht emotional sprechen kann. Gleichzeitig kann sich die Reaktion aber auch in verschiedenen Kulturkreisen unterscheiden. Vm bejaht die Aufzählung und Cm verdeutlicht, dass situationsabhängig entschieden werden muss, wer in welcher Situation was sagen sollte.

Auffällig in dieser letzten Sequenz ist, dass Cm, der die Diskussion mit einer längeren Erzählung eröffnet hat, sie ähnlich beendet. Es werden resümierend keine negativen Schlüsse gezogen, aber es werden Erwartungshaltungen zum Ausdruck gebracht von denen die Diskutanten wissen, dass sie ein geringes Enaktierungspotenzial haben. Dominant ist der übergeordnete Rahmen, dass aus wirtschaftlichen Gründen kommunikative Maßnahmen strategisch gesetzt werden und wenig auf die Stakeholder eingegangen wird.

9.2.2. Diskursorganisation

Die zweite Gruppe setzt sich aus sechs Teilnehmern zusammen, vier Männern und zwei Frauen, die einen Altersdurchschnitt von 26,2 Jahren haben. Alle Teilnehmer leben in der Stadt, haben bereits einen akademischen Titel und sind ledig. Einer der Teilnehmer arbeitet im Gesundheitsministerium und die anderen studieren die Disziplinen Kommunikationswissenschaft, Orientalistik, Architektur und Gender Studies. Alle Teilnehmer geben an, täglich Nachrichtenmedien zu konsumieren. Die Teilnehmer sind im realen Leben miteinander befreundet.

Auf die Einstiegsfrage der Moderatorin reagiert Cm als erstes mit einer 4-minütigen Erzählung über seine persönlichen Erlebnisse mit dem Thema. Dadurch positioniert er sich als Experte in der Diskussion und setzt eine bestimmte Dynamik für den Diskussionsverlauf. Die Diskutanten teilen die kollektive Orientierung, dass direkte Erfahrungen eine höhere Aussagekraft haben als Vermutungen oder medienvermittelte Informationen. Das nutzt Cm und steigt selten in die Diskussion ein, dann aber meist mit einem Argument und einer persönlichen Umschreibung dazu. Darauf wird selten mit eigenen Argumenten reagiert, und die Orientierung unkommentiert stehen gelassen – auch, wenn eine Rahmeninkongruenz auftritt. Unterschwellig ist Nm hingegen der Meinungsführer der Diskussion. Er legt häufiger Orientierungen dar, die zuerst zwar unkommentiert gelassen werden, im weiteren Verlauf aber im Rahmen von

konkurrierenden oder parallelisierenden Diskursabschnitten geteilt und weiter differenziert, spezifiziert oder modifiziert werden.

1480
1481 Nm: Ja aber wir wissen, wir haben das Ziel, das ist alles Bullshit. Aber er muss halt
1482 etwas sagen. Ich kann dazu nicht sagen er ist verständnisvoll. Da wird es viele
1483 Meetings zu gegeben haben wie jedes Wort klingt. #01:10:30-3#
1484
1485 Cm: Das hat der auch nicht selbst geschrieben #01:10:37-2#
1486
1487 Nm: Auf gar keinen Fall #01:10:37-7#
1488
1489 Cm: Und dadurch, dass er es nicht selbst geschrieben hat, kannst du auch nicht auf
1490 die Person zurück schließen finde ich (.) #01:10:39-3#
1491
1492 Vm: Aber ich finde jetzt die Aussage von dem tausend Mal souveräner um ganz
1493 ehrlich zu sein. Also die Reaktion, auch so (.) lang zu warten ist vielleicht ein
1494 Problem, aber vielleicht ist es auch okay jetzt mal zu sagen okay wir warten ab
1495 wie sich das entwickelt, bevor wir den CEO reinschicken. Weil dann ist ja gleich
1496 klar okay wir haben das realisiert und müssen was ändern. Das ist ja immer
1497 Autorität, die der ausstrahlt. Also ich finde sogar die Floskeln gut, er bezieht sich
1498 auf den Fall, auf die Person, auf die Fehler, es ist auch ein totales
1499 Fehlereingeständnis. Das zieht halt wahrscheinlich auch viel mehr das auftreten.
1500 Also ich find das gar nicht schlecht. #01:11:51-5#
1501
1502 Bf: Ich glaub das empfindet jeder voll anders. Ich würde dem so kein Wort glauben,
1503 weil das einfach so gesprochen ist wie jeder Politiker das tut. Und eigentlich ist es
1504 ihm scheiß egal was er da tut. Also das empfinde ich wie ich das lese #01:12:12-
1505 7#

Abb. 10. Beispielhafter Auszug für Souveränität des CEO und den wirtschaftlichen Interessen (Quelle: eigene Darstellung)

Noch in der Einstiegsphase wird die Orientierung dargelegt, dass der CEO relativ selten in einer Unternehmenskrise im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung steht, worin gleichzeitig der Wunsch nach einer stärkeren Personalisierung der Kommunikation zum Ausdruck gebracht wird. Die Diskutanten teilen eine kollektive Distanz zu der Führungsspitze eines Unternehmens und sehen darin gleichzeitig eine Art Unantastbarkeit des CEO. Dazu gehört auch, dass eine Äußerung durch den CEO einem Krisenfall mehr Bedeutung geben kann. Es wird erwartet, dass der CEO bedacht und kontrolliert reagiert, wodurch ein Ideal von einem CEO kreiert wird, der professional ist und sich strategisch ausdrückt. Das wird aber nicht als positiver Idealzustand angesehen, sondern eher mit einer Enttäuschung verbunden. Die Gruppe schreibt wirtschaftlichen Unternehmen und Personen eine distanzierte und berechnende Grundhaltung zu. Es wird impliziert, dass Personen in der Unternehmensspitze von Profit angetrieben werden, ihre Handlungen und ihre Kommunikation danach ausrichten und folglich wenig an den Stakeholdern interessiert sind. Beispielhaft kommt das durch Bf zum Ausdruck: „Ich würde dem sowieso kein Wort glauben, weil das einfach so gesprochen ist wie jeder Politiker das

tut. Und eigentlich ist es ihm scheiß egal.“ (1497ff.). Mit dieser Orientierung wird gleichzeitig der Wunsch nach mehr Ehrlichkeit von Personen in politischen und wirtschaftlichen Ämtern geäußert. Jedoch zeigt sich auch eine Hoffnungslosigkeit, da ein geringes Enaktierungspotenzial gesehen wird. Aus dieser Hoffnungslosigkeit geht eine kritische Grundhaltung hervor, die jeder Person in ähnlichen Positionen entgegengebracht wird. Die Diskutanten teilen das Generations-Milieu der „Millenials“ (ca. ab 1980 bis 2000 geboren) und treten Unternehmen mit einer kollektiven enttäuschten Grundhaltung gegenüber. Das äußert sich Beispielsweise in Abbildung 10.

Auf das Altersmilieu lässt sich auch die Orientierung zurückführen, dass sich ältere Generationen wenig mit dem Einfluss von Social-Media-Kanälen auf die öffentliche Diskussion auskennen. Der zweite Fall ist für Bf ein Beispiel für diese Betrachtung: „Ich find das wirkt halt wie ein Mensch, der Social Media voll unterschätzt. Oder halt nicht weiß wie Medien funktionieren.“ (1110f.). Das löst einen oppositionellen Diskurs mit Nf aus. Allerdings nicht über die Orientierung an sich, sondern dass der CEO kein Beispiel für diese Einschätzung ist. Das bedeutet, der Rahmen wird kollektiv geteilt, dass es Unterschiede im Umgang mit neuen Medien gibt. Mit dieser Orientierung wird versucht den Zeitpunkt der verspäteten Meldung zu erklären, was von der Gruppe aber nicht angenommen wird. Folglich gibt es einen zeitlichen Rahmen, in der eine Stellungnahme zu erfolgen hat.

285 Nm: So ein kleiner Wortlaut kann eine Aussage komplett verzerren. Kann sein, dass
 286 es auf koreanisch (.) nett war, im englischen dann vielleicht neutral und jetzt auf
 287 Deutsch, auf einer etwas reißerischen Seite, reden sie ein, zwei Wörter und dann
 288 klingt das schon als wäre eine ganz andere Person. #00:13:53-9#
 289
 290 Bf: Vor allem, wenn es nicht Englisch ist. Die haben ja kaum Leute, die wirklich die
 291 Sprache sprechen. Das ist wirklich so. Bei den meisten Zeitungen, zum Beispiel
 292 kein Journalist spricht arabisch oder persisch. (.) Das sind immer Sekundärquel-
 293 len. Das ist ein Problem. Also das kann man ja nicht mit einberechnen wie das
 294 jemand übersetzen wird. #00:14:12-1#
 295

Abb. 11. Beispielhafter Auszug für die kritische Haltung gegenüber Medienberichten (Quelle: eigene Darstellung)

Was in der Gruppe aber die dominanteste Orientierung ist, auf der viele andere Einstellungen basieren und die häufig zum Vorschein kommt, ist jener der Kritik an den Medien. Die Diskutanten teilen die Auffassung, dass in den Medien teilweise Falschinformationen vermittelt werden und sie mit wertenden Berichten die öffentliche Meinung beeinflussen können. Aus diesem Grund wird Medienberichten eine kritische Grundhaltung gegenüber gebracht und die Schreibweise der Artikel hinterfragt. Das ist ein Rahmen, der kollektiv von den Diskutanten geteilt wird. Deshalb werden untergeordnete

Orientierung, die innerhalb dieses Rahmens auftreten, nicht in Frage gestellt. Ein Beispiel dafür ist die Vermutung von Nm, dass der CEO sich im zweiten Fall in der Originalsprache gewählt ausgedrückt hat und die schlechte Tonalität auf einen Übersetzungsfehler zurückzuführen ist. Darin äußern sich gleich zwei Orientierung: Die des professionellen CEO, der bedacht und strategisch auftritt und die durch die Medien vermittelte Falschinformationen. Der Übersetzungsfehler wird im Laufe der Diskussion immer wieder von unterschiedlichen Teilnehmern angesprochen, da das Statement des ersten Falles inkongruent zu der Erwartungshaltung an das Verhalten eines CEO ist. Siehe dazu beispielhaft Abbildung 11 oder 12.

Die Annahme, dass ein CEO professional und bedacht aufzutreten hat wird auch dadurch belegt, dass dieser nur als Repräsentant des Unternehmens fungiert und die Worte von einem Statement innerhalb des Unternehmens abgestimmt werden (s. Abbildung 10). Darin zeigt sich, dass das Statement eines CEO mit dem Statement des Unternehmens gleichgesetzt wird, der CEO also direkt für das Unternehmen spricht. Folglich steht der CEO nicht mit eigenen Meinungen vor der Presse, sondern repräsentiert die Unternehmensmeinungen.

238
239 Nm: Trotzdem ist es der Wortlaut. Also ich weiß nicht, ob das vielleicht eine schlechte
240 Übersetzung ist. Aber von einem CEO sollte jetzt nicht kommen es kann auf kei-
241 nen Fall an unseren Akkus liegen #00:12:34-4#
242
243 Sm: Ja #00:12:34-4#
244
245 Nf: Der erste Satz ist schon grob finde ich #00:12:36-8#
246
247 Sm: Ja wir haben keine Ahnung #00:12:40-4#
248
249 Nf: L Ja @(.)@ #00:12:40-4#
250
251 Sm: L Keine Ahnung, da steige ich schon aus @(.)@ Schlecht. Du solltest schon
252 drauf achten, #00:12:46-9#
253
254 Nm: Ja, es ist schon brutal übersetzt. #00:12:47-1#
255
256 Sm: Ja. #00:12:48-8#
257

Abb. 12. Beispielhafter Auszug für Erwartungshaltung an die sprachliche Professionalität des CEO (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gruppe in ihren Orientierungen relativ homogen ist, wovon viel durch ihre Generation und ihren Medienkonsum geprägt ist. Deshalb nimmt der Diskurs nur selten oppositionelle Züge an. Es wird eher innerhalb eines Rahmens diskutiert, ob die Orientierung auf diese Situation und den Fall zutreffend ist. Die

Diskussion nimmt an Geschwindigkeit und Lautstärke auf, wenn es darum geht die Enttäuschung darüber auszudrücken, dass Medienberichte kritisch zu hinterfragen sind oder mehr Ehrlichkeit von der Wirtschaftskommunikation gefordert wird. Inhaltlich sind folgende Rahmen als größte Orientierungen erkennbar:

- In der Wirtschaftskommunikation geht es um Profit und nicht um das Wohl der externen Stakeholder
- Medienberichte sind kritisch zu hinterfragen und sind in der Lage die öffentliche Meinung zu beeinflussen

9.3. Komparative Analyse und Typenbildung

Nach der ausführlichen Analyse der beiden Gruppendiskussionen und dem fallinternen Vergleich, geht es in diesem Abschnitt darum in einer fallübergreifenden, komparativen Analyse die Kontraste zwischen den Fällen bei der Wahrnehmung des CEO zu finden und zu einer übergeordneten Typik zu abstrahieren.

In der Diskursbeschreibung der Diskussionen haben sich bereits einige Gemeinsamkeiten in den Orientierungen innerhalb der Gruppen gezeigt. Auch zwischen den Gruppen lassen sich Ähnlichkeiten finden, die in einem nächsten Schritt noch voneinander differenziert werden können. Ein zentraler Punkt dafür ist in beiden Diskussionen die **Gleichstellung von Unternehmen und CEO**. Damit ist gemeint, dass die Diskutanten dem CEO mit einer Distanz gegenüberstehen und auf Grund dieser den CEO nicht als eigenständige Person, sondern als Unternehmensrepräsentant wahrnehmen. Diese Depersonalisation des CEO bedeutet, dass alles, was der CEO sagt, direkt auf das Unternehmen übertragen wird. Er kommuniziert lediglich die Entscheidungen des Unternehmens nach außen und gibt nicht selbst dazu Stellung. In der Rolle des Repräsentanten des Unternehmens werden dem CEO kaum personenbezogene Attribute zugeschrieben. Die erste Gruppe verwendet die Begriffe CEO und Unternehmen synonym und hat auch auf Nachfrage durch die Moderatorin Schwierigkeiten Aussagen über die Person hinter dem Statement zu treffen. Die zweite Gruppe erkennt zwar Merkmale, allerdings nur auf Nachfrage. Das bestätigt die Ergebnisse der Freien Universität Berlin (2005) bei der 179 PR-Experten zur Rolle des CEO in der Unternehmenskommunikation befragt wurden. 97,4% haben an, der CEO sollte die Unternehmenswerte nach innen und nach außen tragen, weshalb von einer „idealtypischen Wirkungseinheit von Unternehmen und Unternehmensleitung“ (Freie Universität Berlin, 2005: 15) ausgegangen wird. Diese kollektive Gleichstellung von CEO und Unternehmen bei Stakeholdern ist insofern wichtig, da vergleichbare Studien wie die

der Freien Universität Berlin bislang eher untersucht haben, wie Experten diesen Einfluss einschätzen.

Außerdem wird eine Art **Idealbild von einem CEO** konstruiert, das im kollektiven Gedächtnis verankert ist. Demnach gehört es zu den Aufgaben des CEO sich zuerst schützend vor sein Unternehmen und seine Mitarbeiter zu stellen. Wenn das nicht geschieht, gleicht das einer Art Aufgabenverfehlung. Das wird von einigen Diskutanten in beiden Gruppen zwar implizit kritisiert, dennoch gleicht ein Schuldzugeständnis für andere Teilnehmer einer Aufgabenverfehlung. Ähnlich verhält es sich mit idealisierten Erwartungen an das Verhalten des CEO. Sind bestimmte Eigenschaften vorhanden, werden sie nicht weiter beachtet. Sind diese aber abwesend oder missglückt, fällt das negativ auf. Am deutlichsten kristallisiert sich das bei dem Zeitpunkt der Kommunikation und der Formulierung der Stellungnahme heraus. Wenn sich der CEO zu Anfang der Krise meldet, wird das nicht weiter thematisiert. Es gehört zu seiner Verpflichtung. Wenn er sich aber meldet, wenn die Krise untragbar wird, wird das als Aufgabenverfehlung angesehen und immer wieder im Gespräch thematisiert. Einige Diskutanten differenzieren bei dieser Verpflichtung aber noch zwischen den Krisenarten und sprechen sich dafür aus, dass es dem Statement Ernsthaftigkeit verleiht, wenn es von dem CEO kommt. Das bestätigt die bisherigen Forschungserkenntnisse (Lucero et al. 2009; Sellnow & Seeger, 2007). Zu einer der Erwartungen an den CEO zählt auch, dass dieser sich gewählt und professionell ausdrückt. Der zweiten Gruppe ist es im Vergleich zur ersten direkt aufgefallen, wenn der CEO sich impulsiv und unkontrolliert ausdrückt. Ein solches Auftreten ist allerdings nicht kongruent mit dem Idealbild des CEO, weshalb die Diskutanten den Fehler zuerst außerhalb des CEO - beispielsweise bei den Medien - suchen. Mit der Idealisierung einhergehend wird der CEO von einigen Diskutanten noch stärker depersonalisiert. Das betrifft beispielsweise die Emotionalität. Es werden bestimmte angebrachte Emotionen wie Anteilnahme vorausgesetzt und nicht diskutiert. Wenn der CEO sprachlich aber nicht emotional, sondern nüchtern auftritt, wird das von einigen kritisiert. Die Kritiker bringen in dem Zusammenhang zum Ausdruck, dass Geschäftsleute nicht emotional sein dürfen. Darin zeigt sich die Tendenz, dass Emotionen, wenn sie thematisch zur Botschaft passen, eine persuasive Wirkung mit sich bringen können (Lerner & Keltner, 2000). Wenn der CEO allerdings persönliche Anteilnahme zeigt und sich dadurch selbst personalisiert, hat es einen positiven Effekt auf das Unternehmensimage. Ähnlich verhält es sich bei dem Einsatz von angebrachten Emotionen. Es lässt sich demnach schlussfolgern, dass der idealisierte Einfluss ähnlich dem Transformationalen Führungsmodell für die Diskutanten vorausgesetzt wird. Der CEO sollte für Mitarbeiter und andere Stakeholder eine Art Vorbildrolle einnehmen und Glaubwürdigkeit und Charisma ausstrahlen (Bass & Avolio,

1994). Bei einigen Teilnehmern spiegelt sich allerdings die Orientierung wieder, dass dieses idealisierte Bild des CEO in der Praxis selten vorkommt und der CEO eher durch andere Faktoren als das Wohl seiner Stakeholder motiviert wird.

Darin zeigt sich, dass das konstruierte Idealbild nicht ausschließlich positiv konnotiert wird. Kollektiv wird die Ansicht geteilt, dass der CEO hauptsächlich **wirtschaftliche Interessen** vertritt und die Stakeholder den Shareholdern untergeordnet werden. Das äußert sich in unterschiedlichen Ausprägungen. Entweder wird Enttäuschung darüber geäußert, wenn der CEO sich nicht aufrichtig für mögliche Opfer einer Krise interessiert. Andere sehen primär die Not des CEO die Shareholder des Unternehmens abzusichern und mit ihnen seine Zukunftsvision zu teilen. Die Personalisierung der Unternehmenskommunikation geht aber damit einher, dass die Unternehmen inzwischen die Notwendigkeit erkennen sich nicht nur auf die Shareholder, sondern auch auf die Stakeholder zu konzentrieren (Deekeling & Arndt 2014). Mit dieser Frustration über die Rücksichtslosigkeit eines CEO wird auch das Unternehmensimage gefährdet. Erkennbar in der Tonalität der Diskussion ist der Wunsch nach mehr Ehrlichkeit und Offenheit der Wirtschaftskommunikation. Gleichzeitig zeigt sich aber auch ein geringes Enaktierungspotenzial, also lediglich eine kleine Chance, dass dieser Wunsch umgesetzt wird. Das unterstreicht die Bedeutung des Wandels in der Kommunikation und die Konzentration auf die Stakeholder wie er in der Literatur bereits aufgezeigt wird (Ebd.).

Die Diskutanten übertragen das Statement des CEO aber nicht nur unreflektiert auf das Unternehmen. Wenn Inkongruenzen mit ihrer Erwartungshaltung an das Verhalten des CEO auftreten, wird die Aussage erst vor dem **Horizont der Informationsquelle** evaluiert und dann beurteilt. Dazu zählen beispielsweise die Medien, über die die Information vermittelt wird. Während in der ersten Gruppe die Rolle von neuen Medien stark kritisiert und als negativ empfunden wird, zeigt sich in der zweiten Gruppe eine differenziertere Haltung. Hier wird nicht ausschließlich schlecht von Medien und der Skandalisierung gesprochen. Es geht vielmehr darum die Qualität der Information kritisch zu hinterfragen, da die Orientierung geteilt wird, Medien können die öffentliche Meinung durch wertende Berichterstattung beeinflussen und teilweise Falschinformationen veröffentlichen. Das äußert sich in der Annahme, dass das Statement des CEO nur unkontrolliert klingt, da es falsch übersetzt wurde. Dahingehen wird in der ersten Gruppe die Formulierung nicht in Frage gestellt. Es lässt sich ein Unterschied zwischen den Generationen erkennen wie die Rolle der Medien eingeschätzt wird. In der ersten, der älteren Gruppe, wird die Rolle eher in der Verbreitung der Krise gesehen. In der zweiten, der jüngeren Gruppe, geht es eher darum, dass sie sich der Framing-Versuche der Medien bewusst sind (Wirth & Kühne,

2013) und deshalb die Nachrichten als institutionell unabhängige Informationsquelle (Cox, 1976) kritisch prüfen.

Besonders die Diskutanten der zweiten Gruppe erkennen deutlich, dass öffentliche Stellungnahmen von Unternehmen strategisch konstruiert werden, um die Rezipienten **persuasiv zu beeinflussen**. Die Teilnehmer gehen mit diesem Bewusstsein unterschiedlich um und entscheiden aktiv, inwieweit sie die Persuasion zulassen. Das bestätigt O'Keefe (2002), der betont, dass die Empfänger der persuasiven Botschaft dieser nicht hilflos ausgesetzt sind.

Aus dieser Betrachtung lässt sich schließen, dass die Diskutanten dem CEO mit einer wertenden Einstellung gegenüberstehen, die einen Einfluss darauf hat, wie die Äußerung auf das Unternehmen übertragen wird. Auf Basis der Kontraste in den kollektiven Orientierungen lässt sich eine **Typologie** zu diesem Einfluss entwickeln (s. Abbildung 13). Die vier verschiedenen Typen a) „Der vertrauensvoll gutgläubige Typ“, b) „Der emotional hoffnungsvolle Typ“, c) „Der rational wirtschaftliche Typ“ und d) „Der distanziert kritische Typ“ unterscheiden sich markant darin, ob sie den CEO als glaubwürdig erachten und ihn als eigenständige Person oder ausschließlich als Unternehmenssprecher sehen. Im Folgenden werden diese Typen spezifiziert und mit Beispielen veranschaulicht.

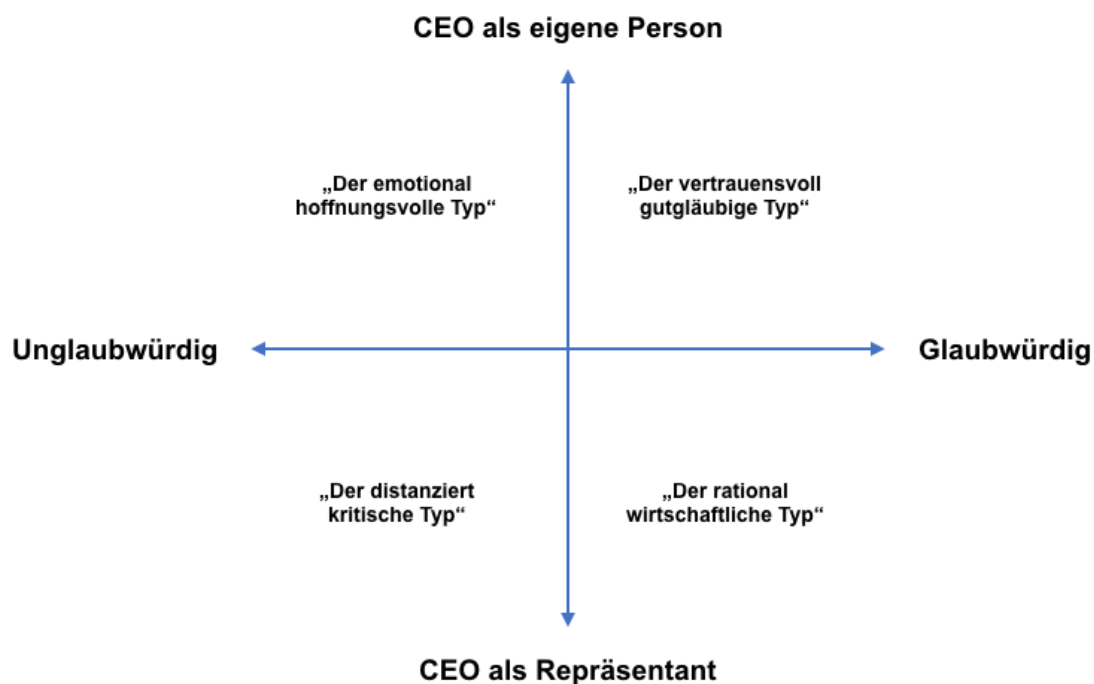


Abb. 13. Typologie der Wahrnehmung des CEO im Zusammenhang mit dem Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

A) „Der vertrauensvoll gutgläubige Typ“

Mit diesem Typ wird ein idealisierter Typ beschrieben, der in dieser Untersuchung nicht vorgekommen ist. Der Vollständigkeit halber ist es allerdings wichtig, ihn in die Typologie aufzunehmen und zu beschreiben. „Der vertrauensvoll gutgläubige“ Typ verkörpert die idealen Voraussetzungen für ein positives Unternehmensimage, da er dem CEO mit einer positiven Einstellung gegenübertritt. Er ist davon gezeichnet, dass er den CEO als eigenständige Person sieht, in sein positives Image vertraut und daher an seine Offenheit und Ehrlichkeit glaubt. Der Stellungnahme des CEO tritt Typ A positiv entgegen, es wird von einer hohen Glaubwürdigkeit ausgegangen. Für die Unternehmenskommunikation gilt dieser Stakeholder-Typ insofern als erstrebenswert, da er der Äußerung des CEO nicht nur unvoreingenommen, sondern positiv gegenübergetreten wird. Als Folge dessen kann eine positive Rückkopplung auf das Unternehmensimage vereinfacht werden. Öffentliche Stellungnahmen sind in der Persuasion dem Modi der Überzeugung zuzuordnen (Merten, 2015). „Der vertrauensvoll gutgläubigen Typ“ ist von dem CEO selbst überzeugt und vertritt diese Einstellung auch nach außen. Aus diesem Grund ist die persuasive Wirkung der Botschaft bei diesem Typ einfacher zu erzielen, als bei den anderen.

Zu diesem Typ können als externe Stakeholder beispielsweise ehemalige Mitarbeiter gehören, die bereits von dem CEO überzeugt sind und ihm grundsätzlich optimistisch gegenüberstehen.

B) „Der emotional hoffnungsvolle Typ“

„Der emotional hoffnungsvolle Typ“ ist davon geprägt, dass er hinter dem Berufsbild CEO den Menschen sieht und darauf baut, dass dieser mit seinen persönlichen Überzeugungen für die Krise einsteht. Auch wenn Typ B die Aussagen als unglaublich empfindet stützt er sich darauf, dass der CEO zeigen kann, dass er menschlich ist und mit seinen Überzeugungen das Unternehmen aus der Krise führt. Typ B ist von der größten Offenheit in dieser Typologie gezeichnet und ist wertbasiert. Bei diesem Typ hat der CEO eine große Chance durch strategische Personalisierung einen positiven Einfluss auf das Unternehmensimage zu nehmen.

„Der emotional hoffnungsvolle Typ“ wünscht sich ein glaubhaftes, motivationales Framing durch den CEO (Snow & Benford 1988). Für ihn liegt der Fokus nicht auf der Kausalinterpretation des Problems oder dem Lösungsansatz. Er appelliert eher an die moralischen Werte des CEO und hofft, dass auf Basis dieser Werte die Krise durch den CEO evaluiert wird und konkrete Handlungsabteilungen vorgenommen werden. Mit einem solchen Verhalten besteht die Chance für den CEO durch offenes, ehrliches und

moralisches Handeln einen positiven Einfluss auf die Krise und das Unternehmensimage zu nehmen.

Diesem Typ sind die Diskutanten Nf, Nm, Wm, Mf und Sm zuzuordnen.

C) „Der rational wirtschaftliche Typ“

Bei diesem Typ stehen wirtschaftliche Interessen im Vordergrund. „Der rational wirtschaftliche Typ“ ist faktenbasiert und handlungsorientiert. Er versteht etwas von Wirtschaftspolitik und Entscheidungsprozessen innerhalb eines Unternehmens und sieht den CEO als Repräsentanten von Unternehmensentscheidungen. Diese Entscheidungen müssen nicht positiv, emotional oder von Anteilnahme gezeichnet sein, um im Sinne des Unternehmens korrekt zu sein. Eine nüchterne Reaktion des CEO wird als Normalzustand angesehen und nicht weiter kritisiert. Den Aussagen wird grundsätzlich mit einer Glaubwürdigkeit entgegengetreten, da das Unternehmen sich schließlich auch vor seinen Shareholdern mit diesem Statement rechtfertigen muss. Für diesen Typ ist das prognostische Framing am relevantesten, also die Lösung des Problems und das Überkommen der Krise (Snow & Benford, 1998). Zeigt der CEO also konkrete Vorschläge und Zukunftsvisionen, können positive Rückschlüsse auf das Unternehmensimage gezogen werden.

Diesem Typ sind die Diskutanten Vm, Cm, Pm und Am zuzuordnen.

D) „Der distanziert kritische Typ“

„Der distanziert kritische Typ“ steht dem CEO und dem Unternehmen missfällig gegenüber, was auf eine Enttäuschung von oberflächlicher Wirtschafts- und Politikkommunikation zurückzuführen ist. Typ D ist im Gegensatz zu „dem emotional hoffnungsvollen Typ“ am wenigsten offen und am stärksten misstrauisch. Der CEO und das Unternehmen werden als Einheit wahrgenommen. Die Person wird zur Gänze abstrahiert und die Botschaften werden als unaufrichtig und unglaubwürdig betrachtet. Typ D sieht den Beruf des CEO ähnlich dem eines Politikers und ist davon enttäuscht, dass Stellungnahmen eher gut klingen sollen statt aufrichtig zu sein. Diese Veränderung des Berufsbildes sehen auch Deekeling und Arndt (2014) und argumentieren dafür, dass mit der Personalisierung des CEO neue Aufgaben entstehen, die denen eines Politikers ähneln. Dieser Typ birgt im Vergleich zu den anderen das stärkste Potenzial, die Aussage des CEO negativ auf das Unternehmensimage zu übertragen. Dieses reaktante Verhalten ist mit dem Bumerang-Effekt zu erklären (Wirth & Kühne, 2013; Henriksen, 2006). Gemeint ist, dass bei „Dem distanziert kritischen Typ“ die persuasive Botschaft den

entgegengesetzten, also einen negativen Effekt, haben kann. Deshalb muss die Unternehmenskommunikation bei diesem Typ strategisch so angesetzt werden, dass zunächst die Glaubwürdigkeit der Aussage des CEO etabliert wird. Nur wenn der Empfänger die Botschaft glaubt, dass der versprochene Wert eintritt, ist Persuasion möglich (Schönberg, 2016; Merten, 2015).

Diesem Typ sind die Diskutanten Bf, Bf und Hm zuzuordnen.

Nach der Spezifizierung der Wahrnehmung des CEO im Zusammenhang mit dem Unternehmen in der Krise in einer Basistypik, stellt sich nun die Frage nach den **milieuspezifischen Dimensionen**. Die Zusammenstellung der Gruppen erlaubt die Typologie auf bildungs- und generationstypischen Spezifikationen zu untersuchen. Jedem der drei Typen sind eindeutig Fälle aus beiden Gruppendiskussionen zuzuordnen. Es konnten weder in der fallinternen noch der fallübergreifenden Analyse bildungstypische Unterschiede erkennen lassen. Es hat sich eher gezeigt, dass sich jeder Diskutant mit unterschiedlichem Wissen aus seinem Fachgebiet an das Thema angenähert hat und auch in dieser Unterschiedlichkeit Gemeinsamkeiten des jeweiligen Typs aufgezeigt werden können. Generationstypisch sind markantere Unterschiede deutlich geworden. Diese beziehen sich beispielsweise auf die generationstypische Enttäuschung gegenüber wirtschaftlichen Unternehmen, wie sie bei „Millenials“ typisch ist. Aber auch Bf aus der älteren Gruppe lässt sich dem vierten Typ zuordnen. Generationstypische Unterschiede sind auch in Bezug auf die Wahrnehmung der (neuen) Medien erkennbar. Jedoch sind trotz der Kontraste die Gemeinsamkeiten des jeweiligen Typs entscheidend. Da die Basistypik auch bildungs- und generationsübergreifend erkennbar ist, zeigt sich ihre Bedeutung für die Klassifizierung der Stakeholder in ihrer Wahrnehmung des CEO und des Unternehmens. Eine Überlagerung mit weiteren Typiken würde an dieser Stelle ermöglichen, die Ergebnisse zunehmend zu generalisieren und abstrahieren. Eine solche Modifikation der Basistypik könnte in künftigen Forschungsarbeiten angestrebt werden, um die Validität für eine quantitative Überprüfung zu erhöhen (vgl. Bohnsack et al., 2013).

Zusammenfassend wurden in diesem Kapitel eine Typologie erstellt, die auf den Gemeinsamkeiten und Kontrasten in den Gemeinsamkeiten der Gruppendiskussionen fundiert ist. Daraus lässt sich entnehmen, dass es vier Typen gibt, nach denen die Einstellung externer Stakeholder gegenüber dem CEO und dem Unternehmen zu klassifizieren ist. Im nächsten Abschnitt wird detailliert betrachtet, inwiefern die sechs Merkmale der Forschungsfragen und Hypothesen relevant für die Wahrnehmung des Unternehmensimages sind.

9.4. Überprüfung der Forschungsfragen und Hypothesen

In Kapitel 6 und 7 wurden sechs Merkmale identifiziert, die den Auftritt des CEO in der Krise begleiten. In diesem Abschnitt wird nun der Einfluss von Zeitpunkt, Führungsstil, Persönlichkeit, Emotionalität, Image vor Kriseneintritt und der Art der Krise auf das Unternehmensimage geprüft (s. Abbildung 14). Die Forschungsfragen werden beantwortet, die Hypothesen vorläufig geprüft und mit den Erkenntnissen aus der aktuellen Literatur in Zusammenhang gestellt.

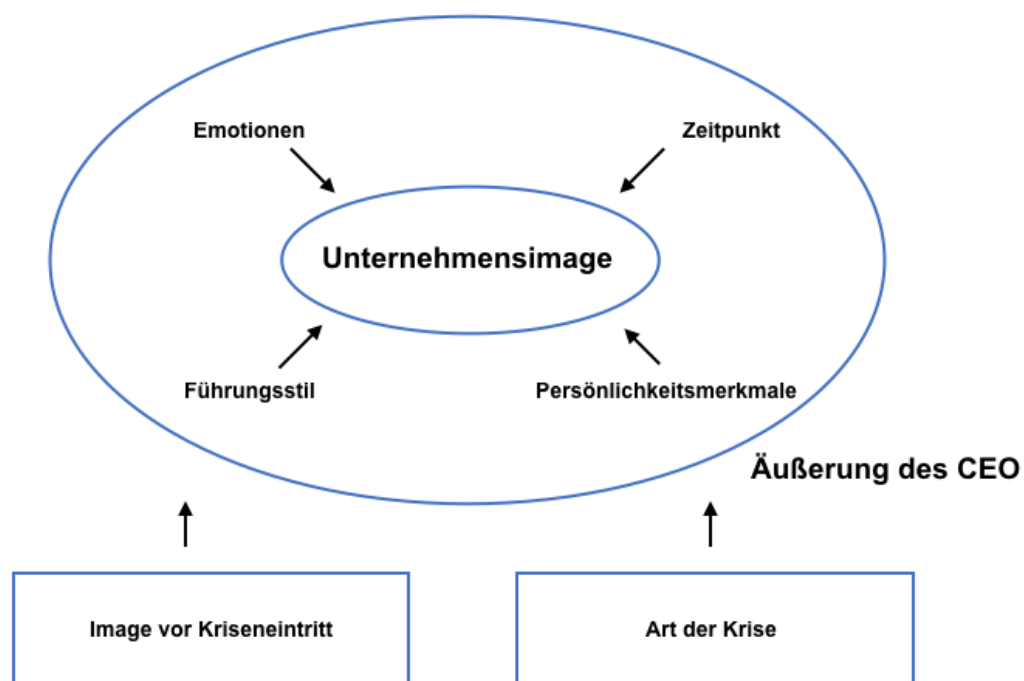


Abb. 14. Grafische Darstellung der Forschungsfragen (Quelle: Eigene Darstellung)

9.4.1. Zeitpunkt der Äußerung

Welche Auswirkungen hat der Zeitpunkt des Auftretens eines CEO in einer Unternehmenskrise auf die Wahrnehmung des Unternehmensimages bei externen Stakeholdern?

Die theoretische Untersuchung hat gezeigt, dass sich die Krisenkommunikationsforschung meist auf den Zeitpunkt ex ante und ex post Krisenausbruch beschränkt (Claeys et al., 2013). Es lassen sich aber erste Annäherungen finden, die für eine weitere Ausdifferenzierung des Zeitpunkts nach Ausbruch der Krise argumentieren (International Union of Railways, 2017; Lucero et al., 2009). An empirischen Ergebnissen, wie sich eine erste Stellungnahme zu unterschiedlichen Zeitpunkten nach Kriseneintritt auf das Unternehmensimage auswirkt, mangelt es. Das adressiert diese Studie und präsentiert

den Diskutanten zwei Krisenfälle nach der Ausdifferenzierung von Lucero et al. (2009), bei denen der CEO zu Beginn der Krise (Fall 1: Samsung) und wenn die Krise untragbar wird (Fall 2: United Airlines) auftritt.

In beiden Diskussionen muss die Moderatorin die Aufmerksamkeit der Diskutanten bei dem ersten Fall auf den Zeitpunkt der Meldung lenken. Auch auf Nachfrage wird die Meldung zu Beginn der Krise dem Unternehmen nicht positiv angerechnet. Es wird vielmehr als selbstverständlich vorausgesetzt. Es zeigt sich die kollektive Orientierung bei allen Typen, dass das Unternehmen ein paar Tage Zeit braucht, um die Fakten zu prüfen und intern zu besprechen wie mit der Krise umgegangen wird. Wenn der CEO sich aber erst äußert, wenn die Krise untragbar wird, kritisieren die Diskutanten das direkt und sehen es als Aufgabenverfehlung. Im Diskussionsverlauf wird der Zeitpunkt dann immer wieder angesprochen, besonders wenn es um einen positiven Aspekt der Meldung des CEO geht. Wird beispielsweise hervorgehoben, dass der CEO eine klare Vision für die Zukunft des Unternehmens hat und er eine Lösung finden möchte, wird sofort wieder der Fokus auf den Zeitpunkt gelenkt: „Ja, aber das hätte er Monate vorher auch schon sagen können“ (GD 1, Am, 1458). Daraufgehend wird immer wieder eine negative Diskussion über das Unternehmen und den Krisenursprung ausgelöst. Das bestätigt die Ergebnisse von Krystek & Lentz (2013). Diese betonen, dass Krisenmanagement in der vierten Phase einer Unternehmenskrise, der akuten nicht beherrschbaren Krise, auch die destruktive Wirkung der Krise verstärken kann. Es lassen sich zusätzlich Tendenzen in den Diskussionen finden, dass die Diskutanten hoffen, die Informationen über den Fall direkt von dem CEO vermittelt zu bekommen, bevor die Medien Vermutungen anstellen. Das ist besonders bei „dem emotional hoffnungsvollen Typ“ erkennbar. Das spricht für die positiven Effekt der „Stealing Thunder“-Kommunikation, bei der kritische Informationen zuerst vom Unternehmen, statt von externen Quellen vermittelt werden (Claeys & Cauberghe, 2012; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Coombs, 2005).

Durch diese Betrachtung zeigt sich, dass folgende Hypothese nicht verifiziert werden konnte: *Je früher der CEO in einer Krise auftritt, desto positiver ist das Image des Unternehmens bei externen Stakeholdern.*

Das hängt damit zusammen, dass kein positiver Einfluss auf das Unternehmensimage festgestellt werden konnte. Es wurde vielmehr verdeutlicht, dass die Meldung des CEO einen negativen Einfluss auf das Image hat, je später sie veröffentlicht wird. Daraus kann folgende, modifizierte Hypothese abgeleitet werden, die in einer quantitativen Studie

getestet werden sollte: *Je später der CEO in einer Krise auftritt, desto negativer ist das Image des Unternehmens bei externen Stakeholdern.*

Die Ergebnisse dieser Forschungsfrage bestätigen die Vermutung von Lucero et al. (2009), dass ein CEO bereits zu Beginn der Krise auftreten sollte, um einen Imageschaden zu minimieren. Außerdem konnte diese Studie die Argumentation bestätigen, Krisenkommunikation nicht nur auf die Zeitpunkte proaktiv und reaktiv zu reduzieren, sondern sie weiter ausdifferenzieren. Der Zeitpunkt der Äußerung lässt sich als einer der dominantesten Effekte auf das Krisenimage herausfiltern.

9.4.2. Führungsstil

Inwieweit beeinflusst der durch externe Stakeholder wahrgenommene Führungsstil des CEO das Unternehmensimage?

Hwang und Cameron (2008) haben herausgefunden, dass externe Stakeholder den Führungsstil eines CEO durch Nachrichtenmedien wahrnehmen und darauf aufbauend Erwartungen an das Verhalten eines Unternehmens in der Krise haben. Am positivsten werden jene Unternehmen bewertet, die von einem charismatischen CEO geführt werden (Jamal & Abu Bakar, 2015). Um diesen Zusammenhang zu überprüfen, wurden die Stellungnahmen des CEO so manipuliert, dass in einem Beispiel charismatische Führungsqualitäten gezeigt werden (Fall 2: United Airlines) und in dem anderen keine (Fall 1: Samsung). Da die Indikatoren eines charismatischen Führungsstils ähnlich zu positiv konnotierten Persönlichkeitsmerkmalen sind (s. Kapitel 7), gibt es leichte Überschneidungen bei den Forschungsfragen.

Auffällig ist, dass die Diskutanten keinen bewussten Unterschied zwischen den Führungsstilen erkennen, die Beispiele aber unterschiedlich verarbeitet werden. Wie in der komparativen Analyse beschrieben, wurde eine Art Idealbild von einem CEO konstruiert, das dem einer charismatischen oder transformationalen Führungskraft entspricht. Dadurch wird von dem CEO erwartet, dass dieser als guter Sprecher auftritt, überzeugend und lösungsorientiert ist. Nach Neuberger (2002) identifizieren sich die Stakeholder mit der charismatischen Führungskraft persönlich. Das ist allerdings bei beiden Fällen nicht erkennbar gewesen. Das Verhalten konnte eher mit einer großen Distanz beschrieben werden, die je nach Basistyp unterschiedlich groß ist.

Interessant zu beobachten ist, dass die Souveränität des CEO bei dem CEO ohne charismatische Züge stärker in Frage gestellt wird. Grundsätzlich findet sich bei allen Typen die Einstellung, dass der CEO selten Entscheidungen alleine trifft. Es zeigt sich aber, dass bei dem CEO mit charismatischen Zügen die inspirierende Motivierung, also die Vermittlung von eigenen Werten positiv bewertet wird. Durch seine Voraussicht auf die Zukunft des Unternehmens und die Werte, wird auch das Unternehmen positiver bewertet. Das bestätigt Deekeling und Arndt (2014) darin, dass die Autorität des CEO nicht auf der Führungsposition basiert, sondern aus der Wahrnehmung der Persönlichkeit resultiert.

Folglich kann diese Hypothese vorläufig verifiziert werden: *Je charismatischer der Führungsstil des CEO von externen Stakeholdern wahrgenommen wird, desto positiver ist das Unternehmensimage.*

Auch wenn diese Studie erst erste Vermutungen dafür liefert, wie sich der Führungsstil auf das Unternehmensimage auswirkt, ist es wichtig diesen Faktor berücksichtigt zu haben. Interessant für künftige Studien wäre ein methodischer Ansatz, bei dem den Stakeholdern die Verhaltensweise eines CEO über einen längeren Zeitraum gezeigt wird. Sie also durch multiple Statements und Zeitungsartikel ein umfangreicheres Bild über den Führungsstil des CEO vermittelt bekommen und diesen wahrnehmen. Es besteht ein Forschungsdefizit, wenn es darum geht, Persönlichkeitsmerkmale und Stärken von Führungskräften im Kontext von Unternehmenskrisen zu analysieren (Meng & Berger, 2013; Schoenberg, 2005). Auf die Persönlichkeitsmerkmale wird in der nächsten Frage näher eingegangen.

9.4.3. Persönlichkeitsmerkmale

Welchen Einfluss haben Persönlichkeitsmerkmale des CEO auf die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmensimages?

In den letzten Jahren ist der CEO eines Unternehmens zunehmend in den öffentlichen Fokus gerückt. Er ist das Gesicht des Unternehmens, gibt die Linie vor und beeinflusst mit seinem Image eng das Image des Unternehmens (Immerschitt, 2009). Diesen Zusammenhang prüft diese Studie, indem ein CEO mit negativ (Fall 1: Samsung) und einer mit positiv (Fall 2: United Airlines) konnotierten Persönlichkeitsmerkmalen auftritt.

Die Diskutanten haben teilweise Schwierigkeiten die Persönlichkeit des CEO einzuschätzen, da sie teilweise die Orientierung vertreten der CEO sei in der Rolle als

Unternehmensrepräsentant nicht dazu befugt, persönliche Anteilnahme zu zeigen. Das wird dadurch bestärkt, dass die Auffassung vertreten wird der CEO würde die Stellungnahme nicht selbst verfassen. Implizit kann aber ein Effekt wahrgenommen werden. Es zeigt sich, dass das Unternehmensimage positiver bewertet wird, wenn der CEO persönlicher wahrgenommen wird und persönliche Anteilnahme an der Krise zeigt.

Lediglich bei „Dem emotional hoffnungsvollen Typ“ ist ein deutlich positiver Effekt von Sprachstil und Offenheit auf das Unternehmensimage erkennbar. Für „den wirtschaftlich rationalen Typ“ ist dies vielmehr eine Grundvoraussetzung, die nicht weiter thematisiert wird. Allerdings wird der CEO in diesen beiden Fällen auch als „austauschbar“ (GD1, Pm, 919) angesehen. Das bestätigt Immerschitts Annahme (2009) darin, dass nur wenige CEOs den Erfolgsfaktor der Unverwechselbarkeit erreichen. Folgende Hypothese kann deshalb vorläufig nicht verifiziert werden: *Je mehr positiv konnotierte Persönlichkeitsmerkmale der CEO in der Krise aufweist, desto besser ist das Unternehmensimage bei externen Stakeholdern.*

Schwieriger gestaltet es sich jedoch mit den negativen Persönlichkeitsmerkmalen. Durch einen CEO, der unprofessionell, ohne emotionale Kontrolle und unangebracht auftritt, wird das Unternehmen nicht stärker kritisiert. Da das Verhalten nicht mit der idealisierten Vorstellung eines CEO übereinstimmt, wird nach anderen Gründen gesucht, weshalb der CEO so auftritt. Das kann allerdings durch andere Faktoren wie den Halo-Effekt verursacht werden (Coombs & Holladay, 2006). Auf diesen Effekt wird später noch detaillierter eingegangen. Folglich kann diese Hypothese vorläufig nicht verifiziert werden: *Je mehr negativ konnotierte Persönlichkeitsmerkmale der CEO in der Krise aufweist, desto schlechter ist das Unternehmensimage bei externen Stakeholdern.*

9.4.4. Emotionalität

Wie beeinflusst das Ausdrücken von verschiedenen Emotionen durch den CEO die Imagewahrnehmung?

Erste Forschungsergebnisse zeigen, dass das Einsetzen von emotionaler Sprache in der Krise einen Einfluss auf das Image haben kann. Die Autoren dieser Studien rufen dennoch dazu auf, Emotionen auf der Kommunikatorebene in künftigen Studien ausführlicher zu betrachten, um ihre Wirkung zu spezifizieren (Van der Meer & Verhoeven, 2014; Kim & Cameron, 2011; Madera & Smith, 2009). Daran anknüpfend wurde in einem Stimulus ein CEO präsentiert, der kontextuell angebrachte Emotionen zeigt (Fall 1: Samsung) und ein

anderer, der ohne Emotionen mit einer neutralen Sprache Stellung nimmt (Fall 2: United Airlines).

Als Ergebnis zeigt sich in den Diskussionen, dass emotionale Anteilnahme und Bedauern zu dem kollektiv konstruierten Idealbild des CEO dazu gehören und auf den Großteil positiv wirkt. Jedoch empfindet „der distanziert kritische Typ“ den Einsatz von Emotionen zwar als „logisch“ (GD 1, Hm, 985), wertet das aber gleichzeitig durch die Annahme ab, dass die Emotionen nicht aufrichtig, sondern vorgetäuscht sind. Wenn keine Emotionen vorhanden sind und das Statement neutral formuliert ist, fällt das negativ auf. Als Folge wird die Stellungnahme tiefer kritisiert als jene, bei der Emotionen vorkommen. Das bedeutet, dass die Abwesenheit von Emotionalität dazu führt, dass das Unternehmen stärker kritisiert wird. Außerdem wird der CEO mit neutraler Sprache unpersönlicher gesehen und die Distanz zu ihm vergrößert. Wie in der Typologie beschrieben ist ein positiver Effekt auf das Unternehmensimage aber nur möglich, wenn Nähe und Glaubwürdigkeit aufgebaut werden. Glaubwürdigkeit kann nicht erzielt werden, wenn der CEO als unmenschlich und kalt empfunden wird. Die Ergebnisse von Kim und Cameron (2011) zeigen, dass vor allem bei technischen Fehlern wie Produktfehlern emotionale Stellungnahmen positiver bewertet werden als rationale. Das konnte diese Studie nicht belegen. Das kann aber damit zusammenhängen, dass der CEO im ersten Fall die negativ konnotierten Persönlichkeitsmerkmale Impulsivität und schlechte emotionale Kontrolle aufweisen. Deshalb sind die angebrachten Emotionen in diesem Beispiel nicht glaubwürdig. Glaubwürdigkeit ist einer der Erfolgsfaktoren für persuasive Kommunikation (Schönberg, 2016; Merten, 2015). Das bestätigt wiederum die Ergebnisse von Van der Meer und Verhoeven (2014) die betonen, dass sich Emotionen nur positiv auf das Image auswirken können, wenn sie im richtigen Kontext gezeigt werden. Erklärbar ist das schon mit der aristotelischen Rhetorik. Persuasion gelingt, wenn die der Komponenten Inhalt (Logos), Charakter des Redners (Ethos) und Emotionalität (Pathos) sinnvoll miteinander verknüpft werden (Merten, 2015).

Folglich kann die Hypothese vorläufig bestätigt werden: *Das Image bei externen Stakeholdern ist von jenen Unternehmen positiver, wenn der CEO kontextuell angebrachte Emotionen zeigt, als das Image eines Unternehmens, bei dem der CEO keine Emotionen zeigt.*

9.4.5. Image vor Kriseneintritt

Welche Auswirkungen hat das Unternehmensimage vor Kriseneintritt auf die Wahrnehmung des CEO?

Die Forschungsergebnisse sind einstimmig darüber, dass das Image eines Unternehmens vor Kriseneintritt einen Einfluss auf das Image nach der Krise hat (Turk et al., 2012; Coombs & Holladay, 2006; Lyon & Cameron, 2004). Aus Gründen der Vollständigkeit wird das Image vor Kriseneintritt deshalb als eigene Variable in diese Studie mit aufgenommen, um beurteilen zu können, ob sich die Wahrnehmung des CEO unterscheidet. Folglich wurde ein Stimulus mit gutem beziehungsweise neutralem Image vor der Krise (Fall 1: Samsung) und ein Stimulus mit schlechtem Image vor der Krise (Fall 2: United Airlines) gewählt.

In den Diskussionen wird deutlich, dass die Stellungnahme des CEO bei einem Unternehmen mit gutem beziehungsweise neutralem Image vor der Krise besser bewertet wird. Auch wenn sich der CEO impulsiv und unkontrolliert ausdrückt, wird die Wortwahl zwar kritisiert, die Reaktion vor allem bei „dem wirtschaftlich rationalen Typ“ aber als korrekt angesehen. Dahingegen wird der CEO bei dem Unternehmen mit schlechtem Image vor der Krise deutlich stärker kritisiert. Auch, wenn sich der CEO bedacht ausdrückt und die Bereitschaft zeigt, interne Abläufe zu modifizieren, wird die Glaubwürdigkeit der Aussage angezweifelt. Zu erklären ist das mit dem Velcro-Effekt (Coombs & Holladay, 2006). Demnach ist bei schlechtem Image vor Kriseneintritt das Image auch nach der Stellungnahme schlecht. Interessant ist aber, dass bei positivem Image gleichzeitig die Möglichkeit eingeräumt wird, dass der CEO sich eigentlich nicht unpassend ausgedrückt hat, sondern es sich um einen Übersetzungsfehler handelt. Das wiederum ist mit dem Halo-Effekt erklärbar, bei dem es darum geht, dass ein Unternehmen mit positivem Image vor der Krise vor Schaden geschützt wird. Folglich kann ein positives Image das Unternehmen auch vor Schaden bewahren, der durch eine unpassende Stellungnahme des CEO ausgelöst wird. Es wird vielmehr positiv angesehen, dass sich der CEO verantwortlich zeigt und der Krise durch eine persönliche Äußerung Wichtigkeit verleiht wird. Das bestätigt die Ergebnisse von Turk et al. (2012), die diesen positiven Zusammenhang zu Krisenzeiten konstatieren.

Deshalb kann folgende Hypothese vorläufig bestätigt werden: *Ist das Image eines Unternehmens bereits vor Kriseneintritt schlecht, dann ist das Image auch nach dem Auftreten des CEO zu Krisenzeiten schlecht.*

9.4.6. Art der Krise

Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Art der Krise und der Imagewahrnehmung der externen Stakeholder nach Auftreten des CEO?

In der Krisenkommunikationsforschung wird konträr diskutiert welchen Einfluss die Art der Krise und die damit zusammenhängende Verantwortung des Unternehmens an der Krise auf das Image hat (Kim & Sund, 2014; Coombs & Holladay, 2005; Coombs & Holladay, 2002; Griffin, Babin & Attaway, 1991). Um diesen Zusammenhang zu testen, wurde eine Krise gewählt, die dem Accidental Cluster zuzuordnen ist (Fall 1: Samsung, Produktfehler) und eine Krise, die dem Intentional Cluster zuzuordnen ist (Fall 2: United Airlines, menschliches Versagen) (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2002).

In der Diskussion wird beiden Unternehmen dasselbe Maß an Verantwortung zugeschrieben, obwohl es sich bei einer Krise um einen Produktfehler und bei einer um menschliches Versagen handelt. Das ist mit der Orientierung zu begründen, dass die Stakeholder Vertrauen in das Unternehmen setzen, indem sie die Dienstleistung oder das Produkt erwerben und von einer einwandfreien Funktion ausgehen. Werden sie darin enttäuscht, geht das Vertrauen in das Unternehmen verloren und das Produktversprechen wird unglaublich. Im Laufe der Diskussion zeigt sich allerdings, dass bei einem Produktfehler leichter über die Krise hinweggesehen wird, als bei menschlichem Versagen. Bei technischem Versagen wird kurz darüber gesprochen, ob der Fehler in der Produktion, der Verarbeitung oder der Handhabung durch die Nutzer liegen kann. Geht es aber um einen menschlichen Fehltritt, versuchen die Diskutanten an mehreren Stellen des Gesprächs immer wieder eine Erklärung dafür zu finden, wie es zu der Krise kommen konnte. Diese Erklärung wird nicht nur bei der verantwortlichen Person gesucht, sondern auch bei den Arbeitsbedingungen, die durch das Unternehmen vorgegeben werden. Folglich wird bei einem Produktfehler auch die Schuld bei dem Nutzer gesucht und bei menschlichem Versagen bei dem Unternehmen.

Es zeigt sich aber, dass das Auftreten des CEO einen größeren Effekt bei einer Krise menschlichen Versagens hat als bei Produktfehlern. Es wird dem CEO positiv angerechnet, dass er dem schlechten Verhalten widerspricht und persönlich dafür einsteht, dass ein solches Fehlverhalten nicht wieder vorkommt. Dadurch wird dem CEO die Souveränität zugeschrieben, dass er sein Unternehmen aus der Krise herausführen kann, indem er korrektive Maßnahmen einleitet. Am stärksten wird dieser Effekt bei „dem rational wirtschaftlichen Typ“ gesehen. Auch bei „dem emotional hoffnungsvollen Typ“ wird

es stark positiv gewertet, wenn der CEO bei menschlichem Fehlverhalten auftritt. Auch, wenn einige Autoren dagegen argumentieren, dass die Verantwortung an der Krise einen Einfluss auf das Unternehmensimage hat (Kim & Sung, 2014; Griffin, Babin & Attaway, 1991) zeigt diese Studie, dass es einen positiven Effekt auf das Image haben kann, wenn der CEO bei einer Intentional Crisis als Unternehmenssprecher auftritt. Das lässt sich dadurch erklären, dass die Diskutanten einer Stellungnahme des Unternehmens mehr Ernsthaftigkeit zuschreiben, wenn der CEO sich äußert. Das wurde sowohl von den Diskutanten explizit gesagt, als auch in der Literatur aufgezeigt (Lucero et al., 2009). Das Gefühl, dass das Unternehmen die Krise ernst nimmt und tatsächlich etwas ändern möchte, hat einen positiven Effekt auf das Unternehmensimage.

Aus diesem Grund kann folgende Hypothese vorläufig bestätigt werden: *Bei Unternehmenskrisen, in denen externe Stakeholder dem Unternehmen eine hohe Verantwortung zuschreiben, hat das Auftreten des CEO einen positiveren Effekt auf das Unternehmensimage als bei Krisen, bei denen dem Unternehmen wenig Verantwortung zugeschrieben wird.*

10. Resümee und Ausblick

Nach der ausführlichen Ergebnisdarstellung und der Überprüfung der Forschungsfragen in Kapitel 9 werden nun noch einmal die wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie zusammengefasst. Gleichzeitig werden aber auch die Limitationen der Forschungsarbeit aufgezeigt und ein Ausblick darauf gegeben, was künftige Forschungsarbeiten thematisieren könnten.

10.1. Erkenntnisse der Arbeit

Die Ergebnisse der Studie geben einen Einblick darüber, wie sich die Stellungnahme des CEO während einer Krise auf das Unternehmensimage bei externen Stakeholdern auswirkt. Das ist für die kommunikationswissenschaftliche Forschung aktuell besonders relevant, da Medienberichterstattung sowie Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren zunehmend personalisiert wurden, wodurch sich die Anforderungen an das Berufsbild CEO erweitert haben (Deekeling & Arndt, 2014; Rolke & Wolff, 2003; Kirchner & Brichta, 2002). Verschiedene Autoren argumentieren deshalb für die Notwendigkeit einer strategisch geplanten CEO-Kommunikation, während sich die Forschung bisher jedoch vor allem auf die Einschätzung von Experten beschränkt (Freda, 2006; Freie Universität Berlin, 2005; Bentele & Hoepfner, 2004; Richmond, 2002). An empirischen Ergebnissen darüber, wie sich das Auftreten des CEO auf externe Stakeholder auswirkt, mangelt es aber. Folglich ist diese Forschungsarbeit für PR-Praktiker sowie PR-Forscher relevant, die sich mit strategischer Unternehmenskommunikation auseinandersetzen.

Aus diesem Forschungsdefizit heraus wurde eine **explorative Studie** entwickelt, die untersucht, wie es sich auf das Unternehmensimage bei externen Stakeholdern auswirkt, wenn der CEO in der Krise als Unternehmenssprecher auftritt. Dafür wurden zwei leitfadengestützte Gruppendiskussionen mit zwei unterschiedlichen Krisenfällen als Stimuli geführt. Der Fokus dieser Studie wurde besonders auf sechs Merkmale gelegt, die das Auftreten des CEO definieren: Zeitpunkt der Äußerung, wahrgenommener Führungsstil, wahrgenommene Persönlichkeit, Emotionalität, Unternehmensimage vor Kriseneintritt und der Art der Krise. Den Mittelpunkt der Studie stellt eine Typologie dar, nach der Stakeholder in vier Typen klassifiziert werden. Diese geben Aufschluss darüber, mit welcher Einstellung sie dem CEO gegenüberreten und welchen Effekt ihre Voreingenommenheit auf das Unternehmensimage haben kann.

Als **zentrale Erkenntnis** zeigt sich, dass die Stellungnahme des CEO einen direkten Einfluss auf das Unternehmensimage hat. Das bestätigt die Einschätzung von 179 PR-Experten, die in einer Studie der Freien Universität Berlin (2005) zu diesem Zusammenhang befragt wurden. Diese Wechselwirkung basiert darauf, dass der CEO in seiner Funktion als Unternehmensvorstand depersonalisiert und lediglich als öffentliches Sprachrohr für Unternehmensentscheidungen wahrgenommen wird. Das zeigt, dass die Personalisierung der Unternehmenskommunikation erst in ihren Anfängen steckt (Deekeling & Arndt, 2014) und Unverwechselbarkeit einer der am schwierigsten zu erreichenden Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation ist (Immerschitt, 2009). Es zeigt sich, dass neben Personalisierung die Glaubwürdigkeit des Kommunikators und der Botschaft am bedeutsamsten dafür ist, ob eine positive Wirkung auf das Unternehmensimage erreicht wird. Das bestätigt die Annahmen aus bisherigen Forschungsergebnissen und Persuasionstheorien (Schönberg, 2016; Merten, 2015; Lyu et al., 2013; Freda, 2006; Immerschitt, 2006; Arpan 2002). Es wurde zudem herausgefunden, welche Faktoren den dominantesten positiven und negativen Einfluss auf das Unternehmensimage haben. Schafft der CEO es, sich unverwechselbar zu machen und von einer persönlichen Seite zu zeigen, ist ein besonders starker positiver Einfluss auf das Unternehmensimage erkennbar. Folglich wurden Annahmen aus der Theorie über Erfolgsfaktoren (Immerschitt, 2009; Freda, 2006) und erfolgreiche Führungsmodelle (Jamal & Abu Bakar, 2015; Bussy & Patterson, 2012; Liu et al., 2012; Stephens, Malone & Bailey, 2005; Bass, 1995) empirisch bestätigt. Ähnlich verhält es sich mit dem Zeigen von angebrachten Emotionen. Emotionalität hat einen besonders starken, positiven Einfluss auf die persuasive Intention der Botschaft, was die bisherigen Annahmen bestätigt (Merten, 2015; Landes et al., 2013; Kim & Cameron, 2011; Madera & Smith, 2009; Tiedens et al., 2002; Lerner & Keltner, 2000). Die dominantesten Faktoren, die einen negativen Einfluss auf das Unternehmensimage haben können, sind der Zeitpunkt der Meldung und das Image vor Kriseneintritt. Kommt die Stellungnahme erst, wenn die Krise bereits untragbar ist, werden andere positive Faktoren stark abgeschwächt. Das argumentiert für eine proaktive beziehungsweise frühe Krisenkommunikation direkt nach Ausbruch der Krise, wie es in der Forschung bereits aufgezeigt wird (Coombs, 2015; Claeys & Cauberghe, 2012; Lucero et al., 2009; Coombs, 2005; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005). Ist das Image vor Kriseneintritt bereits schlecht, werden sämtliche positive Merkmale stark abgeschwächt. Das bestätigt den Velcro-Effekt (Coombs & Holladay, 2001). Allgemein betrachtet bedeutet die persönliche Stellungnahme des CEO, dass das Unternehmen die Krise ernst nimmt. Das ist besonders bei einer Krise, die durch menschliches Versagen verursacht ist, positiv für das Unternehmensimage.

10.2. Limitationen

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sind mit einigen Einschränkungen zu betrachten. Die methodische Auswertungsmethode nach der dokumentarischen Analyse ist stark von dem Standpunkt des Verfassers beeinflusst, weshalb die Validität eingeschränkt wird (Bohnsack, 2014). Die aufgestellte Typologie basiert auf 12 Fällen und zwei homogenen Gruppen. Um die Repräsentativität zu erhöhen, sollten aber weitere Fälle in das Sample aufgenommen werden, die sich auf Grund von entwicklungs-, bildungs- und generationstypischen Spezifikationen weiter unterscheiden. Zu beachten ist außerdem, dass die Diskutanten durch das Setting für das Thema sensibilisiert sind, die Informationen also auf der zentralen oder systematischen Route des ELM oder HSM verarbeitet wurden. Folglich kann diese Studie keinen Aufschluss darüber gehen, wie externe Stakeholder mit geringer Motivation und unter Zeitdruck die Stellungnahme des CEO verarbeiten.

10.3. Forschungsbedarf für künftige Studien

Gerade dadurch, dass der CEO und das Unternehmen im kollektiven Gedächtnis zu einer Einheit verschmelzen und dem CEO wenig Autonomie in seinem Handeln zu Krisenzeiten zugesprochen wird, ist eine strategische CEO-Kommunikation umso wichtiger. Künftige Studien sollten eine systematische Positionierung des CEO in der Krisenkommunikation entwickeln, die für die Praxis als konkrete Handlungsableitung gültig ist. Besonders zu Krisenzeiten, wenn die Reputationsbedrohung hoch ist, ist das richtige Verhalten des CEO maßgeblich. Deshalb sollte weiter erforscht werden, wie der CEO in Ergänzung zu einem regulären Unternehmenssprecher strategisch positioniert werden sollte.

Interessant wäre es außerdem zu untersuchen, wie sich die Wechselwirkung zwischen CEO und Unternehmensimage verhält, wenn der CEO bereits mit einer eigenen starken Persönlichkeit bei den externen Stakeholdern bekannt ist. Die Stakeholder also bereits ein eigenes Image von dem CEO im Kopf haben und ihn nicht depersonalisieren. Hier sollten besonders die Persönlichkeitsmerkmale sowie der wahrgenommene Führungsstil untersucht werden. Ein Beispiel dafür wäre ein bekannter CEO wie Mark Zuckerberg (Facebook). In weiterer Folge sollte auch betrachtet werden, wie sich der Einfluss verhält, wenn eine Äußerung des CEO selbst Verursacher für die Krise ist. Beispielsweise wie bei Elon Musk und Tesla.

11. Literaturverzeichnis

- Alaybeyoglu, D. (2007). *Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen*. Prämissen, Probleme, Perspektiven. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing “stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29 (3), 291 – 308.
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425 – 433.
- Bass, B.M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 463 – 478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Hg.) (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Baumgarth, C. (2014). *Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23 (2), 177 – 186.
- Bentele, G. & Hoepfner, J. (2004). Die Bedeutung der PR für die Markenpolitik. In G. Bentele, M. Piwinger, G. Schönborn (Hrsg.) (2001 ff.), *Kommunikationsmanagement. Loseblattsammlung*. Neuwied-Kriftel: Lucherhand. Teil 3. 28.
- Bohnsack, R. (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden*. Opladen: Leske & Budrich.
- Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I., & Nohl, A.M. (Hg.) (2013): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bower, A. B., & Landreth, S. (2001). Is beauty best? Highly versus normally attractive models in advertising. *Journal of Advertising* 30(1), 1 – 12.
- Bussy, N. M., & Paterson, A. (2012). Crisis leadership styles – Bligh versus Gillard: a content analysis of Twitter posts on the Queensland floods. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 326 – 332.

- Carroll, C. E., & McCombs, M. E. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36 – 46.
- Casanova, M. (2004). Branding von Spitzenmanagern. In S. Wachtel u.a. (Hrsg.), *Corporate Speaking. Auftritte des Spitzenmanagements. Positioning – Executive Coaching – Dresscode*. Frankfurt am Main: Innovatio Verlag. 55-61.
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology* 39(5), 752 – 766.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83 – 88.
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Leysen, J. (2013). Implications of stealing thunder for the impact of expressing emotions in organizational crisis communication. *Journal of Applied Communication Research*, 3(41), 293 – 308.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Coombs, W.T. (1999). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163 - 176.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, Responding*. Fourth Edition. Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165–186.
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2005). Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. In: N.M Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C.E.J Hartel (Hrsg.), *Research on Emotion in Organizations. Volume 1: The Effect of Affect in Organizational Settings*. Elsevier: New York, 271–288.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123 – 137.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252 – 257.
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57.
- Cox, D. F. (1976). Informationssuche und Kommunikationskanal. In: K. G. Specht, & G. Wiswede (Hrsg.), *Marketing-Soziologie*. Berlin: Duncker & Humblot. 219 – 234.
- Crecelius, I., Einwiller, S., & Himmelreich, S. (2012). *Complaint management in social media. How companies deal with critical comments on Facebook*. Presentation at the 4th European Communication Conference, October 24-27, Istanbul, Turkey.
- Deekeling, E., & Arndt, O. (2006). CEO Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager. Frankfurt/New York.
- Dolnik, L., Case, T. I. & Williams, K. D. (2003). Stealing thunder as a courtroom tactic revisited: Processes and boundaries. *Law and Human Behavior*, 27(3), 267 – 287.
- Dörr, S., Schmidt-Huber, M., Winkler, B., & Klebt, U. (2013). Führung. In: M. Landes, & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 247 - 278.
- Dümke, R. (2007). Corporate Reputation – why does it matter? How communication experts handle corporate reputation management in Europe. Saarbrücken.
- Easley, R. W., Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1995). Testing predictions derived from inoculation theory and the effectiveness of self-disclosure communications strategies. *Journal of Business Research*, 34 (2), 93 - 105.
- Einwiller, S. (2014). Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: A. Zerfaß, & M. Piwinger, (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 371 – 391.
- Einwiller, S., Laufer, D., & Ruppel, C. (2017): Believe me, I am one of you! The role of common group affiliation in crisis communication. *Public Relations Review*, 43, 1007 – 1015.
- Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft: Konstitution, Issues-Monitoring, Issues- Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication* 43(4), 51 – 58.

- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fombrun, C. J. (2007). List of lists: A compilation of international corporate reputation ratings. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 144–153.
- Freie Universität Berlin (2005). Die Rolle des CEO in der Unternehmenskommunikation. Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Verfügbar unter: <https://pr-journal.de/images/stories/downloads/CEO-Studie-Dokumentation-FHBerlin.pdf> (19.10.2018).
- Gaines-Ross, L. (2003). *CEO Kapital. A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Griffin, M., Babin, B. J., & Attaway, J. S. (1991). An Empirical Investigation of the Impact of Negative Public Publicity on Consumer Attitudes and Intentions. In: R. H. Holman, & M. R. Solomon (Hrsg.), *NA - Advances in Consumer Research*. Provo, UT : Association for Consumer Research. 334 - 341.
- Henriksen, L. (2006). Industry sponsored anti-smoking ads and adolescent reactance: test of a boomerang effect. *Tobacco Control* 15(1), 13–18.
- Immerschitt, W. (2009). *Profil durch PR. Strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826–855.
- Kim, S., & Sung, K. H. (2014). Revisiting the effectiveness of base crisis response strategies in comparison of reputation management crisis responses. *Journal of Public Relations Research*, 26, 62 – 78.
- Kirchner, A., & Brichta, R. (2002). Medientraining für Manager. In der Öffentlichkeit überzeugen – Investor Relations und Public Relations optimieren. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (1996). *Interpersonal Communication and Human Relationships*. 3. Auflage. Boston.
- Kühn, T. & Koschel, K.-V. (2011). *Gruppendiskussion: Ein Praxishandbuch*. Wiesbaden: VS.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

- Krystek, U., & Lentz, M. (2013). Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse im Unternehmen. In: A. Thießen, & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 29 – 52.
- Laufer, D., Garrett, T. C., & Ning, B. (2018): The Moderating Role of Power Distance on the Reaction of Consumers to the CEO as a Spokesperson During a Product Harm Crisis: Insights From China and South Korea. *Journal of International Management*, 24 (3), 215 – 221.
- Wirth, W., & Kühne, R. (2013): Grundlagen der Persuasionsforschung. In W. Schweiger, & A. Fahr (Hrsg.), *Handbuch Medienwirkungsforschung*. Springer VS, Wiesbaden. 313-332.
- Landes, M., Spörrle, M., & Steiner, E. (2013). Emotionen: Überblick und Darstellung ihrer Relevanz für wirtschaftliche Prozesse. In: M. Landes, & E. Steiner, (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 71 - 102.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager. Facing risk and responsibility*. Mahwah / New York: Erlbaum.
- Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. *Cognition & Emotion* 14(4), 473–493.
- Löffelholz, M., & Schwarz, A. (2008): Die Krisenkommunikation von Organisationen. Ansätze, Ergebnisse und Perspektiven der Forschung. In T. Nolting, & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 21 – 35.
- Lucero, M., Kwang, A. T. T., & Pang, A. (2009). Crisis leadership: when should the CEO step up? *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (3), 234 – 248.
- Lüthje, C. (2015). Die Gruppendiskussion in der Kommunikationswissenschaft. In: S. Averbek-Lietz, M. & Meyen (Hrsg.). *Handbuch nichtstandardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag. 157 – 173.
- Liu, B. F., Horsley, J. S., & Yang, K. (2012). Overcoming negative media coverage: Does government communication matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 597-621.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 5. Auflage. Konstanz: UVK-Verlag
- Lyon, L., & Cameron, G.T. (2004). A relational approach examining interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 213 – 41.

- Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, 103 – 114.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Beltz: Weinheim.
- Meng, J., & Berger, B. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25, 141-167.
- Meisler, G., Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2013). Leadership beyond rationality: Emotional leadership in times of organizational crisis. In: A. J. Dubrin (Hrsg.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*, 110 – 126.
- Merten, K. (2005). Begriff, Struktur und Funktion von Krisen. In: E. Neujahr, & K. Merten (Hrsg.), *PR in schwierigen Zeiten. SOS-Krise souverän – orientiert – sicher*. München: Meidenbauer. 17 – 35.
- Merten, K. (2014). Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In: A. Thießen (Hrsg.): *Handbuch Krisenmanagement*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. 153 – 174.
- Merten, K. (2015). Kommunikation und Persuasion. In: R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 385 - 398.
- Michalak, D. (2012). *Direkte und indirekte Führung in Krisensituationen mittelständischer Unternehmen*. Hamburg: Kovac.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The Leadership Skills Strata-plex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels. *Leadership Quarterly*, (18) 2007. 154-166.
- Nagel, K. (2013). CEO-Kommunikation: als machtvoll Instrument zur Unternehmensführung. Wien: Linde Verlag.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neujahr, E., & Merten, K. (Hrsg.) (2005). PR in schwierigen Zeiten. SOS-Krise souverän-orientiert – sicher. München: Meidenbauer.
- O’Keefe, D.J. (2002). *Persuasion: Theory and research*. 2. Auflage. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group. *The Leadership Quarterly*, 14, 583–599.

- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1984). The effects of involvement on responses to argument quantity and quality: Central and peripheral routes to persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology* 46(1), 69–81.
- Petty, R.E., & Cacioppo, J.T. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Boulder, CO: Westview.
- Pfeifer, W. (2010). *Krise*. In: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. Erarbeitet unter der Leitung von Wolfgang Pfeifer. Edition Kramer. Berlin: Akademie Verlag. 735 – 735
- Pohl, H. (1977). *Krisen in Organisationen. Eine explorative Untersuchung mit Hilfe empirischer Fallstudien*. Mannheim: Universitätsbibliothek Mannheim.
- Rolke, L., & Wolff, V. (Hrsg.) (2003). *Die Meinungsmacher in der Mediengesellschaft. Deutschlands Kommunikationseliten aus der Innensicht*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, U., Preusse, J., & Schmitt, J. (2014). *Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlage für Sozialwissenschaften.
- Richmond, L. W. (2002). Die Rolle führender Unternehmensrepräsentanten in der Kommunikationslandschaft des 21. Jahrhunderts. In B. Kirf, & L. Rolke (Hrsg.), *Der Stakeholder Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation*. Frankfurt am Main: FAZ-Institut. 55-61.
- Schäffer, B. (2003). Gruppendiskussion. In R. Bohnsack, W. Marotzki, & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich. 75-80.
- Schäffer, B. (2005). *Gruppendiskussion*. In L. Mikos, & C. Wegener, *Qualitative Medienforschung*. Konstanz: UVK.
- Schuh, A., & Holzmüller, H. (1994). Krisenmanagement im Skandalfall. In: R. Gareis (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Krise. Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement* (S. 246– 261). Wien: Signum.
- Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matters? A new perspective on leading during a crisis. *Public Relations Quarterly*, 50(1), 2-6.
- Schönbach, K. (2016). *Verkaufen, Flirten, Führen. Persuasive Kommunikation - ein Überblick*. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seiter, J. S., & Gass, R. H. (Hrsg.). (2004). *Perspectives on persuasion, social influence, and compliance gaining*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Snow, D. A.; Benford, R. D. (1988). Ideology, Frame Resonance, and Participant Mobilization. In: *International Social Movement Research* (1), S. 197–218.
- Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis. *Journal of Business Communication*, 42, 390-419.
- Stroebe, W., Jonas, K., & Hewstone, M. (Hrsg.) (2003). *Sozialpsychologie: Eine Einführung*. 4. Auflage. Berlin: Springer.
- Szyszka, P. (2009). Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In U. Röttger, (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag. 135 - 150.
- Tiedens, L. Z., Ellworth, P. C., & Mesquita, B. (2000). Stereotypes of sentiments and status: Emotional expectations for high and low status group members. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 560 – 575.
- Thießen, A. (2011). *Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Turk, J. V., Jin, Y., Stewart, S., Kim, J., & Hipple, J. R. (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review*, 38, 574 – 583.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van der Meer, T.G.L.A., & Verhoeven, J. W. M. (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review*, 40, 526 – 536.
- Völker, D. (2017). Kommunikation im Krisenmodus. Konzeption des Strategischen Framing am Beispiel der Finanzkrise 2008/2009. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wegener, D. T., & Petty, R. E. (1997). The flexible correction model: The role of naive theories of bias in bias correction. *Advances in Experimental Social Psychology* 29, 141–208.
- Williams, K. D., Bourgeois, M. J. & Croyle, R. T. (1993). The effects of stealing thunder in criminal and civil trials. *Law and Human Behavior*, 17(6), 597–609.
- Wirth, W. (1999). Methodologische und konzeptionelle Aspekte der Glaubwürdigkeitsforschung. In P. Rössler, & W. Wirth (Hrsg.), *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde*. München: R. Fischer. 47 - 66.
- Wirth, W., & Kühne, R. (2013). Konzepte, Theorien und zentrale Einflussfaktoren. In: W.

Schweiger, & A. Fahr (Hrsg.), *Handbuch Medienwirkungsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 113 - 332.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they Different? In: *Harvard Business Review*, 55, (3), 67-78.

Zuckerberg entschuldigt sich für „Fehler“ (19.5.2018). *Der Standard*. Abrufbar unter:
<https://derstandard.at/2000076597885/Zuckerberg-entschuldigt-sich-fuer-Fehler-im-Datenmissbrauchs-Skandal>

Anhang

Verzeichnis der Arbeitsdateien und Transkripte

Anhang A:	Abbildungsverzeichnis	124
Anhang B:	Tabellenverzeichnis	124
Anhang C:	Vorbereitung der Diskussion	125
C. I.	Leitfaden	125
C. II.	Stimulus 1	128
C. III.	Stimulus 2	129
Anhang D:	Nachbereitung der Diskussion	131
D. I.	Kurzprotokoll und soziodemographische Daten Gruppe 1	131
D. II.	Kurzprotokoll und soziodemographische Daten Gruppe 2	132
Anhang E:	Transkripte	133
E. I.	Transkriptionsregeln	133
E. II.	Gruppendiskussion 1, 2.10.18	133
E. III.	Gruppendiskussion 2, 8.10.18	173
Anhang F:	Formulierende Interpretation	202
F. I.	Gruppendiskussion 1	202
F. II.	Gruppendiskussion 2	212
Anhang G:	Abstract	220
G. I.	Abstract (Deutsch)	220
G. II.	Abstract (Englisch)	221

Anhang A: Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Abgrenzung der Unternehmenskrise zu krisenähnlichen Phänomenen	11
Abb. 2:	Phasen des generellen Krisenprozess	14
Abb. 3:	Wirkungsmodell der CEO-Kommunikation	26
Abb. 4:	Strategisches Modell der CEO-Kommunikation	29
Abb. 5:	Prozessmodell für Veränderungsprozesse der charismatischen Führung	32
Abb. 6:	Vorgehensweise bei der Auswertung der Gruppendiskussionen	55
Abb. 7:	Beispielhafter Auszug für die Autonomie des CEO	72
Abb. 8:	Beispielhafter Auszug für die Authentizität des CEO	73
Abb. 9:	Beispielhafter Auszug für die Problematik die Aufgabe des CEO von seiner Sprache zu trennen	74
Abb. 10:	Beispielhafter Auszug für Souveränität des CEO und den wirtschaftlichen Interessen	92
Abb. 11:	Beispielhafter Auszug für die kritische Haltung gegenüber Medienberichten	93
Abb. 12:	Beispielhafter Auszug für Erwartungshaltung an die sprachliche Professionalität des CEO	94
Abb. 13:	Typologie der Wahrnehmung des CEO im Zusammenhang mit dem Unternehmen	98
Abb. 14:	Grafische Darstellung der Forschungsfragen	102

Anhang B: Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Merkmale der Krisenfälle als Stimuli für die Gruppendiskussionen	54
----------------	--	----

Anhang C: Vorbereitung der Diskussion

C. I. Leitfaden

Der Leitfaden dient ausschließlich als Unterstützung zur Moderation des Gesprächs.

Unterteilung in Fragenblöcke pro Stimulus:

Block 1: Wahrnehmung des Auftritts des CEO

Block 2: Einstellung und Werte ggü. Des Auftritts des CEO

Block 3: Wahrnehmung der Krise und des Unternehmensimage

Einführungsphase:

Danke, dass ihr euch Zeit genommen habt, um an der Diskussion teilzunehmen. Zu Anfang möchte ich euch auf ein paar Punkte aufmerksam machen:

- Aufnahmegerät,
- Anonymität
- Respekt und Wertschätzung als Grundregel der Diskussion
- Meinungen können ganz unterschiedlich sein, Bitte um freie Äußerung der Ansichten
- Nichts ist richtig oder falsch (kein Wissenstest!), es kann genauso interessant sein, wenn jemand über einen Aspekt nichts weiß

Warm-Up-Phase:

Das Thema meiner Magisterarbeit ist das Verhalten vom CEO eines Unternehmens in der Krise. Erzählt mir zu Anfang doch einmal, ob euch im Alltag schon Situationen aufgefallen sind, wo das Verhalten von einem CEO besonders herausgestochen ist.

Hauptteil:

- Was verbindet ihr mit dem Unternehmen Samsung?

Präsentation Stimulus 1: Ich möchte euch zunächst einen kurzen Zeitungsartikel zu einer Krise von Samsung zeigen.

- Beschreibt doch mal spontan, was euch durch den Kopf gegangen ist, als ihr den Artikel gelesen habt.
- Wie nehmt ihr das Verhalten des CEO wahr?
- Was hättet ihr von dem CEO erwartet? Was würdet ihr an dem Verhalten ändern?

- *Nachfragen zum zeitlichen Kontext:* Wie sinnvoll ist für euch der Zeitpunkt, zu dem sich der CEO zu Wort gemeldet hat?
- *Nachfragen zur Persönlichkeit:* Wie würdet ihr die Persönlichkeit des CEO beschreiben? (*Charisma – pos./neg. Persönlichkeitsmerkmale – Emotionalität*)
- *Nachfragen zu den Krisen Charakteristika:* Wie würdet ihr diesen Artikel in den Kontext einordnen, was ihr vorher über Samsung gesagt habt?
- Wie schätzt ihr die Verantwortung Samsungs an der Krise ein? Hat der CEO eurer Meinung nach damit etwas zu tun?
- Was denkt ihr über Samsung (*Image*) – Würdet ihr Samsung-Produkte kaufen?

Wenn Gespräche auslaufen mit dem zweiten Krisenfall beginnen:

- Was verbindet ihr mit dem Unternehmen United Airlines?

Präsentation Stimulus 2: Als zweiten Zeitungsartikel möchte ich euch einen über das Unternehmen United Airlines zeigen.

- Beschreibt doch mal spontan, was euch durch den Kopf gegangen ist, als ihr den Artikel gelesen habt.
- Wie nehmt ihr das Verhalten des CEO wahr?
- Was hättet ihr von dem CEO erwartet? Was würdet ihr an dem Verhalten ändern?
- *Nachfragen zum zeitlichen Kontext:* Wie sinnvoll ist für euch der Zeitpunkt, zu dem sich der CEO zu Wort gemeldet hat?
- *Nachfragen zur Persönlichkeit:* Wie würdet ihr die Persönlichkeit des CEO beschreiben? (*Charisma – pos./neg. Persönlichkeitsmerkmale – Emotionalität*)
- *Nachfragen zu den Krisen Charakteristika:* Wie würdet ihr diesen Artikel in den Kontext einordnen, was ihr vorher über Samsung gesagt habt?
- Wie schätzt ihr die Verantwortung UAs an der Krise ein? Hat der CEO eurer Meinung nach damit etwas zu tun?
- Was denkt ihr über Uber (*Image*) – Würdet ihr die Dienstleistungen in Anspruch nehmen

Nachdem ihr nun über zwei verschiedene Krisen geredet habt, bei denen der CEO aufgetreten ist:

- Was ist euch aufgefallen? Gemeinsamkeiten? Unterschiede?
- Wie bewertet ihr die Verhaltensweisen?

Abschluss:

2-3min spontane Zusammenfassung der Kernpunkte durch den Moderator.

Ist es für euch stimmig, oder würdet ihr noch etwas ergänzen?

Abschließend betrachtet: Was haltet ihr von den Unternehmen nachdem ihr den Artikel gelesen und über das Verhalten des CEO diskutiert habt?

C. II. Stimulus 1

Original (Abruf am 18.9.18.): <https://futurezone.at/digital-life/samsung-galaxy-note-7-explodiert-angeblich-beim-aufladen/217.608.453>

futurezone
WIRTSCHAFTSZEITUNG

SUCHE ANMELDEN

Netzpolitik B2B Produkte Digital Life Science Meinung Games Apps Start-ups MEHR ▾

DIGITAL LIFE 25.08.2016

Samsung Galaxy Note 7 explodiert angeblich beim Aufladen



Die Überreste eines verbrannten Note 7 © Bild: Baidu

Im Internet sind Fotos aufgetaucht, die ein Samsung Galaxy Note 7 zeigen sollen, das beim Aufladen explodiert ist.

Im Internet kursieren Fotos, die ein verbranntes Samsung Galaxy Note 7 zeigen. Das Gerät soll beim Aufladen explodiert sein, [wie phonearena.com berichtet](http://wie.phonearena.com). Wie es genau zu dem Unfall gekommen ist, ist nicht bekannt. Beim Laden soll allerdings ein Micro-USB-zu-USB-C-Adapter verwendet worden sein. Die Bilder, die das total verkohlte Smartphone zeigen, sollen aus China stammen. Über weitere Fälle ist bislang nichts bekannt.

Samsungs CEO Kwon Oh-hyung äußerte sich wenige Tage nach dem Aufkommen der ersten Fotos zu den Explosionen: „Wir haben keine Ahnung wie es zu dem Unfall kommen konnte, es kann aber auf keinen Fall an unseren Akkus liegen. Alle Note 7 Besitzer sollten besser darauf achten, ausschließlich die mitgelieferten Ladegeräte zu verwenden. Wir bedauern den Vorfall und hoffen, dass niemand zu Schaden gekommen ist.“

| futurezone | | 25.08.2016

0 KOMMENTARE GEPOSTET

 KOMMENTAR POSTEN

C. III. Stimulus 2

Original (Abruf am 18.9.18): <https://kurier.at/chronik/weltchronik/passagier-rauswurf-wird-pr-horror-fuer-united-airlines/257.906.697>

kurier.atQ SUCHE👤 ANMELDEN

Politik ▾Regional ▾Wirtschaft ▾Sport ▾StarsKulturLifestyle ▾Video ▾MEHR ▾

CHRONIK | WELT12.04.2017

Passagier-Rauswurf wird PR-Horror für United Airlines



© Bild: Screenshot: Youtube/Jimmy Kimmel Live

Welle der Empörung ebbt nicht ab. Chef verspricht: "Wird nie wieder passieren."

[f](#) [📷](#) [🐦](#) [✉](#) [X](#) [p](#) [in](#) [G+](#)

Ausnahmezustand wegen eines überbuchten Flugs: Beamte der Flughafenpolizei zerren einen schreienden Passagier gewaltsam aus seinem Sitz, dann wird der Mann - begleitet von entsetzten Reaktionen anderer Fluggäste - an Armen und Beinen aus der Maschine geschleift. "Oh nein! Das ist falsch, seht doch, was ihr ihm angetan habt!", ruft eine aufgebracht Sitznachbarin.

Die Szene, in Handy-Videos eingefangen und im Internet veröffentlicht, setzt die US-Fluggesellschaft United Airlines unter Druck. Dabei versucht das Unternehmen seit längerem, seinen ramponierten Ruf aufzupolieren. Doch der rabiate Rauswurf des Passagiers, der am Sonntag vor einem Flug von Chicago nach Louisville geschah, entwickelt sich zum PR-Albtraum. Eines der Videos von dem Vorfall wird bei Facebook fast 20 Millionen Mal aufgerufen. Auf United hagelt es Kritik, nicht nur online.

Die Affäre zieht Kreise bis ins Weiße Haus. Der Sprecher des US-Präsidenten, Sean Spicer, spricht in einer Pressekonferenz auf eine Frage hin von einem "unglücklichen Vorfall". Andere Politiker fordern Aufklärung von United und besseren Schutz für Passagiere durch das Verkehrsministerium. Spätestens nun dürfte United-Boss Munoz klar sein, dass die Sache so einfach nicht abgehakt werden kann. Munoz, der bei den United Mitarbeitern als verständnisvoll, offen und charismatisch gilt, äußerte sich trotz der Zuspitzung der Krise bislang nicht zu den Vorfällen der letzten Monate. Am späten Dienstagnachmittag (Ortszeit) meldet er sich endlich zu Wort.

„Wir wissen, dass sich die Ereignisse der letzten Monate überschlagen haben. Wir haben das Ziel unsere Fehler sowohl bei unseren Mitarbeitern als auch unseren Kunden wiedergutzumachen und haben Verfahren eingeleitet, die den Vorfällen auf den Grund gehen sollen. Kein Passagier soll derart behandelt werden. Es werden einige strukturelle Veränderungen in unserem Abfertigungssystem nach Absprache mit dem Verkehrsministerium folgen. Ich bitte darum, uns Zeit dafür einzuräumen. Sobald diese Prozesse abgeschlossen sind, erfahren Sie das als erstes von mir“, sagte Konzernchef Oscar Munoz am Mittwoch im Sender ABC. "Sowas kann und wird nie wieder passieren."

Bereits Ende März hatte United Airlines für Negativschlagzeilen gesorgt, weil die Fluglinie zwei mit Leggings bekleideten Mädchen den Einstieg in eine Maschine verweigert hatte. Die Airline erklärte später, es handelte es sich um Angehörige von Mitarbeitern, die kostenlos oder zu stark reduzierten Preisen fliegen können. Von diesen werde erwartet, dass sie sich an eine bestimmte Kleiderordnung hielten. Den Normalpreis zahlende Passagiere seien auch in Leggings willkommen, so die Fluglinie.



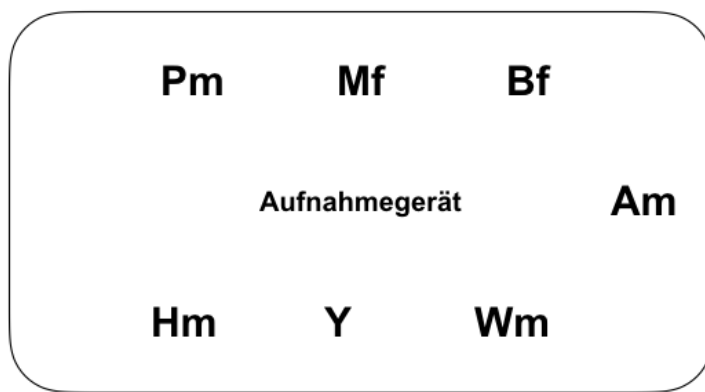
(Agenturen , tsc) | 12.04.2017

Anhang D: Nachbereitung der Diskussion

Im Anschluss an die Gruppendiskussionen wurden die soziodemographischen Daten der Teilnehmer in einem kurzen Fragebogen erhoben. Die daraus gewonnenen Daten werden in den Abschnitten D.I. und D.II. gemeinsam mit dem Kurzprotokoll der Moderatorin zusammengefasst dargestellt.

D. I. Kurzprotokoll und soziodemographische Daten Gruppe 1

Datum: 2.10.18
Teilnehmer: 6 (2 weiblich, 4 männlich)
Sitzplan:

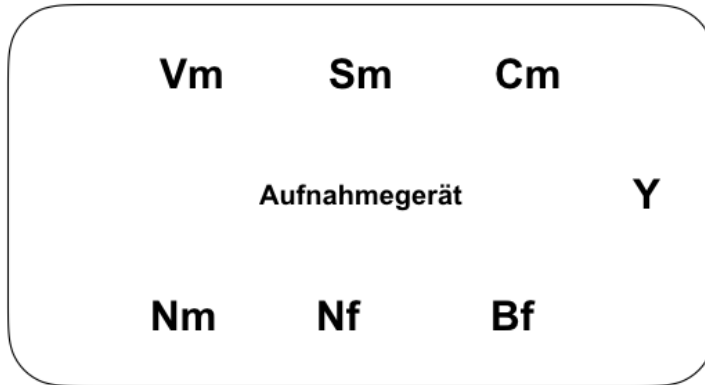


Alter: 56-67 Jahre (ø 62)
Familienstand: alle Teilnehmer sind verheiratet bis auf eine Person, die verwitwet ist
Nationalität: ausschließlich Deutsch
Wohnsituation: ausschließlich ländlich
Bildung: ausschließlich allgemeinbildender Abschluss
Beruf: Pensioniert (Hintergrund in der IT), Techniker, Vertrieb, Assistenz der Geschäftsführung, Gastronomie,
Medienkonsum: Variiert von 1-2 Mal die Woche bis täglich
Anmerkung:

- Hohe Interaktion/gegenseitige Unterstützung sowie Diskussion bei verheirateten Paaren (Pm und Mf sowie Bf und Am)
- Oppositionelle Meinungen selten
- Bf äußert sich zu allem, auch zu Erläuterungen anderer
- Wm sehr ruhig
- Mf äußert sich fast ausschließlich bei emotionalen Themen

D. II. Kurzprotokoll und soziodemographische Daten Gruppe 2

Datum: 8.10.18
Teilnehmer: 6 (2 weiblich, 4 männlich)
Sitzplan:



Alter: 25-28 Jahre (ø 26,5)
Familienstand: ausschließlich ledig
Nationalität: 4 Deutsche, 2 Österreicher
Wohnsituation: ausschließlich städtisch
Bildung: alle Teilnehmer haben bereits einen akademischen Abschluss
Beruf: Sie sind hauptsächlich Studenten aus den Disziplinen Kommunikationswissenschaft, Orientalistik, Architektur und Gender Studies, teilweise mit Nebenjobs. Ein Arbeitnehmer im Gesundheitsministerium
Medienkonsum: alle Teilnehmer haben angegeben täglich Nachrichtenmedien (online/print) zu konsumieren

Anmerkung:

- Cm hat sich am Anfang direkt als „Experte“ durch persönliche Erfahrungen positioniert
- Je nach Studienrichtung haben Teilnehmer Aspekte ihres Feldes in die Diskussion eingebracht
- Relativ homogene Meinungen (keine starken Unterschiede)
- Besonders interessant: „Unangebrachte“ Äußerung von CEO in Fall 1 wurde als Übersetzungsfehler angesehen und nicht ernst genommen

Anhang E: Transkripte

E. I. Transkriptionsregeln

Zeichen	Bedeutung
⌊	Beginn einer Überlappung bzw. direkter Sprecherwechsel
(.)	Pause
((schmunzelnd))	Anmerkung durch Verfasser
<u>ich</u>	Betont gesprochen
ich	Laut gesprochen
°Ich°	Leise gesprochen
l:::ch	Lang gezogen
()	Unverständliche Äußerung
(ich)	Unsicherheit beim Transkribieren
@(.)@, @ich@	Kurzes Auflachen oder lachend gesprochen

E. II. Gruppendiskussion 1, 2.10.18

- 1 Y: Also es ist so, das Thema von meiner Masterarbeit ist die Rolle von CEOs also
2 dem Unternehmensvorstand in der Unternehmenskrise. Wie was er sagt auf euch
3 wirkt. Jetzt meine Frage zum Anfang: ähm gibt es Fälle, im Alltag, persönlich oder
4 in den Medien, bei denen euch das Verhalten vom CEO besonders aufgefallen ist?
5 #00:01:20-1#
6
7 Bf: VW. #00:01:20-1#
8
9 Am: ⌊ VW. #00:01:20-1#
10
11 Pm: ⌊ Ja, VW. Würde mir als erstes einfallen. #00:01:23-8#
12
13 Bf: Deutsche Bank. #00:01:23-8#
14
15 Wm: Ja genau. Aktuell aber VW. #00:01:35-0#
16
17 Am: Früher noch der, wie hieß er, der D2 verkauft hat. Esser oder so #00:01:35-0#
18
19 Pm: Mannesmann. #00:01:37-0#
20
21 Am: Mannesmann, genau. (.) Der Riesen Summen kassiert hat. #00:01:46-4#
22
23 Bf: Na im Großen und Ganzen gehen die, die eigentlich am schlimmsten sind, doch
24 immer gut dabei raus. Die gehen mit ihren Millionen nach Hause und brauchen
25 auch nicht mehr zu arbeiten. Ne? #00:01:57-1#

26
27 Am: Joa. #00:01:57-1#
28
29 Pm: Und sonst (.) Karstadt oder was war das. #00:02:05-9#
30
31 Am: Schlecker #00:02:05-9#
32
33 Bf: └ Ja Schlecker #00:02:05-9#
34
35 Mf: Schlecker #00:02:05-9# #00:02:13-5#
36
37 Bf: Guck dir unseren Herren an, der jetzt bei den Löwen ist. Und so viel Geld kassiert
38 hat und Millionär geworden ist. #00:02:18-4#
39
40 Pm: Maschmeyer. #00:02:18-4#
41
42 Mf: Ja. #00:02:18-4#
43
44 Am: └ Der stellt sich immer als (Seliger) hin. #00:02:26-3#
45
46 Wm: °nichts arbeiten° #00:02:27-5#
47
48 Bf: └ Und dann das Geld der anderen mitgenommen hat #00:02:29-5#
49
50 Hm: Und jetzt ist er der große Wohltäter #00:02:29-5#
51
52 Bf: Wohltäter, ja. (.) Ja, schon ne heiße Diskussionsrunde @(.)@ Paar Firmen kennen
53 wir @(.)@ (.) #00:02:41-3#
54
55 Y: Apropos Firmen, was verbindet ihr mit dem Unternehmen Samsung? #00:02:52-
56 3#
57
58 Pm: Handys. #00:02:52-3#
59
60 Am: └ Handy #00:02:52-3#
61
62 Bf: Ja. #00:02:52-3#
63
64 Pm: └ Unterhaltungstechnik. Betriebstechniken und Industriegeschichten auch.
65 Ich mein im Vordergrund werden wahrscheinlich das Handy und der Fernseher
66 stehen. #00:03:10-0#
67
68 Am: **Ja** alles was Medien angeht. Und auch medienwirksam ist. Weil dus daher kennst.
69 Alles was im Hintergrund läuft weißte ja auch nicht. (.) #00:03:15-9#
70
71 Y: Wie findet ihr das Unternehmen? #00:03:15-3#
72
73 Bf: °Da weiß ich zu wenig drüber°. Da kann ich nichts sagen #00:03:24-6#
74
75 Hm: Zielorientiert sind die. #00:03:24-6#
76
77 Bf: Aber das sind doch alle Firmen? #00:03:24-6# #00:03:26-8#
78
79 Hm: °Nee, aber die extrem find ich.° (.) Die haben ihre Handys einfach trotzdem auf
80 den Markt gebracht, obwohl sie wissen, dass es da so ein bisschen Probleme gibt.
81 #00:03:36-4#
82

83 Pm: Mit dem Akku diese Geschichten. #00:03:36-4#
84
85 Am: Joa. Aber das hast du bei Apple ja auch. Das wird dann ja wieder nur (weggekehrt)
86 und profitiert. #00:03:44-2#
87
88 Pm: Ja, aber sonst kommt da glaube ich nicht so viel rüber. Ne. Von der
89 Geschäftspolitik. #00:03:48-7#
90
91 Wm: Dringt wenig nach draußen ne. #00:03:52-9#
92
93 Pm: Außer du gehst in die Wirtschaftsmedien. °Wirtschaftsblog° oder sowas ne. Wüsste
94 ich jetzt nicht. Vielleicht so ein bisschen (.) nicht so öffentlichwirksam.
95 Medienwirksam. Außer für die Werbung natürlich #00:04:10-1#
96
97 Am: Bei Samsung ist aber auch schwierig gewesen teilweise da wie ähm ähm mit
98 manchem Produkten, da haben die ja so einen richtigen Knick gekriegt, weil die
99 diese Wirtschaftsproduktion, die die bei der Produktion da ja irgendwie haben sie
100 verlagert oder ausgesetzt und dann haben sie weniger Geld verdient. Also die
101 haben irgendwann ja auch mal ne richtige Delle gehabt. Mittlerweile sind sie ja
102 wieder irgendwo, sodass sie das hinkriegen ne. (.) Aber da haben sie auch große
103 Konkurrenz. Mit Produkten aus Asien, die die gleiche Qualität haben, aber zu
104 Preisen ne. Weil die Unternehmen halt **staatlich** unterstützt werden. Die sind
105 eigentlich noch viel schlimmer. (.) #00:05:04-0#
106
107 Y: Okay, du hast es schon angesprochen. Ihr kriegt jetzt alle einen Zeitungsartikel von
108 mir, da würde ich euch bitten, den ganz kurz durchzulesen (.) #00:05:23-3#
109
110 Wm: Puh ist das klein geschrieben #00:05:23-3#
111
112 Af: Ich hab ne Brille oben @(.)@ #00:05:23-3#
113
114 Am: @(.)@ #00:05:23-3#
115
116 Pm: Hast deine Brille nicht mitgebracht? #00:05:27-9#
117
118 Wm: Nee, eigentlich brauch ich die nicht. Aber ich hab- #00:05:33-7#
119
120 Af: Das Licht können wir aber heller machen! #00:05:33-7#
121
122 Wm: Nein, das geht schon. #00:05:39-0#
123
124 Af: Neben der Tür. #00:05:39-0#
125
126 Wm: L Ist gut, ist gut. Ich krieg das hin. #00:05:39-0#
127
128 (.) #00:06:06-4#
129
130 Bf: Naja die, die Batterien bei Rossmann sind auch schon explodiert ne. #00:06:17-
131 5#
132
133 Wm: Tja. #00:06:20-4#
134
135 Bf: Samsung ist auch aus China? #00:06:22-6#
136
137 Pm: Korea. Ja. #00:06:22-6#
138
139 Bf: Korea. (.) #00:07:15-0#

140 Wm: Wieso steht da angeblich beim Aufladen? Ich dachte das war beim Aufladen. Laut
141 den Medien. (.) #00:07:17-0#
142
143 Bf: Naja das musste ja beweisen können. Und da sind sie vielleicht ein bisschen in der
144 Bredouille. Da muss- #00:07:30-0#
145
146 Am: Na erstmal wird ja versucht #00:07:32-0#
147
148 Hm: L Das schön zu reden. #00:07:34-0#
149
150 Am: Genau, erstmal von Samsung wegzubringen. Die haben was falsch gemacht. Oder
151 irgendwas ist schief gelaufen, die Handhabung war nicht richtig. Damit du erstmal
152 wieder Zeit gewinnst #00:07:46-2#
153
154 Hm: L Türlich. #00:07:46-2#
155
156 Am: Das ist denke ich mal der Hauptgrund. #00:07:48-0#
157
158 Bf: Da steht ja gleich dahinter ‚Über weitere Fälle ist noch nichts bekannt.‘ #00:07:53-
159 1#
160
161 Wm: Aber haben die nicht einen Rückruf gemacht? #00:07:58-7#
162
163 Am: Ja später. Als der Druck dann zu groß war. #00:08:00-1#
164
165 Wm: Da gabs ja einen Grund #00:08:04-4#
166
167 Bf: L Da kann dann ja was passieren. #00:08:04-4#
168
169 Pm: L Ich sag mal die Medien fangen dann
170 an zu graben. #00:08:05-1#
171
172 Bf: L Sieht schön aus das Teil ne, #00:08:08-7#
173
174 Pm: L und zu suchen und andere Fälle zu finden. Und dann wird das
175 natürlich immer mehr publik gemacht und über die neuen Medien wird das umso
176 schneller verbreitet #00:08:15-0#
177
178 Am: L wahrscheinlich sogar mehr über die neuen
179 Medien! Wo einzelne Gruppen gar keinen Einfluss darauf haben. Denke ich. **Viel**
180 **mehr**. Denn das ist genau, aber das ist wieder ein anderes Thema, verschiedene
181 Sachen, die kann kurz hochkochen und zwei Wochen später sind sie dann wieder
182 verschwunden. Da denkst du das Thema ist erledigt, das ist weg, es ist aber gar
183 nicht weg! Nur es taucht nicht mehr in normalen Medien auf. #00:08:38-5#
184
185 Hm: Na aus Unternehmenssicht ist das wahrscheinlich richtig. Weil die wollen den
186 Schaden wahrscheinlich so gering wie möglich halten. #00:08:44-3#
187
188 Bf: Die wollen die Geräte ja noch verkaufen. #00:08:44-3#
189
190 Hm: Ja wollte ich gerade sagen. Ja also das heißt erstmal positiv darstellen- #00:08:51-
191 1#
192
193 Bf: L Die wollen ja keinen Totalschaden haben. #00:08:51-1#
194
195 Hm: Und das als Einzelfall darstellen #00:08:52-1#
196

197
198 Am: L Und Zeit schinden. Um Zeit zu gewinnen #00:08:56-2#
199
200 Pm: Jo. #00:08:58-6#
201
202 Hm: Kramen die Medien jetzt nach? Begnügen sie sich damit? Dann ist das Thema
203 erledigt. Oder steigen sie darauf ein (.) um über ein paar Wochen die Zeitung zu
204 füllen. #00:09:11-7#
205
206 Bf: hm ((bejahend)) #00:09:11-7#
207
208 Am: Notfallplan: Irgendwas zu machen und zu sagen wir nehmen die Geräte zurück
209 ohne, dass es groß raus kommt und haben erstmal Luft #00:09:17-5#
210
211 Pm: Es ist ja so weit gegangen, dass du ja sogar wenn du ins Flugzeug einsteigen
212 wolltest, musstest du ja die Akkus rausnehmen. #00:09:22-0#
213
214 Am: Ja. #00:09:25-9#
215
216 Pm: Soweit ist es ja schon gekommen in diesem Fall. #00:09:25-9#
217
218 Bf: Aha? ((fragend)) #00:09:25-9#
219
220 Pm: Naja, dann (.) war ja kaum noch ne Schadensbegrenzung möglich in diesem Fall.
221 #00:09:32-5#
222
223 Am: Ja. (.) #00:09:35-3#
224
225 Y: Wie nehmt ihr das Verhalten von dem CEO wahr in dem Artikel? #00:09:38-6#
226
227 (.) #00:09:42-2#
228
229 Pm: Joa. Ich würde ja sagen, von Vornherein zu sagen an uns liegts nicht. Den
230 Schaden möglichst erstmal weg zu halten. Und eventuell auf Zulieferer oder
231 #00:09:55-1#
232
233 Hm: L Nutzer. #00:09:55-1#
234
235 Mf: L Ja Nutzer! Falsche Handhabung oder wie auch immer. #00:09:57-6#
236
237 Bf: L Ja. Es steht ja auch es soll dazu gekommen sein! #00:10:02-1#
238
239 (Leises Gemurmel in der Runde) #00:10:02-1#
240
241 Bf: Es ist ja alles nicht genau gesagt. Es ist explodiert, es hat an den Akkus gelegen,
242 es ist so. Sondern es soll, es könnte, es war wohl so, es wird ja nicht so explizit
243 festgestellt (.) #00:10:12-2#
244
245 Hm: Ja. #00:10:16-4#
246
247 Am: Die Frage #00:10:16-4#
248
249 Bf: L Es wird nicht festgestellt #00:10:16-4#
250
251 Am: Die Frage ist auch, ist der CEO über alles, was passiert ich sag mal in der
252 Entwicklungsabteilung, in der Produktion, so weit eingebunden, dass er über alles
253 genau Bescheid weiß. Wird er sofort informiert da ist irgendwas schiefgelaufen

254 oder sowas. Beispiel bei VW ,Wir haben von nie was gewusst‘ wo manche ja auch
 255 sagen die sind auch in einer Ebene, wo sie gar nicht direkt involviert sind. Das heißt
 256 er muss sich auf das verlassen, was von der unteren Ebene kommt, und gibt das
 257 dann nach außen weiter. Und sagt da ist nichts gewesen, wir müssen erstmal
 258 gucken. #00:10:51-4#
 259
 260 Hm: In erster Linie ja. #00:10:54-9#
 261
 262 Am: Das ist ja auch seine Aufgabe. Wie du schon gesagt hast Schaden von der Firma
 263 erstmal abzuwenden, Zeit zu gewinnen, wie auch immer. #00:10:59-3#
 264
 265 Pm: Und dann. (.) Naja ob man das so (.) als Firmenchef rausbringen sollte (fragend).
 266 Ich sag mal das ist noch ne andere Geschichte. Vielleicht hätte er da seinen
 267 Kommunikationsberatern (.) vielleicht hätten sie ihm da was anderes raten sollen.
 268 #00:11:18-9#
 269
 270 Hm: L Die Frage ist #00:11:18-9#
 271
 272 Pm: L Ist das nun seine eigene Meinung oder die Meinung der
 273 Kommunikationsberater, die ihm das dann auf Papier hinlegen, was er dann
 274 ablesen soll. Oder so #00:11:26-0#
 275
 276 Hm: Ist ja auch hier die Frage ist das jetzt gerade aktuell passiert oder gibt es schon
 277 mehrere Fälle. Wenn das jetzt gerade passiert, können sie sich ja nur so verhalten.
 278 Wie du schon sagst ((auf Bf zeigend)) es ist nichts bewiesen. Ja, also es ist keine
 279 Untersuchung, das steht da nicht drin, dass die was untersuchen. Es ist einfach
 280 der Tatbestand. Es ist passiert. Aber warum, wieso, weshalb, da musst man jetzt
 281 erstmal hinter kommen. #00:11:51-7#
 282
 283 Bf: Nagut. Oben steht aber es soll an den Akkus liegen und unten steht ,wir haben
 284 keine Ahnung‘ #00:11:55-9#
 285
 286 Hm: Es soll #00:12:01-7#
 287
 288 Bf: Da sagen sie ja direkt wir haben **keine** Schuld #00:12:03-5#
 289
 290 Mf: hm ((verneinend)) #00:12:03-5#
 291
 292 Bf: Nicht Schuld. Nicht die Akkus. #00:12:05-6#
 293
 294 Am: Nagut, aber als CEO. Das heißt als oberster Chef (.) kann er sich ja nicht hinstellen
 295 und sagen es könnte sein, dass es an unseren Akkus liegt, wenn er das sagt-
 296 #00:12:15-5#
 297
 298 Bf: Nee, **dann kann ich eigentlich auch nicht die Behauptung aufstellen, dass es**
 299 **das nicht ist!** Weil er das nicht weiß #00:12:18-9#
 300
 301 Am: L Nee #00:12:18-9#
 302
 303 Bf: L Er weiß es wahrscheinlich nicht #00:12:19-6#
 304
 305 Am: L Doch das #00:12:19-6#
 306
 307 Bf: L Er weiß es nicht! #00:12:18-4#
 308
 309 Hm: L Ob das in erster Linie #00:12:21-2#

310
311 Pm: └ (Entscheidung) #00:12:22-4#
312
313 Hm: └ Er muss ja seine Leute schützen #00:12:20-3#
314
315 Am: └ Nee. Das ist nicht seine persönliche Entscheidung. #00:12:24-6#
316
317 Hm: └ Er muss ja seine Leute schützen und sein
318 Produkt #00:12:24-6#
319
320 Af: └ Okay #00:12:24-6#
321
322 Hm: └ Er schützt ja erstmal sein Produkt und seine Leute
323 #00:12:28-7#
324
325 ((Es wird ruhiger, nachdem alle durcheinandergeredet haben))
326
327 Bf: Okay #00:12:28-7#
328
329 Hm: Und dann sagt er wir nicht #00:12:31-5#
330
331 Bf: hm ((bejahend)) #00:12:31-5#
332
333 Hm: Sagt dann aber, wir sind schon bereit zu überprüfen #00:12:36-1#
334
335 Pm: Ja #00:12:36-1#
336
337 Hm: Und zu kontrollieren. Und dann kann er ja immer noch nachbessern. Dann kann er
338 sich immer noch hinstellen und sagen äh sorry #00:12:44-0#
339
340 Bf: └ Ja wir haben nochmal nachgeprüft, tatsächlich, es
341 ist doch so. Ja gut. Ja. ((Unsicher)) vielleicht ja. #00:12:50-2#
342
343 Am: Als Chef ist er erstmal Häuptling und muss nach außen das vertreten, was
344 #00:12:54-4#
345
346 Bf: └ Seine Firma vertreten (darf) #00:12:55-5#
347
348 Am: Weil wenn er irgendwas sagt, was was irgendwo relevant ist oder auch gegen die
349 Firma verwendet werden kann, dann sind die ja sofort in ner äh äh regresspflichtig.
350 Egal wohin. #00:13:05-7#
351
352 Pm: Hm ja ((zustimmend)) #00:13:05-2#
353
354 ((Zustimmendes Murmeln)) #00:13:08-1#
355
356 Hm: Da baggern sie dann erst richtig. #00:13:12-5#
357
358 Am: Genau. #00:13:12-5#
359
360 Hm: Und aus der Nummer kommst du dann gar nicht mehr raus. Lieber erst sagen (.)
361 von uns aus kann das nicht sein (.) wir prüfen (.) und dann ist alles wieder offen
362 #00:13:21-2#
363
364 Bf: hm ((bejahend)) #00:13:21-2#
365

366 Pm: Also kann man sagen im Sinne des Unternehmens hat er richtig gehandelt
367 #00:13:24-8#
368
369 Am: Denke ich auch, ja #00:13:25-7#
370
371 Hm: Würde ich so sehen, ja. (.) #00:13:26-6#
372
373 Bf: Ja angeblich war ein anderes Ladegerät dafür zuständig #00:13:31-9#
374
375 Am: Ja gut du musst ja irgendjemand muss ja was sagen, dass du aus der Nummer
376 nicht rauskommst. Das muss er ja jetzt nicht wissen. #00:13:37-5#
377
378 Bf: Jaja ((zustimmend)) #00:13:40-6#
379
380 Am: Dann wird ihm irgendwas vorgelegt und sagt er jawoll, habt ihr das geprüft und-
381 #00:13:43-8#
382
383 Hm: L Das ist ja meistens so, das siehst du an kleineren Sachen ja auch. Also auch in
384 Abteilungen. Dass sich ein Abteilungsleiter erstmal vor seine Leute stellt ja und
385 nachher sich informiert und schlau macht auf andere Wege und guckt ist es so
386 gewesen ist es nicht so gewesen. Und dann rauchts möglicherweise. Oder eben
387 auch nicht. #00:14:02-9#
388
389 Bf: Und dann müsste man doch möglicherweise seine Schuld eingestehen #00:14:03-
390 6#
391
392 Pm: Jaja ((zustimmend)) #00:14:08-6#
393
394 Hm: Nagut, aber zu Anfang musst du erstmal sagen Niet, ne, sind wir nicht gewesen.
395 #00:14:14-5#
396
397 Am: Dann hast du aber ne gute Firma. Wenn die Abteilungsleiter so sind. (.) #00:14:16-
398 8#
399
400 Wm: Wenn dann die Hackerei erst los geht. #00:14:20-4#
401
402 Am: Nee, also die meisten sagen erstmal jetzt geh ich an die Seite. #00:14:26-6#
403
404 Hm: Und heute #00:14:26-6#
405
406 Am: L **Heute** ganz ehrlich ist es so. Wenn du das teilweise mitbekommst (.) da bist du
407 erschrocken. #00:14:33-3#
408
409 Pm: Du hautnah. Du bekommst das ja selbst immer mit ((verweist auf Am)) #00:14:37-
410 9#
411
412 Am: Ja. Das ist ne große Firma. Ich sitze da als eine externe Firma, die intern (.)
413 machen (.) nichts. Das wird auf die Externen abgeschoben und wenn irgendwas
414 schief geht, ist es ein Externer. #00:14:50-9#
415
416 Bf: Nicht die internen! Die sind **nie Schuld**! @(.)@ #00:14:52-7#
417
418 Am: L Nee. #00:14:53-4#
419
420 Hm: L Ist ja ne gute Lösung #00:14:53-4#
421
422 Am: L Nee. Die haben (.) Natürlich ist das ne gute Lösung. Für die #00:14:57-0#

423
424 Bf: └ Ja für die Firma ist das super #00:14:57-0#
425
426 Am: └ Ja #00:14:59-1#
427
428 Wm: └ Eigentlich top. #00:15:01-1#
429
430 Pm: └ Ja und so ähnlich ist es dann hier auch. #00:15:03-3#
431
432 Hm: Ist aber überall so. #00:15:04-1#
433
434 Pm: └ Kann ja sein, dass (.) #00:15:05-1#
435
436 Am: └ Nee, aber auf das bezogen denk ich jetzt der macht das richtige #00:15:08-1#
437
438 Hm: └ Da macht man ein Kreuz dahinter #00:15:09-3#
439
440 Bf: Ja, um die Firma zu schützen. Wird ja wohl nicht nur ein Gerät- #00:15:26-4#
441
442 Am: └ Nee #00:15:26-4#
443
444 Hm: └ Und ich sag
445 mal bei so einer Firma, die werden nie pleite gehen. Mit so einem Einzelfall schon
446 gar nicht. Aber die können sicherlich schon einen Schaden- #00:15:39-3#
447
448 Bf: └ Jo! Können viele Käufer
449 sagen Samsung nehm ich nicht, nehm ich mir lieber was anderes. #00:15:41-0#
450
451 Hm: Ja **zumindest** Mal über einen Zeitraum (.) #00:15:42-5#
452
453 Bf: Joa #00:15:45-2#
454
455 Af: Oder gerade dieses Note 7 nicht mehr #00:15:51-7#
456
457 Wm: Na und dann versuchen sie es über den Preis. Oder haben sie eine Zeit lang
458 versucht. #00:15:52-5#
459
460 Hm: Naja gut dann #00:15:56-0#
461
462 Wm: └ Der Wettbewerb wartet ja auch auf sowas. Dann probieren die es
463 über den Preis #00:16:00-1#
464
465 Hm: └ Die Schadensbegrenzung dann. Macht VW ja nicht anders #00:16:06-1#
466
467 Bf: So siehts aus. Dass die nicht dabei Pleite gegangen sind #00:16:11-5#
468
469 Wm: Aber VW gibt nur Rabatte, wenn die anderen auch mit machen @(.)@ #00:16:17-
470 9#
471
472 Am: Anderes Thema @(.)@ #00:16:18-9#
473
474 Hm: Aber ähnlich! #00:16:23-9#
475
476 (.) #00:16:23-9#
477

478 Y: Okay, wenn wir uns jetzt noch einmal genauer das Verhalten von dem CEO
 479 anschauen. Ihm welche Reaktion hättet ihr erwartet von einem
 480 Unternehmensvorstand? #00:16:35-8#
 481
 482 Wm: Naja er bietet ja sogar Hilfe an #00:16:40-6#
 483
 484 Hm: L Naja er kann sich nur für sein Produkt entschuldigen, das bietet
 485 er schonmal an. #00:16:43-2#
 486
 487 Wm: L Er sagt zwar nicht welche #00:16:44-6#
 488
 489 Hm: L Mehr geht eben nicht. Es ist irgendwo ein Fehler passiert
 490 und ich entschuldige mich dafür. Mehr kann es nicht geben. #00:16:56-8#
 491
 492 Am: Zumindest in dem Moment nicht. #00:16:59-1#
 493
 494 Bf: Naja sie bedauern ja den Vorfall und hoffen, dass niemand zu Schaden gekommen
 495 ist. #00:17:01-2#
 496
 497 Hm: Genau #00:17:03-9#
 498
 499 Bf: L Dass niemand verletzt wird was auch immer, und ich denke mal, wenn
 500 das passiert wäre °haben sie bestimmt auch dafür gesorgt, dass-° ((Stimme wird
 501 unsicherer) #00:17:06-3#
 502
 503 Hm: Das müssen sie aber nicht. Das wäre ja die zweite Linie, die sie fahren. #00:17:12-
 504 5#
 505
 506 Bf: Weiß man jetzt nicht ne! #00:17:13-3#
 507
 508 Hm: L Das steht da nicht drin #00:17:15-4#
 509
 510 Bf: L Ist denn jemand zu Schaden gekommen? ((Blickt fragend in die Runde))
 511 #00:17:15-4#
 512
 513 (.) #00:17:18-1#
 514
 515 Hm: Steht ja auch nicht drin, ob sie bei den nächsten Produkten preislich entgegen
 516 gekommen sind. Das steht auch nicht da drin. ähm ist auch nicht die
 517 Erwartungshaltung. Das wird nicht erwartet. Aber eigentlich mit einer
 518 Entschuldigung ist das Thema vom Tisch. Mehr geht einfach nicht. #00:17:35-2#
 519
 520 Bf: Nur (.) wenn wirklich jemand zu Schaden gekommen wäre, (.) gesundheitlich
 521 #00:17:39-5#
 522
 523 ((Gemurmel)) #00:17:44-0#
 524
 525 Am: Wir können uns ja jetzt eigentlich nur auf diesen Artikel beziehen. Du kannst nicht
 526 sagen es hätte sein können (.) oder wie auch immer (.) sondern das was hier steht
 527 und wie er darauf reagiert hat. #00:17:56-5#
 528
 529 Bf: ((zustimmend)) (.) #00:18:01-4#
 530
 531 Pm: Naja gut, er hat ja auch darauf hingewiesen, dass es eventuell wegen falscher
 532 Adapter #00:18:07-3#
 533

534 Bf: └ Adapter dazu gekommen ist #00:18:07-3#
535
536 Pm: └ Also ob das rauskam, steht ja letztendlich drin #00:18:10-3#
537
538 Bf: └ Deshalb sollen alle besser
539 darauf achten, dass sie das mit den mitgelieferten Ladegeräten #00:18:15-2#
540
541 Pm: └ Dass er das in
542 dem Moment hat er eigentlich (.) eigentlich alles richtig gemacht #00:18:18-8#
543
544 Wm: Unschuldig. #00:18:18-8#
545
546 Bf: Ja. #00:18:23-0#
547
548 Am: Was er hätte machen können (.) wäre (.) er hatte sagen können (.) diese Aussage
549 mit dem das kann auf keinen Fall an unseren Akkus liegen #00:18:28-0#
550
551 Pm: └ Genau #00:18:31-3#
552
553 Am: └ Das hätte er weglassen können. Er hätte sagen können wir überprüfen die Fälle.
554 #00:18:34-1#
555
556 Bf: hm ((bejahend))
557
558 Am: ähm und wenn wir irgendwas feststellen, wo wir Mängel haben, dann beheben wir
559 die oder wir ähm machen irgendwas. Tätigen irgendwas. Oder was weiß ich.
560 #00:18:49-6#
561
562 Bf: Ja wie gesagt, diese Aussage fand ich wirklich scharf. Zu sagen, es kann nicht
563 daran liegen. #00:18:55-6#
564
565 Am: Eben, das hast du vorhin schon gesagt ((auf Bf verweisend)) #00:18:55-6#
566
567 Bf: └ Ganz so auszuschließen fand ich schon ziemlich hart #00:18:59-5#
568
569 Am: └ Das hätte man vielleicht ein bisschen weicher #00:19:03-0#
570
571 Hm: └ weicher machen können, ja. #00:19:01-4#
572
573 Bf: Ja. #00:19:05-5#
574
575 Mf: Also ich finde den letzten Satz ein bisschen doof. Wir bedauern den Vorfall und
576 hoffen, dass niemand zu Schaden gekommen ist. #00:19:10-9#
577
578 Bf: Also haben die sich nichtmal erkundigt. #00:19:13-0#
579
580 Mf: Genau. Denn wenn das, wenn das wirklich nun erstmal der eine Vorfall war
581 #00:19:16-9#
582
583 Hm: └ Ja steht ja drin ne #00:19:16-9#
584
585 Bf: └ Ja! Das ist eigentlich ein Trauerspiel #00:19:21-4#
586
587 Wm: └ Also wenn sich da einer hinstellt und sagt wir
588 haben keine Ahnung es ist eben so, dann ist das ein bisschen traurig. #00:19:26-
589 3#
590

591 Mf: L Dann hätte man ja so lange es sich jetzt um einen Fall handelt nachfragen oder
592 nachforschen müssen und nicht so lapidar wir hoffen, dass keiner zu Schaden
593 gekommen ist. #00:19:37-5#
594
595 Bf: Das ist auch sowas, ja genau. (.) #00:19:38-4#
596
597 Mf: Da erkundigt man sich eigentlich (.) #00:19:40-8#
598
599 Hm: Nagut weil es wär jetzt auf den einzelnen Fall bezogen, da habt ihr schon Recht,
600 da hätte man sich mal erkundigen können. Und dann hätte er das ja anders
601 formulieren können ne #00:19:53-9#
602
603 Mf: Ja. Wir sind froh, dass dass der Nutzer nicht zu Schaden gekommen #00:19:59-
604 4#
605
606 Bf: L Nutzer nicht zu Schaden gekommen ist oder so #00:19:59-4#
607
608 Pm: Aber wahrscheinlich war es jetzt erstmal darauf bezogen, dass es wirklich nur diese
609 eine Sache war. Die anderen Sachen sind ja erst später #00:20:06-3#
610
611 Hm: L Dann kann ich aber keine Stellung dazu nehmen #00:20:06-3#
612
613 Mf: L Ja, dann soll ich das sagen #00:20:07-6#
614
615 Hm: Also wenn ich das dann vorliege, dann frage ich ja danach ist da was passiert. Und
616 ist da jemand zu Schaden gekommen. Das wäre ja die erste Frage #00:20:20-0#
617
618 Mf: Ja #00:20:20-0#
619
620 Hm: Das ist ja die erste Frage bevor es eine Schadensersatzregelung gibt
621 ((schmunzelnd)). Dann hätte er ja sagen können wir sind froh darüber oder es
622 anders formulieren können, dass da kein Schaden entstanden ist #00:20:33-8#
623
624 ((Bf und Mf bejahend Hm's Aussagen mit mehreren „hm“ Lauten)). #00:20:36-7#
625
626 Hm: Wobei ich das wahrscheinlich auch weggelassen hätte (.) gänzlich #00:20:42-0#
627
628 Bf: Ja es passt nicht so ne weil da ist wirklich deutlich er weiß gar nicht ob jemand
629 echten Schaden hat. **Finger ab** hat, **Hände ab** hat. Keine Ahnung #00:20:50-4#
630
631 Hm: Das dramatisiert das Ganze ja auch. Also ich hätte vielleicht mich erkundigt, da ist
632 nichts passiert, und dann hätte ich es gänzlich weggelassen das Thema. #00:21:00-6#
633
634 Am: Oder wir bedauern den Vorfall und hoffen ähm ähm hoffen ähm #00:21:07-2#
635
636 Hm: Und Ende. #00:21:07-2#
637
638 Am: Ja das wollte ich gerade sagen. Wir bedauern den Vorfall und bemühen uns um
639 Aufklärung. Oder sowas. #00:21:10-6#
640
641 Mf: Ja, hm ((bejahend)) #00:21:14-5#
642
643 Bf: Ja. #00:21:16-2#
644
645 Hm: Das stimmt. (.) #00:21:19-7#
646

647 Y: Wenn ihr euch jetzt einmal den Zeitpunkt anschaut, zu dem er sich geäußert hat.
648 Für wie sinnvoll findet ihr den? #00:21:25-6#
649
650 Am: Wenige Tage. Also nicht direkt. #00:21:26-9#
651
652 Mf: Na da musste er ja erstmal überlegen was er sagen will #00:21:30-8#
653
654 Hm: Naja direkt #00:21:36-1#
655
656 ((Gemurmel)) #00:21:36-1#
657
658 Bf: Wenige Tage nach dem Aufkommen der ersten Fotos #00:21:36-7#
659
660 Hm: ⊥ Der wird ja jetzt erstmal seinen Stamm zuziehen und gucken, was ist da
661 überhaupt passiert. Bevor er ne Äußerung trifft. #00:21:44-2#
662
663 Pm: Naja es steht ja noch drin, dass es zu den Explosionen, also es müssen ja mehr
664 gewesen sein #00:22:00-4#
665
666 Wm: Nee, nur die Fotos. Aufkommen der ersten Fotos #00:22:04-0#
667
668 Bf: Zu den Explosionen. Ist Mehrzahl. #00:22:05-3#
669
670 Wm: Doch mehrmals ja. #00:22:06-1#
671
672 Am: Naja vielleicht ist der ja 3mal geblitzt oder 4mal. Wenn's der Akku war #00:22:11-
673 8#
674
675 Bf: Hast du das schon gesehen? #00:22:11-8#
676
677 Am: Ja kannst du im Internet anschauen #00:22:11-8#
678
679 Mf: ⊥ Genau, soll beim Aufladen explodiert sein. Das
680 kann ja ba ba bam gewesen sein #00:22:14-9#
681
682 Am: ⊥ Also von daher. #00:22:19-2#
683
684 Pm: ⊥ Also doch wieder einzeln. #00:22:23-8#
685
686 Bf: Ja wahrscheinlich ist das in der Firma erstmal besprochen worden im obersten Rat
687 und dann hat man irgendwann gesagt, naja äußern wir uns mal ein bisschen dazu
688 und das haben sie ja relativ vorsichtig gemacht. Bis auf das eine, dass es auf
689 keinen Fall daran liegen kann und sie bedauern es. Das war's #00:22:35-6#
690
691 Hm: Das macht in Summe in einem Unternehmen nicht einer alleine. #00:22:44-7#
692
693 Bf: ⊥ Nee, nee. #00:22:44-7#
694
695 Hm: ⊥ Die werden darüber sprechen und insofern diskutieren, was sie den
696 Presseleuten geben. #00:22:50-7#
697
698 Am: Es ist ja auch wie taucht sowas auf. Da passiert jemandem sowas, da explodiert
699 dieses Ding, dann macht da jemand ein Foto von oder einen Film von und dann
700 muss das ja irgendwo erstmal hin, das heißt irgendjemand stellt das erstmal ins
701 Internet oder sonstwohin oder schickt es irgendwo nach Samsung oder (.) wie (.)
702 auch (.) immer, dann müssen sie erstmal gucken ist das eventuell auch echt oder
703 überhaupt von uns #00:23:11-2#

704
705 Pm: L gefaket #00:23:11-2#
706
707 Am: L Deshalb kannst du denke ich mal auch nicht innerhalb von zwei
708 Tagen, das wird auch keiner machen innerhalb von zwei Tagen #00:23:13-4#
709
710 Hm: L Nee, nee. #00:23:13-4#
711
712 Am: L drauf reagieren. Da wirst du erstmal ne Zeit brauchen, um zu eruieren
713 was ist da wirklich vorgefallen oder betrifft uns das wirklich oder ist das ganze echt.
714 #00:23:23-3#
715
716 Bf: Vor allem kann man an dem Bild wirklich sehen, dass das so ein Galaxy Note 7
717 ist? Ich würde das nicht, ich weiß ich kenn das nicht, #00:23:33-5#
718
719 Am: L Das kann auch ein anderes sein. Also an
720 dem Foto kannst du sowieso nichts erkennen. #00:23:41-5#
721
722 Bf: L Weiß ich jetzt nicht. #00:23:40-8#
723
724 Hm: Wollte ich gerade sagen. #00:23:44-9#
725
726 Mf: ((liest vor)) das sind die Überreste eines verbrannten Note 7 #00:23:48-9#
727
728 Am: Jaja was weiß ich. Da verbrennt einer eines und schreibt darunter das ist ein
729 Symbolfoto oder so #00:23:48-9#
730
731 Bf: L Ich kenn so eins nicht, ich wüsste nicht wie so eins aussieht. #00:23:52-4#
732
733 Mf: L Die Leute die das gebaut haben werden schon wissen wie das aussieht (.)
734 #00:23:54-6#
735
736 Hm: Die erkennen ihre Produkte garantiert. Und der, der es reingegeben hat, hat auch
737 noch die Bezeichnung dazu gegeben oder irgendeine Seriennummer oder sowas
738 oder mehrere Fotos, die wir hier jetzt gar nicht sehen. #00:24:07-7#
739
740 Pm: Ja gut aber der A- #00:24:11-6#
741
742 Hm: L Irgendwas. #00:24:14-4#
743
744 Pm: L Zeitraum muss ja eigentlich schon so ein bisschen sein, dass du nicht
745 sofort darauf reagieren kannst. Du kannst zwar sagen gut das ist eins von uns aber
746 du musst ja erstmal eruieren, ob es wirklich unser Gerät ist und wie diese Bilder zu
747 Stande gekommen sind. Ob es da Quellen gibt, auf die man sich wirklich verlassen
748 kann. #00:24:27-5#
749
750 Bf: Ja Kontakt mit demjenigen, dem das passiert ist, erstmal vielleicht aufnehmen.
751 #00:24:31-4#
752
753 ((Mehrere reden lauter durcheinander)) #00:24:33-2#
754
755 Mf: L Dann hätten sie auch #00:24:32-7#
756
757 Pm: L Dann wäre das so () #00:24:36-4#
758
759 Bf: L Ja eigentlich ja () #00:24:36-4#
760

761 Mf: L Dann hätten sie auch gewusst wie es ihm geht! #00:24:42-7#
762
763 Bf: Ja! Dann hätten sie auch gewusst wie es ihm geht((Klopft mit der Faust auf den
764 Tisch)). Aber das haben sie anscheinend ja auch nicht gewusst. Stimmt, auch
765 wieder nicht richtig. #00:24:44-5#
766
767 Hm: Naja das werden sie schon gewusst haben. Direkten Kontakt aufgenommen
768 haben. Ich denke schon, dass derjenige auch seinen Namen dahinter schreibt. #00:24:49-
769 7#
770
771 Bf: Naja wahrscheinlich hat der auch mit einer Entschädigung gerechnet #00:24:48-
772 7#
773
774 Hm: L Wie wenn ich so ein Gerät reklamiere. Weil genau das möchte ich ja. Ich möchte
775 das Gerät ersetzt haben. #00:24:55-8#
776
777 Pm: hm ((bejahend)) #00:24:57-6#
778
779 Bf: L Ja wenn ich dann noch einen Schaden habe #00:24:59-2#
780
781 Mf: L Oder ein bisschen °Schadensersatz° #00:24:59-2#
782
783 Hm: Wenn ich da meine Kontaktdaten angebt und dann werden sie ja erstmal
784 recherchieren. Erstmal bei mir anrufen und fragen so können wir das Altteil haben
785 #00:25:09-7#
786
787 Bf: Naja das Gerät können sie dir ersetzen, aber deine ideelen Sachen nicht ne, alles
788 was du so an Bildern hattest ist dann weg, ne. #00:25:14-6#
789
790 Am: @(.)@ Dafür ist auch nicht mehr der CEO zuständig #00:25:17-3#
791
792 ((Bf stimmt in lautes Lachen mit Am ein)) #00:25:16-3#
793
794 Pm: Nee, da bist du selber dran @(.)@ #00:25:20-7#
795
796 Bf: Das kriegst du nicht wieder @(.)@ #00:25:26-5#
797
798 Mf: Das hättest du runter ziehen müssen #00:25:26-5#
799
800 Am: Wobei das ist bei Samsung auch manchmal nicht so einfach. Aber alles gut. (.)
801 #00:25:34-7#
802
803 Y: Wenn ihr euch den Kommentar jetzt noch einmal genauer anschaut. Könnt ihr da
804 irgendwas über die Persönlichkeit von dem CEO sagen? #00:25:40-3#
805
806 (.) #00:25:42-7#
807
808 Bf: °Persönlichkeit° #00:25:52-1#
809
810 Y: Kommt da irgendwas durch? #00:25:52-1#
811
812 (.) #00:25:57-0#
813
814 Hm: Würde ich so jetzt nicht sagen. #00:25:58-9#
815
816 Pm: Nee, von seiner Persönlichkeit jetzt eigentlich nicht #00:25:57-2#
817

818 Bf: Nee, eigentlich nicht. #00:26:03-7#
819
820 Mf: Ist nur wir als Firma. #00:26:05-2#
821
822 Pm: Aber eigentlich ist das, könnte das jeder gesagt haben. #00:26:06-7#
823
824 Mf: Aber er kann ja, er steht ja nicht selber dahinter. (.) Oder kann nicht selber dafür
825 verantwortlich sein #00:26:11-4#
826
827 Pm: Letztendlich, wenn er es sagt, ja. Dann steht er ja schon dahinter #00:26:15-3#
828
829 Mf: └ Aber er spricht ja für die Firma #00:26:18-4#
830
831 Bf: └ Für die Firma #00:26:18-4#
832
833 Pm: Wie die Texte zu Stande gekommen sind, das ist ja ne andere Sache. Es steht ja
834 nicht dahinter, dass das seine persönliche Meinung ist, ne, das würde er ja sagen,
835 wenn es seine persönliche Meinung wäre. Er wird ja immer die Firma vertreten und
836 dann kann er ja nicht seine persönliche Meinung dazu sagen. #00:26:33-4#
837
838 Wm: Er spricht ja auch immer in der Mehrzahl. Er sagt ja wir. #00:26:37-0#
839
840 Hm: Jaja das ist ja #00:26:37-0#
841
842 Pm: └ Und das ist dann der Aufsichtsrat oder die Gremien, die dafür zuständig
843 gewesen sind. Ist das der Rechtsbeistand und der (.) wie gesagt der
844 Kommunikationsberater, der das dann verpackt in den Text und der CEO das
845 letztendlich dann vorliest. #00:26:53-8#
846
847 Hm: Ich würde sagen da kann man keine Persönlichkeit von ableiten. #00:26:52-4#
848
849 Bf: Finde ich auch nicht. #00:26:56-7#
850
851 Hm: Letztenendes ist das ein Konzern und dann hat er die Konzerninteressen zu
852 vertreten. Und das heißt noch lange nicht, dass das die persönliche Meinung ist.
853 #00:27:03-6#
854
855 Mf: Genau. Wäre ja vielleicht auch nicht angebracht. #00:27:10-1#
856
857 Bf: Oder? Oder siehst du was Persönliches? ((Am anschauend, der ungewöhnlich still
858 ist)) #00:27:09-9#
859
860 Hm: Das wird in Gremien in einem Team entschieden, mit mehreren Leuten erarbeitet.
861 #00:27:12-7#
862
863 Am: Genau. #00:27:16-2#
864
865 Bf: Das ist nur der, der halt die Worte von sich geben muss. Aber eigentlich fasst er
866 das so zusammen als wenn es von mehreren kommt. So seh ich das. #00:27:24-
867 2#
868
869 ((Hm, Mf, und Wm stimmen zu)) #00:27:24-7#
870
871 Bf: Nicht ich sondern wir #00:27:29-1#
872
873 Hm: Sonst hätte er ja ich gesagt. Ich seh das auch als wir Form. #00:27:30-5#
874

875 Bf: Denke ich auch. #00:27:35-6#
876
877 Pm: Das andere muss ja schon sein, dass das schon als so schlimm angesehen wurde,
878 dass er sich da vorne hingestellt hat und das gesagt hat und nicht einfach sag ich
879 mal der (.) Mediensprecher des Konzerns. Also das muss ja dann schon so
880 gewesen sein (.) wenn er das selber sagt. Sonst manche Fälle werden dann ja so
881 jetzt mach du mal, mach du mal #00:27:55-3#
882
883 Hm: L Das geht ja dann nach Wichtigkeit #00:28:00-6#
884
885 Bf: L Frau Merkel hat ja auch ihren Regierungssprecher #00:28:00-3#
886
887 Pm: L Jaja, hat ja jeder #00:28:07-2#
888
889 (.) #00:28:09-7#
890
891 Hm: Aber wenns darum geht um irgendeine #00:28:13-4#
892
893 Wm: L Das war zu wichtig #00:28:11-7#
894
895 Hm: äh die Wichtigkeit, dann stellt sich der schon dahin. Oder der Vorstand dahin und
896 kommuniziert das (.) oder (.) #00:28:25-1#
897
898 Am: Nimmt Stellung dazu. #00:28:25-1#
899
900 Bf: Ja gar nichts dazu sagen, das wäre glaube ich nicht gegangen. Ich glaub das
901 hätten sie auch nicht machen können #00:28:28-5#
902
903 Am: Nee! #00:28:28-5#
904
905 Pm: Das nicht! #00:28:29-4#
906
907 Hm: Aber die haben ja auch ihre Pressesprecher ihre Medienverwalter, die sie dann da
908 vorschicken, die dann Kontakt mit den Presseleuten da aufnehmen #00:28:40-1#
909
910 Wm: Das kann ja im Vorfeld alles passiert sein, das wissen wir ja nicht. #00:28:45-2#
911
912 Hm: Das wissen wir nicht. Aber hier sieht es jetzt eben so aus, dass die Wichtigkeit da
913 ist, dass das eben halt einer von (.) #00:28:51-8#
914
915 Pm: Gleich von oben. #00:28:55-7#
916
917 Hm: Aber Persönlichkeit? Die seh ich nicht darin. #00:28:58-3#
918
919 Pm: Für mich ist der aber sowieso austauschbar. #00:29:00-9#
920
921 Bf: Ich weiß auch nicht wie der aussieht #00:29:00-6#
922
923 Pm: Also ich sag mal so, deshalb ist mir das letztendlich auch egal. Ich kenn den nicht.
924 #00:29:04-9#
925
926 Am: Nee wie du schon sagst. Auch wenn du sagst alle Note 7 Besitzer sollten
927 ausschließlich die eigenen Ladegeräte. Das ist ja schon wieder ne Unterstellung,
928 dass andere da Schuld dran haben. Aber das wird ja nicht auf seinen Mist
929 gewachsen sein. Das ist ja irgendwo #00:29:18-2#
930
931 Mf: hm ((bejahend)) #00:29:18-2#

932
933 Am: Das ist was ihm vorgelegt wird und was er dann auch von sich gibt. Das wird er
934 sich nicht selber ausdenken. Glaube ich nicht #00:29:26-1#
935
936 Bf: Aber das wollen eigentlich alle Firmen, die irgendwas herstellen, wo irgendwelche
937 Teile gebraucht werden, die mal ausgetauscht werden ähm, dass sie nicht
938 irgendwelche #00:29:33-9#
939
940 Am: L Ja aber das ist ja schon ne Schuldzuweisung! Also der Satz ist ja
941 schon eine Schuldzuweisung. #00:29:37-4#
942
943 Pm: Jaja ((zustimmend)) #00:29:37-4#
944
945 Am: ((vorlesend)) Alle Note 7 Besitzer sollten besser, besser darauf achten (.) also hat
946 der wahrscheinlich ein falsches oder was auch immer genommen (.) und
947 deswegen ist das ganze überhaupt passiert. Das ist ja eine Schuldzuweisung.
948 #00:29:48-0#
949
950 Wm: Dann dürfte er aber nicht schreiben keine Ahnung. Also Unwissenheit schützt vor
951 Strafe nicht. #00:29:53-2#
952
953 Am: Nee, aber wenn du den Satz so liest davor, dann denkst du dir (.) ne (.) #00:29:59-
954 2#
955
956 Bf: Ja, ist nicht so einfach. Aber Persönlichkeit eigentlich auch nicht. #00:30:01-9#
957
958 Mf: hm ((verneinend)) #00:30:01-3#
959
960 Am: Nee, also auf die Persönlichkeit gesehen, sehe ich auch nichts. #00:30:05-3#
961
962 Bf: Da kann man nichts ableiten denke ich. #00:30:06-9#
963
964 Y: Findet ihr, dass bestimmte Emotionen vorkommen in diesem Statement?
965 #00:30:17-5#
966
967 Bf: Emotionen? Na wenn einer schreibt ich bedauere das, dann hat man ja schon
968 sicher ein bisschen Mitleid, dass das passiert ist und keiner zu Schaden gekommen
969 ist. Dann ist er denke ich mal schon ein bisschen betroffen. Und hofft, dass da
970 nichts passiert ist. #00:30:32-5#
971
972 Pm: Der letzte Satz. #00:30:32-5#
973
974 Bf: Ja, der letzte Satz. Und dass es so ein bisschen so, so ein bisschen Leid tut was
975 da halt passiert ist (.) aber sonst (.) weiß ich jetzt nicht (.) #00:30:40-0#
976
977 Mf: Ja auf der einen Seite sagt er da es tut uns leid und auf der anderen Seite schiebt
978 er halt eben den, den (.) #00:30:48-1#
979
980 Pm: Benutzern #00:30:48-1#
981
982 Mf: Benutzern die Schuhe so wir haben keine Ahnung wie das passieren konnte, es
983 konnte aber auf gar keinen Fall an unseren Akkus liegen. Also sagt er gleich, dass
984 die da irgendwas falsch gemacht haben #00:31:00-4#
985
986 Hm: Ja, wenn du so willst sind Emotionen drin. Klar. Logisch. #00:31:03-7#
987

988 Bf: Ja. (.) Aber das ist ein Geschäftsmann. Zu viel Emotion zeigen die glaub ich nicht.
989 Oder? @(.)@ kann ich mir nicht vorstellen. #00:31:14-3#
990
991 Pm: Das würde ich aber nicht sagen. #00:31:17-6#
992
993 Hm: ⊥ Die Leute sind gute Schauspieler ähm eine gewisse Schauspielerei gehört ja
994 einfach dazu. #00:31:25-2#
995
996 Bf: ⊥ Ja vielleicht auch #00:31:25-2#
997
998 Hm: ⊥ Und wenn du schauspielern kannst, dann kannst du schon eine Betroffenheit
999 damit ausüben und denkst ganz was anderes, ne @(.)@ #00:31:31-8#
1000
1001 Pm: Das sowieso. #00:31:35-6#
1002
1003 Mf: Wir bedauern den Vorfall ist auch so ein Standard-Satz. °Denke ich mal° (.)
1004 #00:31:42-8#
1005
1006 Bf: Naja (.) Man hätte auch noch außerordentlich oder sehr dazu setzen können.
1007 #00:31:47-6#
1008
1009 Am: Hätte er dich als Berater haben sollen @(.)@ #00:31:48-1#
1010
1011 ((Bf und Am lachen laut auf, in der restlichen Runde macht sich Gemurmel breit))
1012 #00:31:52-3#
1013
1014 Bf: Jaja, ist halt so. #00:32:08-7#
1015
1016 Y: Wie würdet ihr diesen Krisenfall in das generelle Image von Samsung einordnen,
1017 das ihr habt? #00:32:13-1#
1018
1019 (.) #00:32:15-3#
1020
1021 Am: So vom Gefühl her? #00:32:16-9#
1022
1023 Y: Ja, vom Gefühl. #00:32:16-4#
1024
1025 (.) #00:32:19-2#
1026
1027 Bf: Hat der Firma nicht ganz so gut getan, aber ich glaube die Leute kaufen das Handy
1028 wieder. #00:32:24-3#
1029
1030 Wm: Joa. #00:32:24-6#
1031
1032 Bf: Mittlerweile, das ist das ja, du hast ne Geschichte, alle Leute sagen um Gottes
1033 Willen und dann ne Weile später #00:32:31-5#
1034
1035 Pm: ⊥ Da war ja was #00:32:31-5#
1036
1037 Bf: ⊥ Nach zwei, drei, vier Wochen redet kein Mensch mehr von. Und dann kommen
1038 die Leute wieder und dann kommt wieder ein neues Ding auf den Markt und dann
1039 ist alles noch besser, noch schneller und keine Ahnung was und dann wird's auch
1040 wieder gekauft. Die Leute vergessen schnell! Das ist das.. ((bedauernd))
1041 #00:32:44-2#
1042
1043 Hm: Ja. Und das ist auch gut so. #00:32:48-7#
1044

1045 Bf: Und gerade die schlimmen Sachen vergisst man schnell. #00:32:47-2#
1046
1047 Pm: Und hier das war 2016. Da wird sich heute, so wenn du das jetzt nicht wieder
1048 gesehen hättest, da wird nicht viel mehr drüber nachgedacht. (.) Dass das mal
1049 gewesen ist. #00:33:00-3#
1050
1051 Am: Wenn ich jetzt meine ehrliche Meinung abgebe, das ist so, dass Samsung dabei
1052 richtig reingefallen ist mit dem Ding, da haben sie einen richtigen Knick bekommen
1053 mit den Handys und bei allen anderen: Die haben die selben Probleme. Ob das
1054 Apple ist oder sonst wer (.) ähm da wird im Vorfeld schon vertraglich ähm
1055 irgendwas vereinbart und dann wird da medienwirksam gegen gesteuert, dass das
1056 gar nicht erst groß raus kommt und dann ist das Thema durch. Weil gerade mit den
1057 Akkus (.) egal ob das Samsung ist oder Apple, die kriegen die selben Akkus von
1058 den selben Herstellern. Das ist ein Produktionsfehler, den die gehabt haben und
1059 Thema ist durch. #00:33:32-6#
1060
1061 Bf: Bei Samsung ist es halt passiert. #00:33:36-4#
1062
1063 Hm: Wollte ich gerade sagen. Das wurde halt gefilmt. #00:33:37-7#
1064
1065 Am: Von einem von der FI. Der hat eine Überwachungskamera in seiner Garage. Und
1066 dann siehst du wie das in der Ecke wupp wupp macht, dass ist ein Akku von seinem
1067 Akkurasenmäher und dann ist sein ganzes Haus abgefackelt. #00:33:52-2#
1068
1069 Bf: Also (.) der hat. Aber wir sind hier nicht beim Rasenmäher. Aber mittlerweile die
1070 Firma hat sich wieder erholt oder? Die verkauft wieder und die sind noch am Markt
1071 #00:34:08-8#
1072
1073 Wm: L Klar. Erstmal haben sie mehrere Standbeine sowieso, die die ähm machen alles.
1074 #00:34:15-8#
1075
1076 Am: Und über Werbung und den Preis haben sie dann ordentlich wieder was
1077 reingedrückt, um da wieder reinzukommen. #00:34:21-7#
1078
1079 Hm: Wobei das haben sie damals mit dem Preis gemacht. #00:34:37-3#
1080
1081 Y: Wie würdet ihr die Verantwortung von Samsung an dieser Krise einschätzen?
1082 #00:34:48-7#
1083
1084 (.) #00:34:48-7#
1085
1086 Bf: Naja die fühlen sich ja nicht so ganz verantwortlich, ne. #00:34:49-8#
1087
1088 Wm: Verantwortung haben sie ja gar nicht übernommen. #00:34:52-6#
1089
1090 Bf: Ja, Verantwortung haben sie nicht wirklich übernommen, ne. #00:34:54-2#
1091
1092 Wm: Nee. Also nicht in diesem Text. #00:34:57-8#
1093
1094 Am: Ist das jetzt nur auf den Artikel bezogen oder insgesamt? #00:34:57-8#
1095
1096 Y: Auf den Vorfall auch. #00:35:04-2#
1097
1098 Am: Da hat Samsung ganz schlecht reagiert. Also wie mir das in Erinnerung ist, da sind
1099 dann ja noch mehrere andere Fälle gekommen, dann haben sie gesagt wir
1100 überprüfen die Akkus, dann haben sie gesagt da ist nichts falsch dran ähm da

1101 gibts keine Probleme bei der Produktion, dann ist rausgekommen, dass es doch
1102 Verunreinigungen gab bei dieser Akkuproduktion ähm dass da tatsächlich diese
1103 Isolationsschicht nicht in Ordnung war und dann war genau das, was du gesagt
1104 hast, dann durften sie die nicht mehr im Flugzeug mitbenutzen. #00:35:31-5#
1105
1106 Pm: L Genau #00:35:31-5#
1107
1108 Am: L Und dann sollte ja ne Tauschaktion
1109 oder irgendwie Geld, dann haben sie die Dinger ja umgetauscht. Ist dann
1110 rausgekommen. Also das heißt es ist eigentlich ja auch verschleppt worden.
1111 #00:35:41-6#
1112
1113 Pm: Ja aber auch nicht in jedem Land, sondern das war auch nur in Ländern wo es
1114 extrem am Markt war. In Amerika haben sie sie glaub ich umgetauscht und hier
1115 hast du nur einen anderen Akku bekommen. #00:35:50-8#
1116
1117 Hm: L Sie haben ganz normal reagiert. Wie jeder andere auch reagieren würde.
1118 #00:35:54-1#
1119
1120 Am: L Ja. Erstmal abschieben, dann bisschen und alles nur das was rausgekommen
1121 ist nachher dann #00:36:01-5#
1122
1123 Hm: L Und dann die Wiedergutmachung, hm ((bejahend)) #00:36:05-0#
1124
1125 (.) #00:36:06-8#
1126
1127 Hm: Aber ich würde es auch als völlig normalen Vorgang sehen. Du siehst es an VW
1128 und an vielen anderen auch und die reagieren einfach so. #00:36:20-2#
1129
1130 Wm: Nagut, die haben Glück gehabt. Dass da nichts passiert ist. Wenn da wirklich
1131 jemand bei verletzt wäre #00:36:26-2#
1132
1133 Hm: Ja aber ist ja nicht #00:36:31-0#
1134
1135 Wm: Ja #00:36:36-7#
1136
1137 Hm: Nicht zu Anfang, aber wenn der Druck dann hoch genug ist #00:36:41-6#
1138
1139 Am: L Genau, scheinchenweise, dann ein bisschen mehr. #00:36:47-6#
1140
1141 Bf: Naja, wenn so Maßnahmen ergriffen worden sind wie hier beim Flughafen, wo es
1142 dann heißt nehmt die Akkus raus dann heißt es was ist das für ein Mist. #00:36:54-
1143 3#
1144
1145 Wm: Das kommt nicht gut. #00:36:54-3#
1146
1147 Bf: Nee, das kommt nicht gut, ne. #00:36:54-5#
1148
1149 Hm: Ja, da weißt du aber auch nicht wer dahinter steckt. Das können auch die Medien
1150 sein, die das aufpushen #00:37:01-6#
1151
1152 Pm: L Nagut, aber das sind ja die Fluggesellschaften #00:37:04-3#
1153
1154 Hm: Das können aber auch die Berichte sein, die sich auf die Fluggesellschaften
1155 auswirken. Dass die das lesen und dann sagen stopp, bevor wir da irgendwo auch

1156 noch drin hängen, dann Akkus raus oder ausschalten oder wie auch immer
1157 #00:37:17-9#
1158
1159 Bf: hm ((bejahend)) #00:37:17-9#
1160
1161 (.) #00:37:20-4#
1162
1163 Am: Also ich denke mal auch, das Ganze ist nur auf Mediendruck wahrscheinlich so
1164 groß geworden, dass du dann vor allem auch sowas machen musstest. Aber
1165 scheinchenweise. Nicht, dass sie dann sagen wir nehmen die ganze Charge
1166 zurück oder die Akkus werden alle irgendwo gehen weg (.) das ist #00:37:38-8#
1167
1168 Pm: L() länderspezifisch #00:37:38-8#
1169
1170 Hm: L Nee, das kannst du nicht ohne Weiteres machen machen #00:37:44-8#
1171
1172 Wm: L Eigentlich haben sie keine Verantwortung dran. Die haben das nur eben
1173 großzügig geregelt auf die Art wir nehmen den Kram zurück und dann ähm alles
1174 wieder gut. #00:37:51-7#
1175
1176 Y: Und was hat eurer Meinung nach der CEO damit zu tun? Hat der was damit zu
1177 tun? Wenn ja, was? #00:38:01-5#
1178
1179 (.) #00:38:00-2#
1180
1181 Hm: hm ((überlegend)) #00:38:03-7#
1182
1183 Pm: Ja letztendlich unterschreibt er die Geschichten. Die gemacht worden sind
1184 beziehungsweise die gemacht werden. Er muss ja letzten Endes auch dafür gerade
1185 stehen. (.) Wenn er das so geäußert hat und dann auch die Maßnahmen mit
1186 eingeleitet hat und getragen hat (.) Dann hat er ja, dann lag er ja jetzt auch schon
1187 in der Verantwortung drin. #00:38:23-9#
1188
1189 Bf: Vielleicht gibts den ja jetzt auch schon gar nicht mehr in der Firma. #00:38:24-7#
1190
1191 Pm: Ja. Das wüsste ich jetzt auch nicht. Weil der wie gesagt für mich austauschbar ist.
1192 Es kann nur sein, dass der eben ähm aber wie gesagt. Der sagt ja erstmal gar
1193 nichts. Der bekommt das immer nur zugetragen. Und dann gibts die Konferenzen,
1194 dann wird wieder konferiert, dann kommt wieder die Seite, die sagt na wir müssen
1195 was tun, dann kommt wieder die wir müssen noch ein bisschen warten und dann
1196 sagt der andere wieder nein, der Druck wird zu groß und dann kommt das alles
1197 wieder auf den Tisch und dann muss er das absegnen oder nicht absegnen. Oder
1198 die Richtlinie absegnen, die dann kommt. Und wenn er alle paar Tage oder jede
1199 Woche dann eine Krisensitzung war, dass dann immer wieder wie wir schon gesagt
1200 haben scheinchenweise das ganze ähm in dem einen Land so gehandhabt wird
1201 und in dem anderen Land so. Also auch unterschiedlich gehandhabt wird. An den
1202 Märkten. #00:39:10-7#
1203
1204 Am: Die Frage ist jetzt #00:39:13-3#
1205
1206 Hm: L Davon kannst du ausgehen, ja. #00:39:14-3#
1207
1208 Am: L Die Frage ist jetzt durch die also er allein hat ja sowie alles
1209 nicht entschieden. Das entscheidet wer anders und er ist der letzte, der es dann
1210 äußert. #00:39:22-9#
1211

1212 Bf: └ Ja er muss es dann sagen. #00:39:24-4#
1213
1214 Am: └ Die Frage ist wie weit ist er dafür verantwortlich, was dann
1215 gemacht wird. Weil er das abzeichnet, ist das dann seine eigene Entscheidung?
1216 Oder (.) muss er nachher abwägen, was seiner Meinung nach sein könnte und
1217 sagt okay wir machen das so vielleicht (.) ist er wirklich der letzte, der sagt wir
1218 machen das oder ist er wirklich nur derjenige, der unterschreibt, weil ihr sagt wir
1219 machen das so. (.) Das ist ja die Frage. #00:39:54-6#
1220
1221 Hm: Ich denke mal das wird in einem Stab diskutiert und er zeichnet das nachher gegen
1222 oder so #00:39:58-7#
1223
1224 Am: Ja #00:39:58-7#
1225
1226 Hm: Und stellt sich da eventuelle #00:40:02-2#
1227
1228 Am: └ Dass das gemeinsam entschieden wird und er nur seine
1229 Unterschrift drunter setzt und damit bestätigt wir haben das so entschieden. Aber
1230 es ist nicht seine persönliche einzelne Entscheidung. #00:40:13-7#
1231
1232 Hm: Das glaube ich auch nicht. Ich mein ist immer die Frage wie damit umgegangen
1233 wird, aber wenn er von Anfang an gleich mit offenen Karten spielt, dann steht das
1234 Unternehmen dafür gerade und dann macht dir da auch keiner einen Vorwurf. Ich
1235 glaub nicht, dass der CEO dann gleich gefeuert wird. #00:40:34-0#
1236
1237 Bf: **Naja kommt darauf an.** Wie viele Firmen gibt es denn bitte, wo der da oben dann
1238 gegangen wurde, weil der irgendwas gesagt hat @(.)@ #00:40:34-4#
1239
1240 Hm: Ja gut, wenn er es verschleiert #00:40:36-9#
1241
1242 Wm: Da wird dann einer geopfert #00:40:36-9#
1243
1244 Hm: Wenn du es verschleierst. #00:40:38-5#
1245
1246 Wm: Ja, sicher ja. #00:40:42-4#
1247
1248 Hm: Also ist die Frage, ob du gleich daran gehst und sagst Krisenstab, wir haben ein
1249 Problem und diskutieren, dann denke ich mal passiert dir weniger. Wenn der das
1250 jetzt aber auf seine eigene Faust macht und was sagt was er denkt, dann wirst du
1251 ein Problem haben. Dann denke ich schon, dass es ein Problem ist
1252 #00:41:00-9#
1253
1254 Bf: hm ((bejahend)) #00:41:05-5#
1255
1256 Mf: Ich find das Problem ist, dass den das nicht interessiert, ob jemand zu Schaden
1257 gekommen ist. Weder Samsung noch den CEO. #00:41:09-6#
1258
1259 Am: Ja klar, da gehts in erster Linie ums Produkt. Und so ist es aber auch einfach bei
1260 Unternehmen. #00:41:09-6#
1261
1262 Pm: Wie er das gesagt hat, ist schon ein bisschen rabiat. Wir haben eh schon genug
1263 drüber gesprochen, aber ich finds einfach etwas unpassend mit dem keine Ahnung
1264 und auf keinen Fall. #00:41:09-6#
1265
1266 Bf: Ja #00:41:09-6#
1267

1268 Mf: Und mit der Floskel kommt er nicht weit #00:41:09-6#
 1269
 1270 Wm: Samsung auch nicht (.) #00:41:09-3#
 1271
 1272 Y: Wenn ihr jetzt nochmal drüber nachdenkt, würdet ihr Produkte von Samsung
 1273 kaufen? #00:41:15-9#
 1274
 1275 Bf: Ja. #00:41:15-9#
 1276
 1277 Am: Ja. #00:41:15-9#
 1278
 1279 Bf: Haben wir was von Samsung? #00:41:15-9#
 1280
 1281 Am: Fernseher ja. #00:41:15-9#
 1282
 1283 Bf: Ja, wenn die Produkte gut sind @(.)@ siehst du wir haben Samsung @(.)@
 1284 #00:41:21-8#
 1285
 1286 Wm: Aber der hat ja keinen Akku @(.)@ #00:41:21-1#
 1287
 1288 Pm: Da ist was anderes drin. #00:41:30-2#
 1289
 1290 Y: Okay, einen zweiten Fall hab ich noch, den ich kurz mit euch besprechen wollen
 1291 würde (.) und zwar #00:41:40-2#
 1292
 1293 Pm: Mag erstmal noch jemand was trinken? #00:41:40-2#
 1294
 1295 Y: Bitte, ja, bedient euch. #00:41:40-0#
 1296
 1297 Wm: Erstmal nicht. #00:41:44-8#
 1298
 1299 Y: So (.) jetzt gehts um United Airlines. Was verbindet ihr mit dem Unternehmen?
 1300 Schonmal gehört? #00:42:12-1#
 1301
 1302 Am: Fluggesellschaft #00:42:12-1#
 1303
 1304 Pm: US #00:42:10-8#
 1305
 1306 Bf: Ich kenn die nicht #00:42:16-8#
 1307
 1308 Wm: Das ist auch das einzige was ich wüsste jetzt #00:42:16-8#
 1309
 1310 Pm: L reine US Airline #00:42:17-4#
 1311
 1312 Bf: L Da hab ich jetzt auch gar nichts- #00:42:19-3#
 1313
 1314 Wm: L Also von denen gehört hab ich noch nie was. Zumindest nicht bewusst wahr
 1315 genommen. #00:42:30-4#
 1316
 1317 Pm: hm ((nachdenken)) irgendwas war da. #00:42:30-4#
 1318
 1319 Y: Irgendwas war da? Zweiter Fall #00:42:34-9#
 1320
 1321 Bf: Mensch. Fälle kommen jetzt hier ans Tageslicht, da hast du nichts von gehört
 1322 @(.)@ Oh Gott, das ist aber ein langer Artikel. #00:42:43-7#
 1323
 1324 Pm: Ja genau #00:42:43-7#

1325
1326 Bf: L Passagierrauswurf #00:42:42-6#
1327
1328 Am: Ahja! Ich wusste nur nicht, dass das United Airlines war. #00:42:57-7#
1329
1330 Pm: Jaja, der Falll (.) aber dass das die waren, das hätte ich jetzt auch nicht mehr
1331 gewusst #00:43:04-0#
1332
1333 ((Stille und leises Murmeln während der Zeitungsartikel gelesen wird)) #00:43:10-8#
1334
1335 Pm: Das ging sogar bis in die Tagesschau, ja #00:43:12-5#
1336
1337 (.) #00:43:24-3#
1338
1339 Pm: 20 Millionen mal aufgerufen #00:43:31-2#
1340
1341 (.) #00:44:14-8#
1342
1343 Am: Alter #00:44:17-3#
1344
1345 Bf: Okay. Also wenn du billiger fliegen willst, darfst du nicht mehr Leggings tragen.
1346 @(.)@ Das ist aber schön @(.)@ #00:44:27-9#
1347
1348 (.) #00:44:35-1#
1349
1350 Bf: Aber, dann ist ja eigentlich so, wenn es überbucht ist, wieso haben sie genau den
1351 da rausgezogen jetzt. Schon komisch oder? Wieso der Mann? #00:44:53-7#
1352
1353 Pm: Da hat vielleicht ein Vielflieger Druck ausgeübt #00:45:00-4#
1354
1355 Bf: Irgendeinen #00:45:00-4#
1356
1357 Hm: Das weißt du ja nicht. Kann ja auch einer sein, da der mit reingegangen ist.
1358 #00:45:12-9#
1359
1360 Bf: Der ist ja schon gesessen. #00:45:12-9#
1361
1362 Pm: Gewaltsam aus seinem Sitz #00:45:13-0#
1363
1364 Hm: Das kann ja sein, dass der #00:45:18-6#
1365
1366 Pm: Aus seinem #00:45:28-2#
1367
1368 Hm: Naja es kommen ja immer welche auf die Warteliste, die noch nicht da sind. Wenn
1369 du da jetzt reinrutscht und dann kommt gerade in letzter Minute einer um die Ecke,
1370 der gebucht hat, dann werden sie mich da wieder rausziehen #00:45:42-0#
1371
1372 Pm: Jaja, aber das ist überbucht gewesen und wenn die Maschine voll ist, ist sie voll.
1373 #00:45:48-8#
1374
1375 Bf: Wir sind nicht reingekommen einmal #00:45:48-6#
1376
1377 Pm: Genau, die haben ja alle legal gebucht. Und wenn dann Passagier 254 nicht mehr
1378 mitkommt und sagt ich bin Vielflieger in diesem Unternehmen und wenn ihr mich
1379 da jetzt nicht reinkriegt irgendwo, dann ähm geh ich zur anderen Gesellschaft. Und
1380 dafür wird dann einer ähm rausgeholt. #00:46:08-3#
1381

1382 Bf: Bis ins weiße Haus ist das gegangen #00:46:10-6#
1383
1384 Pm: Das ist bis ins weiße Haus gegangen. Und hier ist ja nun genau der umgedrehte F
1385 all. Der Sprecher des Unternehmens hat sich ja wirklich erst ganz zum Schluss
1386 geäußert. Wo das Kind ja schon selber tief in den Brunnen gefallen ist #00:46:27-
1387 7#
1388
1389 Bf: Es steht aber auch nicht, dass der Platz danach mit wem anders besetzt wurde
1390 #00:46:34-2#
1391
1392 Am: Ja, doch, es steht Überbucht. #00:46:33-8#
1393
1394 Bf: Überbucht ähm aber dann Stand wahrscheinlich einer. Das steht hier aber nicht.
1395 #00:46:47-2#
1396
1397 Hm: Naja aber Überbuchen, das ist ja immer so. Das ist ja auch das Problem an Feiert
1398 agen oder langen Wochenenden. #00:46:57-2#
1399
1400 Pm: Das haben wir selber schon erlebt! Falls ihr euch daran erinnert. Unsere Koffer
1401 sind in Hannover angekommen und #00:47:00-2#
1402
1403 Bf: Wir standen immer noch in Italien am Flughafen! @(.)@ Und mussten da
1404 übernachten #00:47:04-4#
1405
1406 Pm: Ja. War auch nicht so schlimm. #00:47:12-0#
1407
1408 Am: Genau. #00:47:18-6#
1409
1410 Bf: Aber da ist jetzt hier ein Mann rausgekommen. Und jetzt hat Silva ihre Fragen dazu.
1411 #00:47:23-1#
1412
1413 Am: Nee, ja was hat der **CEO**. Der hat sich viel zu spät geäußert, der hat seine Aufgabe
1414 da nicht wahrgenommen ähm (.) als Sprecher, gerade bei so einem Fall, wenn
1415 das solche Kreise zieht, dann muss er sich auf jeden Fall äußern. Womit auch
1416 immer aber da muss was kommen. Als Chef von der Fluggesellschaft (.) der hat
1417 seine Aufgabe nicht richtig wahrgenommen. Oder es ist schlecht beraten worden,
1418 was auch immer. (.) #00:47:51-8#
1419
1420 Pm: Und das war ja (.) äußerte sich noch nicht zu den Vorfällen der letzten Monate.
1421 #00:47:56-1#
1422
1423 Bf: L Seit der Zuspitzung hat er sich noch nicht geäußert #00:47:59-0#
1424
1425 Pm: L Eigentlich hat der gar nichts gemacht #00:47:59-0#
1426
1427 Am: L Gar nichts gemacht. Nö. #00:48:01-1#
1428
1429 Hm: L Ausgesessen #00:48:05-2#
1430
1431 Pm: Und gedacht irgendwann läuft das alleine zurecht. Oder so, ne #00:48:06-5#
1432
1433 Bf: Ja. #00:48:09-8#
1434
1435 Am: Und das untere ist sowieso reine Diskriminierung. Das geht gar nicht. #00:48:18-
1436 9#
1437

1438 Pm: Nee. #00:48:19-0#
1439
1440 Am: Gestern ein Video gesehen, da hat eine ihren Schlüppi getrocknet 20 Minuten im
1441 Flugzeug @(.)@ #00:48:27-2#
1442
1443 Pm: Unter der Luftdüse? @(.)@ #00:48:25-6#
1444
1445 Am: Ja @(.)@ #00:48:33-4#
1446
1447 Bf: Bisschen sehr spät gemeldet. Ja. #00:48:37-7#
1448
1449 Mf: Ja. #00:48:37-7#
1450
1451 Y: Und abgesehen vom Zeitpunkt wie hat er sich gemeldet? Wie findet ihr das?
1452 #00:48:43-2#
1453
1454 Bf: ähm er gibt ja zu, dass sie ihre Fehler wieder gut zu machen haben. Und, dass
1455 Verfahren eingeleitet werden, die ähm die den Vorfällen auf den Grund gehen
1456 sollen. #00:48:56-8#
1457
1458 Am: Ja, aber das hätte er Monate vorher auch schon sagen können. Also er hat
1459 eigentlich gesagt es ist bislang überhaupt noch nichts passiert. Das ist so gewesen
1460 wie es gewesen ist #00:49:05-8#
1461
1462 Bf: Und dann wird's irgendwo weiter gehen. Ich glaub das ist was, das die gar nicht
1463 abändern können. Weil das immer wieder passiert #00:49:13-0#
1464
1465 Am: └ Im Vorfeld #00:49:13-0#
1466
1467 Bf: └ Ja, im Vorfeld. Ja (.) Das
1468 war totaler Mist. Aber das woran es liegt, das Problem müssten sie in den Griff
1469 kriegen #00:49:23-8#
1470
1471 Hm: Können sie nicht #00:49:27-5#
1472
1473 Wm: Die meisten werden ja auch freiwillig gehen. #00:49:36-9#
1474
1475 Bf: Aber wenn die den an Armen und Beinen rausgeschleift haben, °das find ich
1476 unmöglich°. #00:49:37-9#
1477
1478 Am: Also das ist eine extrem oberflächliche Äußerung. Also das ist eigentlich gar keine
1479 Äußerung dazu. #00:49:43-5#
1480
1481 Bf: Eigentlich ja. Das ist nichtssagend. Das ist jetzt passiert, aber ist halt einfach so.
1482 #00:49:49-9#
1483
1484 Pm: Ja und dann bezieht er gleich wieder andere mit ein, zu Beispiel das
1485 Verkehrsministerium #00:49:55-1#
1486
1487 Bf: Dass sie auch noch Zeit brauchen, um das alles aufzudecken und aufzuklären.
1488 #00:50:03-7#
1489
1490 Pm: Ja und das ist wieder Zeit. Zeit ist wieder so ein Ding, irgendwann verläuft das
1491 wieder im Sand. Es wird nichts konkretes gesagt, es werden keine konkreten Daten
1492 , sondern es wird einfach nur so ja #00:50:18-6#
1493

1494 Bf: L Das sowas **kann und wird** nie wieder passieren #00:50:18-6#
1495
1496 Wm: L Aber das rausschmeißen nicht. Aber das andere bleibt doch alles. #00:50:26-
1497 1#
1498
1499 Am: Können wir auch nochmal Bezug nehmen? Auf den anderen Fall #00:50:26-1#
1500
1501 Y: Ja, das machen wir am Ende sonst sowieso, aber du kannst gerne schon
1502 anfangen. #00:50:29-8#
1503
1504 Am: Nee, dann brauchen wir das jetzt nicht machen. #00:50:32-6#
1505
1506 Bf: Wenn dir das aber gerade einfällt. Nachher hast du es vergessen, alter Mann
1507 @(.)@ #00:50:41-4#
1508
1509 Hm: Alter Mann sagt sie @(.)@ #00:50:44-8#
1510
1511 Am: Gut, also er hat Monate zu spät reagiert. Aber er sagt wir untersuchen den Fall und
1512 machen irgendwas. Während er hier ((verweist auf Samsung)) sagt es liegt nicht
1513 an uns, wir haben nichts, keine Schuld, da wird nichts untersucht, er hätte ja sagen
1514 können sie prüfen es ob das irgendwie an uns liegt #00:51:00-7#
1515
1516 Bf: Das hat der schonmal ganz vergessen #00:51:00-4#
1517
1518 Am: Das hat der gar nicht gesagt. Und er hier ((auf United Airlines bezogen)) hat das
1519 zumindest nach Monaten gesagt. #00:51:08-2#
1520
1521 Mf: Hat lange gebraucht um über diesen Satz nachzudenken @(.)@ #00:51:17-0#
1522
1523 Bf: Ja. (.) Schon eigentlich der Hammer. (.) #00:51:26-1#
1524
1525 Y: Wenn ihr euch nochmal die Sprache anschaut, also wie er das verpackt hat in dem
1526 Kommentar, könnt ihr da wieder irgendwelche Eigenschaften von dem CEO
1527 erkennen, die er vielleicht hat? (.) #00:51:37-5#
1528
1529 Hm: Im Prinzip stellt er das als ganz genau da und das einzige, was er bedauert, ist
1530 dass sie ihn rausgezogen haben. Und das wird nicht wieder passieren (.) aber ähm
1531 (.) #00:51:56-0#
1532
1533 Wm: Schreibt er ja auch. Wir wissen, dass- #00:51:59-5#
1534
1535 Hm: L Das sind nunmal zwei unterschiedliche
1536 Fälle ne. Das ist ja tatsächlich so. Die machen das ja immer wieder diese
1537 Überbuchungen und haben immer wieder die gleichen Probleme. Ist nur die Frage
1538 eskaliert es so wie in diesem Fall- #00:52:12-9#
1539
1540 Bf: L Dass es so tatsächlich enden muss #00:52:11-5#
1541
1542 Hm: L Genau oder eskaliert es überhaupt #00:52:19-4#
1543
1544 Bf: Er will das ja auch aufklären und will da ja was machen. Das ist gut. Aber er braucht
1545 dafür seine **Zeit** und von ihm werden alle zuerst was hören, wenn er entsprechend
1546 was zu sagen hat. Steht hier ja auch. Also wenn die Prozesse abgeschlossen sind,
1547 dann zuerst von ihm. #00:52:34-7#
1548
1549 Hm: Aber da #00:52:38-2#

1550
1551 Bf: L **Also da spricht er persönlich!** Der andere hat immer von wir #00:52:40-3#
1552
1553 Hm: L Muss er ja auch! #00:52:40-3#
1554
1555 Bf: L **Wir**, die Firma. Aber er sagt selber, erfahrt ihr von mir. Das ist
1556 auch nicht selbstverständlich glaub ich. Ich glaub ihm das auch. Aber es ist halt
1557 einfach zu spät. #00:52:51-1#
1558
1559 Hm: Ja, aber da ist der Tatbestand ja da. Irgendeiner hat ihn da rausgezogen. Und hier
1560 ((auf Samsung verweisend)) weißt du ja gar nicht wer ist es überhaupt. Sind es die
1561 Zulieferer oder die Firma gewesen. Hier ((auf United Airlines verweisend)) da weißt
1562 du es. Es ist so gewesen. Im Prinzip hätte er nur eins machen müssen. Er hätte
1563 sich dafür entschuldigen müssen. #00:53:25-7#
1564
1565 Bf: Hat er auch nicht gemacht. #00:53:25-7#
1566
1567 Hm: Nee. Und er hätte sagen müssen, das kommt bei uns nicht wieder vor. #00:53:34-
1568 5#
1569
1570 Am: Hat er ja (.) #00:53:36-2#
1571
1572 Mf: Aber das ist schon schwach, dass er da keine Anteilnahme zeigt. #00:53:47-3#
1573
1574 Pm: Aber das alles ist wahrscheinlich erst so gekommen, dass die ja schon einen
1575 ramponierten Ruf gehabt haben ne. #00:53:49-3#
1576
1577 Hm: Ich geh davon aus, dass der einfach viel zu spät informiert worden ist. Woher soll
1578 der wissen, was im Flugzeug passiert. Also viel zu spät und dann ignoriert das
1579 jemand und sagt das buttern wir unter und der andere hat Gas gegeben.
1580 #00:54:07-4#
1581
1582 Bf: Aber du hast es ja gesehen, das haben die alle gefilmt. Ich will gar nicht wissen
1583 wie viele da alle ihr Handy gezückt haben #00:54:11-7#
1584
1585 Hm: Ja ist ja heute normal. Erstmal kommt das Handy, zack. Löschen kannst du es ja
1586 immer. #00:54:21-6#
1587
1588 Am: Wobei zu dem hier würde ich bei dem hier ja sagen, sobald das abgeschlossen ist
1589 erfahren sie das als erstes von mir. Das kann und wird nie wieder passieren, das
1590 heißt in dem Moment bezieht er das auf sich und übernimmt auch persönlich
1591 #00:54:35-6#
1592
1593 Bf: L persönlich Verantwortung! #00:54:35-6#
1594
1595 Am: L Verantwortung! #00:54:35-6#
1596
1597 Bf: Das hab ich ja gesagt! Erfahrt ihr von mir und wird nicht wieder passieren.
1598 #00:54:40-2#
1599
1600 Mf: Der stellt sich da aufrichtig hin. #00:54:41-9#
1601
1602 Bf: Der übernimmt ein bisschen mehr Verantwortung. #00:54:45-8#
1603
1604 Hm: Ist aber relativ einfach in dem Fall. #00:54:46-3#
1605

1606 Pm: Ja. #00:54:48-8#
1607
1608 Bf: Ja er sitzt da ja nicht. Er ist ja nie im Flieger @(.)@ #00:54:52-0#
1609
1610 Hm: Nee @(.)@ so würde ich das jetzt nicht sagen (.) aber ich kann dafür garantieren,
1611 dass es dazu nicht mehr kommt. Das kann ich ja anweisen. Der führt sein
1612 Unternehmen und sagt denen, das darf nicht mehr passieren, es wird keiner mehr
1613 gezwungen oder rausgezogen. Dafür kann ich eine Anweisung schreiben.
1614 #00:55:02-2#
1615
1616 Bf: └ Anweisung schreiben
1617 #00:55:02-2#
1618
1619 Hm: └ Hier (.) ((auf
1620 Samsung verweisend)) Das kann ich gar nicht machen. Es kann morgen ein
1621 ähnlicher Fall passieren, also kann ich das nicht machen. Das liegt nicht in meiner
1622 Kontrolle. Also ich kann die Fälle da gar nicht vergleichen. Überbuchung ist ein
1623 anderes Thema. Das wird wieder vorkommen. Aber ich kann garantieren, dass
1624 keiner mehr gewaltsam rausgezogen wird #00:55:24-6#
1625
1626 Bf: hm ((bejahend)) Das hofft man jedenfalls! #00:55:24-5#
1627
1628 Am: Ja. #00:55:26-4#
1629
1630 Hm: └ Naja, gut- #00:55:27-9#
1631
1632 Mf: └ Wenn der seine Anweisungen gibt, dann ist das auch so #00:55:31-1#
1633
1634 Hm: Mehr kannst du ja auch nicht machen #00:55:33-5#
1635
1636 Mf: Wenn er seine Leute dahin bringt, ist das schon gut #00:55:33-5#
1637
1638 Bf: Aber es gibt ja trotzdem noch welche, die dann Glück hatten und dann kommt noch
1639 wer anders, der auch gebucht hat und der steht dann nicht auf. Der steht nicht auf
1640 uns bleibt sitzen. Also ich sitze hier jetzt, der ist zu spät gekommen. #00:55:53-5#
1641
1642 Hm: └ Ja solange es eskaliert, werden die ja nicht
1643 los fliegen. Wahrscheinlich ziehen sie stattdessen wen anders raus. Also ich hab
1644 solche Fälle noch nicht gesehen, noch nicht gehabt. (.) #00:56:06-5#
1645
1646 Pm: Nagut das mit dem Überbuchen haben wir ja schon gehabt #00:56:08-6#
1647
1648 Hm: Nee das Überbuchen ja. #00:56:13-6#
1649
1650 Pm: └ Wir sind zwar nicht rausgeflogen, aber wir sind gar nicht erst
1651 reingekommen in die Maschine #00:56:25-8#
1652
1653 Bf: Aber da werden sie wahrscheinlich Anweisungen kriegen so darf ein Mitmensch
1654 da nicht mehr rausgezogen haben. Und das ist auch die Aufgabe vom CEO da.
1655 #00:56:35-4#
1656
1657 Wm: Die Anweisung ja, aber große Worte. Du weißt ja nicht ob die Mitarbeiter das dann
1658 befolgen. #00:56:41-2#
1659
1660 Bf: Das weißt du ja nicht. #00:56:45-8#
1661

1662 Hm: Das steht hier ja nicht, ob es da eine Überholung gab. Aber dann ist ja
1663 entscheidend wie entscheidet er dann #00:56:52-4#
1664
1665 Wm: Naja, da schmeißt er dann die Mitarbeiter raus #00:56:54-0#
1666
1667 Bf: Ja. #00:56:55-9# #00:56:57-6#
1668
1669 Mf: Aber er sagt klar, was er in Zukunft für das Unternehmen will.
1670
1671 Am: Ja, aber es ist grundsätzlich, bei dem Ding, der hat sich viel zu spät geäußert und
1672 dann eigentlich auch Bezug nehmend auf diesen letzten Artikel ist ja auch nichts
1673 drin stehend mit den Leggings, nur weil ich 30 euro weniger gezahlt habe, darf ich
1674 keine Leggings anziehen? Das ist ja Diskriminierung. Wie die Leute behandeln ist
1675 da auch nichts zu retten. Da hätte er auf alles eingehen müssen, was geändert
1676 werden sollte #00:57:20-1#
1677
1678 Hm: Ja, das ist Blödsinn #00:57:24-0#
1679
1680 Pm: Vor allem weiß ja kein anderer #00:57:29-9#
1681
1682 Am: Damit hast du dir keinen Gefallen getan (.) #00:57:29-9#
1683
1684 Y: Jetzt wieder die Frage nach der Emotionalität. Ist da welche in dem Statement? (.)
1685 #00:57:45-1#
1686
1687 Hm: Ja schon, er sagt ja es wird nie wieder vorkommen. Von der Seite ist es eine
1688 Emotionalität #00:57:55-5#
1689
1690 Am: Von ihm! #00:57:57-9#
1691
1692 Bf: (.) Ja, dass sie ein Verfahren einleiten wollen. #00:58:07-3#
1693
1694 Pm: Aber das ist ja nicht emotional. Das ist ja eher etwas kalt. Kein Passagier soll derart
1695 behandelt werden. Aber das ist ja auch nicht emotional. #00:58:15-2#
1696
1697 Mf: Ich find das wirkt auch eher etwas kühl. #00:58:22-8#
1698
1699 Bf: Also, dass ihm das Leid tut steht hier ja gar nicht. Also Mitleid hat er nicht und
1700 entschuldigen tut er sich dafür auch nicht @(.)@ #00:58:25-4#
1701
1702 Mf: Nee, gar nicht. Ich weiß nicht (.) #00:58:34-4#
1703
1704 Am: Also auf den Einzelfall bezogen, hast du überhaupt keine Emotionalität #00:58:38-
1705 4#
1706
1707 Pm: Nee. #00:58:39-5#
1708
1709 Am: Dass diese Fehler #00:58:43-8#
1710
1711 Bf: Die müssen halt korrigiert werden, aber dass ihm das Leid tut steht hier nicht.
1712 #00:59:00-2#
1713
1714 Mf: Mir fehlt da auch was. Der wirkt zwar okay, aber ihm sollte das schon Leid tun. Das
1715 ist jetzt kein Unternehmen, das auf Menschlichkeit setzt. #00:59:09-2#
1716
1717 Bf: Nee, das gar nicht! #00:59:26-4#
1718

1719 Hm: Entschädigung ist halt auch ein Thema. Aber das willst du nicht, dass das hier drin
1720 steht, weil das ist Schmiererei #00:59:38-6#

1721

1722 Bf: Ja #00:59:41-5#

1723

1724 Hm: Ja. #00:59:45-0#

1725

1726 Bf: Also halt mal deine Klappe, die nächsten drei Flüge gehen auf uns. Das kann ich
1727 mir schon vorstellen bei denen. #00:59:50-4#

1728

1729 Hm: Und 14 Tage später kommt der Blumenstrauß für die Frau und das Present
1730 #01:00:03-2#

1731

1732 Pm: Ja, aber emotional. #01:00:03-2#

1733

1734 Bf: Sie hätten wenigstens einen Satz dazu schreiben können dieser Vorfall tut mir
1735 unendlich leid oder sowas #01:00:04-8#

1736

1737 Hm: Das hätte er machen können, natürlich #01:00:08-2#

1738

1739 Bf: Oh unendlich auch noch, das war schon viel zu viel ne. Aber Leid tun hätte es ihm
1740 können. #01:00:18-2#

1741

1742 Wm: Erstmal nur die Zeitschiene und wir regeln das. #01:00:27-0#

1743

1744 Hm: Wobei mit der Zeitschiene bin ich mir gar nicht so sicher. Das regeln ja erstmal
1745 andere. Erstmal schmeißt ihn ja irgendeiner raus @(.)@ dann schreibt der denen
1746 das und das landet dann bei irgendeinem Sachbearbeiter (.) der schreibt dann
1747 auch wieder #01:00:36-7#

1748

1749 Bf: Naja, aber das ist ja bis ins weiße Haus gekommen #01:00:43-7#

1750

1751 Hm: Naja, weil es dem Gast wahrscheinlich gestunken hat. #01:00:52-0#

1752

1753 Am: Die Szene in Handyvideos eingefangen, das heißt also in dem Fall spielt auch
1754 wieder das Internet eine Rolle, wodurch das überhaupt erst an die Öffentlichkeit
1755 gekommen ist. Alleine hättest du das wahrscheinlich #01:01:08-8#

1756

1757 Bf: L Ja genau #01:01:15-2#

1758

1759 Pm: L Ohne Handy wäre da wahrscheinlich nur ein Artikel
1760 in irgendeiner Provinzzeitung entstanden, aber so (.) aber nicht mehr. Nicht so ein
1761 Echo wie dieses hier. Das ist sag ich mal so eine Sache wo die Leute entweder
1762 noch nicht so richtig drauf geschult drauf sind, die Firmenchefs, oder die (.)
1763 Medienberater der Firmenchefs, dass sie sowas nicht erkennen, dass sowas ganz
1764 schnell anderes geregelt werden muss. #01:01:39-3#

1765

1766 Hm: Naja das ist ja kein Einzelfall #01:01:39-5#

1767

1768 Pm: Die haben solche Geschichten unterschätzt. #01:01:45-2#

1769

1770 Hm: Das geht 50 Mal gut. #01:01:43-4#

1771

1772 Pm: Genau! #01:01:47-8#

1773

1774 Hm: Und das 51. Mal knallts. Und so ist es auch bei den Kunden. Die schreiben 50
1775 Briefe, die kommen dann nie an. Und der 51. Kommt dann bei dem CEO auf den
1776 Tisch. Und der liest den. Und dann raucht es. #01:02:00-5#
1777
1778 Pm: Jaja. #01:02:03-3#
1779
1780 Hm: Jeder Chef. Oder jede Abteilung, die dann irgendwelche Reklamationsfälle
1781 bearbeiten. Und dann raucht es. #01:02:20-2#
1782
1783 Am: Jetzt könnte man ja im Umkehrschluss sagen, vielleicht hängen die beiden Fälle ja
1784 zusammen und die Leute hatten alle ein Samsung Handy und mussten die Akkus
1785 alle beim Flug rausnehmen @(.)@ #01:02:39-1#
1786
1787 Mf: @(.)@. Ich find der wirkt aber trotzdem wie einer, der das in den Griff kriegen
1788 könnte. Viel zu spät, aber der könnte das machen. #01:02:45-2#
1789
1790 Y: Wie schätzt ihr die Verantwortung von United Airlines oder dem CEO an der Krise
1791 ein? #01:02:58-8#
1792
1793 Bf: Ob man den da so selber für verantwortlich machen kann (.) das glaub ich auch
1794 nicht. Das seh ich nicht so (.) #01:03:11-5#
1795
1796 Hm: Glaub ich auch nicht. #01:03:13-8#
1797
1798 Bf: Also da kommt erstmal die Stewardess oder der Steward geschmissen, weil der
1799 das gemacht hat. Das steht hier ja auch irgendwo. Das ist vielleicht eine
1800 Konsequenz gewesen. Aber die Firma selber (.) Ich weiß nicht. Ich glaub die
1801 Stewards sind eher Schuld, nicht die Airline oder der CEO. #01:03:25-7#
1802
1803 Hm: Also deswegen fliegen trotzdem noch welche mit denen #01:03:29-9#
1804
1805 Bf: Eben. Das geht auch gar nicht ohne die. #01:03:30-1#
1806
1807 Hm: Wird sich da mit Sicherheit gar nichts getan haben in die Richtung. Den Mitarbeiter
1808 selber zur Rechenschaft gezogen, also der wird eine Abmahnung bekommen
1809 haben. Aber im schlimmsten Fall ist der ersetzt worden. Das Bodenpersonal oder
1810 was weiß ich. #01:03:52-2#
1811
1812 Am: Was hast du eben nochmal konkret gefragt? #01:04:00-2#
1813
1814 Y: Nach der Verantwortung von dem Unternehmen oder dem CEO an der Krise.
1815 #01:04:00-2#
1816
1817 Am: Dem Unternehmen und dem CEO. Also wenn du jetzt den Anfang liest, dass das
1818 Unternehmen so massiv in der Krise ist. Dann hätten eigentlich alle. Also das
1819 Unternehmen, die Mitarbeiter und der CEO hätten ein viel größeres Augenmerk
1820 auf die Qualität, egal in welchen Bereichen haben müssen und ähm solche Sachen
1821 viel früher behandeln müssen. Das ist in der Firma (.) durch
1822 Überwachungsinstanzen, die da vielleicht sind, und dem CEO, der hätte von
1823 vornherein, wenn die sowieso in der Krise sind, wir müssen das überwachen und
1824 wenn solche Fälle sind, will ich das sofort wissen, damit wir direkt dagegen steuern
1825 könne. So würde ich das erwarten. Wenn die ja sowieso schon vorher in der Krise
1826 waren wie das hier auch steht. #01:04:49-6#
1827
1828 Wm: °Innerbetrieblich° () #01:05:04-5#
1829

1830 Am: Also insgesamt sind da die ganze Firma mit den Mitarbeitern und auch der CEO,
1831 die sind alle in der Verantwortung. Dass das nicht vernünftig gelaufen ist. Und dass
1832 das nicht besser gelaufen ist. Schwach von dem Unternehmen. D #01:05:13-0#
1833
1834 Mf: Die sind wahrscheinlich nur auf Profit aus. #01:05:24-2#
1835
1836 Am: L Dann hätten sie auch drauf eingehen müssen. #01:05:24-
1837 2#
1838
1839 Pm: L Da steht ja, dass die schon
1840 andere- #01:05:28-5#
1841
1842 Am: L Deswegen sag ich ja, da hättest du schon intern ganz andere Mittel
1843 haben müssen #01:05:31-2#
1844
1845 Pm: L Andere Mittel, um dem entgegen zu steigen. Aber in dem Unternehmen
1846 ist das anscheinend ja nicht passiert. #01:05:36-1#
1847
1848 Am: Eben. #01:05:39-8#
1849
1850 Wm: Ja. #01:05:39-8#
1851
1852 Bf: Ist der Ruf erstmal hin, ne @(.)@ #01:05:39-8#
1853
1854 Pm: Ja @(.)@ #01:05:42-3#
1855
1856 Bf: Kommt da noch was dazu @(.)@ ist auch egal @(.)@ #01:05:47-7#
1857
1858 Pm: Ja, im Prinzip zieht sich das dann durch. Das zieht sich durch die ganze
1859 Führungsspitze. #01:05:49-9#
1860
1861 Am: Genau, ja. Ja. #01:05:51-6#
1862
1863 Bf: Das hat ja vielleicht auch Konsequenzen mit sich gebracht. Im oberen Bereich.
1864 Dass da irgendwelche Köpfe gerollt sind. Da kann der CEO noch so klar
1865 rüberkommen, für die Öffentlichkeit ist es dann besser der wird ausgetauscht
1866 #01:06:05-6#
1867
1868 Mf: Wie ein Neustart. #01:06:03-1#
1869
1870 Pm: Ja darüber wird der Aufsichtsrat ja entscheiden müssen was genau dann passiert.
1871 #01:06:08-8#
1872
1873 Bf: Ja. Aber (.) es ist (.) nicht so leicht (.) Allerdings brauchst du die Flieger ne? Da
1874 fliegen viele mit oder? #01:06:23-5#
1875
1876 Y: Würdet ihr mit der Gesellschaft fliegen? #01:06:23-8#
1877
1878 Hm: Ja warum nicht #01:06:28-4#
1879
1880 Bf: L Ja warum nicht #01:06:29-4#
1881
1882 Hm: Das ist ja jetzt ein Einzelfall #01:06:29-7#
1883
1884 Am: Fiktiv jetzt #01:06:35-1#
1885

1886 Bf: └ Na nach Amerika fliege ich sowieso nicht. Das ist mir viel zu weit @(.)@
1887 #01:06:34-1#
1888
1889 Hm: └ Ja aber wieso, das ist ja ein Einzelfall #01:06:40-3#
1890
1891 Wm: └ Da müsste man die Fluggesellschaft kennen
1892 #01:06:43-4#
1893
1894 Am: └ Ich denke auch #01:06:44-2#
1895
1896 Wm: └ Ob das gut ist oder schlecht ist #01:06:46-4#
1897
1898 Am: └ Von der Auswahl her würde das kaum Einfluss nehmen
1899 #01:06:46-5#
1900
1901 Bf: Ich weiß nichtmal ob die wirklich gute Flugzeuge haben, ob die gut gewartet sind
1902 oder was weiß ich, dass ich sagen kann mensch mit denen kannst du fliegen #01:06:55-
1903 2#
1904
1905 Hm: └ Das hat hiermit aber auch nichts zu tun #01:06:55-2#
1906
1907 Am: Nee, deswegen. Das meint sie ja auch #01:07:00-8#
1908
1909 Hm: Also ich kann ja eigentlich nur, ich würde mit dem, der mich rausgezogen hat, nicht
1910 m ehr fliegen. #01:07:07-3#
1911
1912 Am: Ja @(.)@ Nicht wenn der da steht #01:07:10-6#
1913
1914 Hm: Der ist ja derjenige. Und das Unternehmen kann eigentlich nichts dafür. Und der
1915 CEO auch nicht. #01:07:13-7#
1916
1917 Bf: Der hat wahrscheinlich auch nur gehandelt, weil der Pilot oder einer geschrieben
1918 hat **wir müssen los** ((klopft auf die Armbanduhr)) jetzt handelt Mal! Oder keine
1919 Ahnung was #01:07:21-0#
1920
1921 Pm: Derjenige wird wahrscheinlich nicht mehr fliegen, aber an der Masse wird das
1922 abprallen wahrscheinlich #01:07:24-7#
1923
1924 Bf: Einer hatte die Arschkarte und wird dann doch nicht einsteigen #01:07:30-9#
1925
1926 Pm: Das ist ja wie in der U Bahn auch. Wenn du da rausgezogen wirst setzt du dich
1927 trotzdem wieder rein #01:07:34-5#
1928
1929 Hm: └ Geht ja auch nicht anders #01:07:34-5#
1930
1931 Pm: └ Du brauchst das #01:07:35-8#
1932
1933 Hm: └ Genau #01:07:38-9#
1934
1935 Pm: └ Und wenn du dann Strecke hast, wo du nur mit der fliegen kannst, dann erst
1936 recht. Wenn du keine Auswahl hast #01:07:43-4#
1937
1938 Hm: Außerdem ist es ja die Person. Es ist nicht das Unternehmen, das mich
1939 rausgeschmissen hat, sondern die Person #01:07:48-6#
1940
1941 Bf: └ Das war ja der Angestellter #01:07:49-5#
1942

1943 Hm: L Die Person. Auf welchem Handeln auch immer. Oder was
1944 eigentlich da passiert ist. Das weiß ich ja nicht. Und das wär mir auch egal.
1945 #01:07:59-1#
1946
1947 Wm: Ja aber allgemein steht die Gesellschaft ja schon in der Kritik drin (.) Das ist ja
1948 #01:08:01-9#
1949
1950 Hm: L Aber nicht
1951 deswegen vielleicht. Vielleicht haben sie ja auch schlechte Maschinen. Das wär
1952 ein anderes Kriterium ja #01:08:09-6#
1953
1954 Pm: Aber das ist ja wieder was anderes. Das hier war ja mehr der Auslösepunkt, dass
1955 es so schlimm geworden ist, dass die Medien ja wirklich so viel Druck ausgeübt
1956 haben. Wenn der sich da still verhalten hätte und die anderen nichts gesagt hätten
1957 und es nicht gefilmt hätten, dann wäre das weiter so gelaufen. (.) #01:08:28-2#
1958
1959 (.) #01:08:30-2#
1960
1961 Y: Okay, nachdem ihr diese zwei Fälle und auch die Verhaltensweisen von den zwei
1962 CEOs gelesen habt beziehungsweise drüber gesprochen habt, was ist euch noch
1963 aufgefallen an Gemeinsamkeiten oder Unterschiede? #01:08:51-3#
1964
1965 Hm: Naja, dass es unterschiedliche Fälle sind, haben wir ja schon gesagt. Dass man
1966 die ja nicht miteinander vergleichen kann, weil die Tatbestände unterschiedlich
1967 sind. Von daher muss man das selektieren und unterschiedlich betrachten (.) ähm
1968 die kann ich nicht miteinander vergleichen. #01:09:11-2#
1969
1970 Y: Und vom Verhalten her? Nicht von den Fällen an sich? #01:09:11-2#
1971
1972 Mf: So die CEOs machen auf jeden Fall nichts alleine, sondern nur auf Rücksprache
1973 mit ihrer obersten Etage oder wem auch immer, sodass die Verantwortung nicht
1974 bei ihnen alleine liegt, sondern #01:09:24-4#
1975
1976 Bf: Nee, beim Flieger ist es aber so, dass er ein bisschen mehr für sich spricht. Er
1977 bittet drum, also ich bitte drum uns Zeit auszuräumen und von mir #01:09:35-1#
1978
1979 Mf: L ja aber uns
1980 #01:09:35-1#
1981
1982 Bf: L Von mir erfahren sie das als erster. Das ist ein bisschen mehr persönlicher als
1983 der erste. #01:09:37-6#
1984
1985 Hm: L Ja aber das bietet sich ja an! #01:09:42-7#
1986
1987 Wm: L Steht ja auch immer wir #01:09:42-7#
1988
1989 Hm: L Hier kann er es ja machen, als
1990 Abteilungsleiter kann ich es ja auch machen, wenn ich dafür gerade stehe und
1991 sage, dass sie hier einer nicht mehr grüßt, das wird es bei uns nicht mehr geben.
1992 Hier ((Samsung)) da stehe ich für gerade, dass da kein Akku mehr- (.) da sind hier
1993 zu viele beteiligt. Hier ((United Airlines)) kann ich das machen, ne. Und kann sagen
1994 bei mir (.) passiert das (.) jetzt absolut nicht mehr. (.) Und da trage ich für Sorge.
1995 #01:10:13-1#
1996
1997 Bf: hm ((bejahend)) #01:10:16-4#
1998

1999 Hm: Und dann order ich die anderen ein. #01:10:19-8#
2000
2001 Bf: hm ((bejahend)) #01:10:19-8#
2002
2003 Pm: Und der eine hat gleich reagiert und der andere hat gedacht naja es wird sich
2004 vielleicht von alleine regeln. Also das war viel zu spät. #01:10:25-4#
2005
2006 Bf: L **Aber die haben sich entschuldigt** ((Samsung)) und wir
2007 bedauern es und den anderen hat es überhaupt nicht leid getan ((United Airlines)).
2008 #01:10:36-2#
2009
2010 Hm: Das hätte er mit Sicherheit machen können, ne. #01:10:36-2#
2011
2012 Bf: Da hätte er auch was zu schreiben können. #01:10:37-0#
2013
2014 Hm: Ja. #01:10:38-9#
2015
2016 Bf: Der Vorfall tut mir eigentlich leid #01:10:40-7#
2017
2018 Mf: L Naja eigentlich hätte er auch nicht schreiben dürfen.
2019 #01:10:43-4#
2020
2021 ((Lautes lachen in der Runde)) #01:10:42-5#
2022
2023 Bf: **Aber**, Aber @(.)@ Aber da schreibt er nun gar nichts zu! Kein Wort zum Bedauern
2024 des Vorfalles, sondern ja das ist passiert, da müssen wir an uns arbeiten #01:11:02-
2025 9#
2026
2027 Am: Ja und du siehst bei beiden Fällen identisch, dass der CEO keine persönliche
2028 Verantwortung hat und sie auf andere verteilt. #01:11:16-8#
2029
2030 Wm: Die kannst du beide nicht greifen. Immer nur wir. #01:11:16-8#
2031
2032 Bf: hm ((bejahend)) #01:11:21-0#
2033
2034 Wm: Wahrscheinlich dürfen sie es auch gar nicht. #01:11:22-0#
2035
2036 Am: Der ist persönlich dafür auch nicht angreifbar #01:11:25-2#
2037
2038 Mf: hm ((bejahend)) #01:11:25-2#
2039
2040 Am: Außer sie haben () erkoren. (.) #01:11:39-1#
2041
2042 (.)
2043 #01:11:44-8#
2044
2045 Y: Okay, wenn ich das jetzt mal grob zusammenfasse, was ihr die letzte Stunde über
2046 gesagt habt: ähm ist es, dass die Tatsachen ähm die Gründe für die Krisen
2047 unterschiedlich sind. Bei dem einen ist ja das also ähm ist es ein Verschulden
2048 seitens eines Mitarbeiters und bei dem anderen ist es ein Akku, wo ein
2049 Produktfehler vorliegt. Und da wo die Verantwortung da ist, das heißt bei United
2050 Airlines, hat der CEO die Verantwortung auch ein bisschen mehr auf sich
2051 genommen und es persönlicher gesagt #01:12:17-7#
2052
2053 Bf: L Bisschen mehr ja #01:12:17-7#
2054

2055 Y: Ähm hat aber eher neutral gesprochen. Wohingegen bei den explodierten Akkus
2056 eine Entschuldigung mit dabei war und ein bisschen Emotion #01:12:28-3#
2057
2058 Bf: L Ja genau #01:12:33-6#
2059
2060 Y: Und dass es für euch allgemein besser ist, wenn der CEO früher was sagt und es
2061 bei United Airlines deutlich zu spät war #01:12:42-8#
2062
2063 Bf: hm ((bejahend)) #01:12:46-3#
2064
2065 Y: Und dass es aber generell so ist, dass der CEO hinter dem Unternehmen steht und
2066 das was er sagt die Unternehmensmeinung ist. #01:12:54-3#
2067
2068 Am: Ja #01:12:57-5#
2069
2070 Hm: Natürlich ja. #01:12:57-5#
2071
2072 Pm: Ja #01:12:57-5#
2073
2074 Bf: Das ist glaub ich auch normal so. Das ist so #01:13:00-0#
2075
2076 Hm: Türlich, du hast die Interessen des Unternehmens zu wahren und zu vertreten. Das
2077 steht auch in deinen Verträgen drin ne. Und sicherlich kannst du dich auch für das
2078 Unternehmen und für den Fall entschuldigen. Du kannst auch zugeben, dass da
2079 ein Fehler passiert ist. Das ist dann unmittelbar. #01:13:21-6#
2080
2081 Bf: L Ich finds auch nicht schlimm, wenn man sich
2082 entschuldigt #01:13:21-6#
2083
2084 Hm: L Im Gegenteil sogar (.) das ist sogar positiv. Wenn man von vornherein gleich
2085 Flagge zeigt. Aber Letztendes ist es immer ne Abstimmung mit dem Unternehmen
2086 #01:13:35-1#
2087
2088 Pm: L Er prescht nicht alleine vor #01:13:40-7#
2089
2090 Hm: Natürlich nicht. Gerade solche Sachen die medienwirksam sind, die werden
2091 zusammen besprochen. Und dann gibt's ne Sprachregelung #01:13:45-6#
2092
2093 Bf: Das darf der auch nicht #01:13:50-2#
2094
2095 Hm: L Sprachregelung, was nach draußen kann und was nicht. Also (.)
2096 Joa #01:13:57-4#
2097
2098 Pm: Viel Spielraum hat er nicht #01:14:03-4#
2099
2100 Hm: Das ist wie in unserem Fall auch. Wir haben ne Presseabteilung und mussten auf
2101 die Verweisung. Ich durfte da jetzt nichts zu der Presse sagen. Wenn da die
2102 Hannoversche Allgemeine gekommen wäre und gefragt hätte, jetzt sagen sie mal
2103 was zu irgendeinem Garantiefall. Das hätte ich gar nicht machen dürfen! Und ähm
2104 dann da sind die Presseleute und die werden das dementsprechend dann
2105 aufarbeiten. Wenn ich das gemacht hätte, wäre ich garantiert- #01:14:35-1#
2106
2107 Bf: Dann wärst du nicht mehr da #01:14:35-1#
2108
2109 Am: ((lacht laut auf)) Dann wärst du einen Kopf kürzer #01:14:34-8#
2110

2111 Bf: @(..)@ Der nächste erste war der letzte für dich #01:14:45-3#
2112
2113 Hm: Ja @(..)@ Aber da gibt es tatsächlich welche. Und dann setzt man sich zusammen
2114 und macht ne Sprachregelung und dann sagt man so was darf nach draußen (.)
2115 wie nehmen wir Stellung dazu (.) und dann gibt es eine hausinterne Mittelung und
2116 dannsteht da auch die Sprachregelung drinnen. #01:15:07-9#
2117
2118 Bf: Der wird genau einen Text kriegen was er sagen darf und was nicht. #01:15:11-
2119 1#
2120
2121 Hm: Hundert prozentig. #01:15:10-7#
2122
2123 Bf: hm ((bejahend)) #01:15:13-4#
2124
2125 Hm: Und da hast du dich dran zu halten. #01:15:26-1#
2126
2127 Y: Abschließend nochmal betrachtet (.) wie der CEO das gesagt hat, also nicht was
2128 er inhaltlich gesagt hat, sondern wie er es gesagt hat (.) könnt ihr dazu nochmal
2129 was sagen? #01:15:43-1#
2130
2131 Wm: Der hier hat ein bisschen mehr menschliche Züge ((Samsung)) #01:15:43-0#
2132
2133 Bf: Ja der hier! Mit dem Handy hat ein bisschen mehr menschliches. #01:15:46-1#
2134
2135 Wm: Ja der andere hat es so ein bisschen von oben herab so zack #01:15:48-6#
2136
2137 Bf: Ja aber der andere hat das fest gestellt, da werden wir dran arbeiten und ist ein
2138 bisschen was zu tun. Ja. Und wenn wir was wissen, dann melden wir uns wieder.
2139 Und das war's. #01:15:51-8#
2140
2141 Wm: Joa. #01:15:59-8#
2142
2143 Hm: Zack, erledigt. #01:16:04-6#
2144
2145 Mf: Emotionslos! #01:16:05-4#
2146
2147 Bf: Ja! Dadurch, dass der sich nichtmal für den Vorfall entschuldigt hat. Das finde ich
2148 ja ganz furchtbar. Dass der gar nicht da irgendwie drauf eingegangen ist
2149 #01:16:21-1#
2150
2151 Wm: Ja ich denke Mal schon. Der hier ((Samsung)) hat ein bisschen was eingeräumt so
2152 menschlich und der hier hat das einfach nur so gesagt ((United Airlines))
2153 #01:16:44-8#
2154
2155 Am: °Wobei° jetzt ganz ehrlich (.) mit Empathie haben sie beide nichts am Hut. Auch
2156 hier bei Samsung. Das einzige, was er sagt ist (.) erstmal sind alle anderen Schuld
2157 und dann sagt er wir bedauern es und hoffen, dass niemand zu Schaden
2158 gekommen ist. Das ist das einzige, das er sagt! #01:16:58-5#
2159
2160 Bf: L Aber wenigstens ein bisschen was! #01:17:00-9#
2161
2162 Am: L Naja. Aber der andere sagt
2163 sowas kann und wird nie wieder passieren. Das ist ähnlich. #01:17:11-4#
2164
2165 Pm: Das sind einfach nur technische Erklärungen #01:17:12-4#
2166

2167 Bf: Wird nicht mehr passieren kann er ja schon sagen. Aber es kann trotzdem wieder
2168 passieren. #01:17:15-9#
2169
2170 Am: Aber so richtig entschuldigen ist das auch nicht. #01:17:22-9#
2171
2172 Bf: Nee, überhaupt nicht. #01:17:21-3#
2173
2174 Hm: Ja aber mehr kannst du ja auch nicht machen. Natürlich wird das wieder passieren,
2175 das ist ja klar. #01:17:32-5#
2176
2177 Bf: Eben. Auch wenn er das sagt. #01:17:35-0#
2178
2179 Hm: Wär blöd, wenn es nur morgen passiert. Aber wenn es in drei Jahren passiert, dann
2180 i st es wieder ein neuer Fall. #01:17:40-2#
2181
2182 Bf: Ich glaub auch nicht, dass das groß was an dem Unternehmen ändert was der da
2183 jetzt sagt. Der kann nichts dafür und genauso kann er nichts dafür, wenn in 3
2184 Jahren wieder was macht. #01:17:54-9#
2185
2186 Am: Also so richtig entschuldigend waren beide nicht #01:17:54-9#
2187
2188 Bf: Empathie haben beide nicht gezeigt. Da ist Fehlanzeige #01:17:58-2#
2189
2190 Am: Nee, sollen sie ja auch nicht. #01:18:00-0#
2191
2192 Wm: Das können sie ja auch gar nicht in so einer Position. #01:18:00-0#
2193
2194 Am: Nee, das würde ich ja auch nicht erwarten von denen jetzt (.) das ist (.)
2195 #01:18:04-8#
2196
2197 Hm: Naja man kann das schon deutlicher machen #01:18:06-9#
2198
2199 Bf: Wenn die zu menschlich wären, wären die, hätten die wahrscheinlich auch einen
2200 falschen Job. Das würden die Firmeninhaber, Gründer oder sonst was (.) das
2201 brauchen die glaub ich nicht. Leute, die zu viel Empathie und zu viel Verständnis
2202 zeigen. Ich glaub die sind dann auf so einem Posten fehl am Platz (.) #01:18:22-
2203 9#
2204
2205 Am: Also wenn der jetzt mit dem Akku geschrieben hätte es tut uns leid. Dann hätte er
2206 mit es tut uns leid wahrscheinlich schon gesagt wir haben Schuld daran. Während
2207 wenn der mit seinem Flieger sagt es tut mir leid, dass ist es ja auch normal, weil
2208 das ist ja so passiert. Und da sind ja auch die Mitarbeiter der Firma dran Schuld.
2209 Also entschuldigt hat sich in beiden Fällen eigentlich keiner. Die haben nach außen
2210 hin das gewahrt und gut ist #01:18:51-4#
2211
2212 Pm: Das Gesicht gewahrt, ja. Also das Unternehmen gewahrt. #01:18:52-0#
2213
2214 Bf: Ja #01:18:53-9#
2215
2216 Pm: Der steht hinter dem Unternehmen und beschützt es. #01:19:05-9#
2217
2218 Am: Wie es ja auch seine Aufgabe ist. #01:19:05-9#
2219
2220 Bf: Ja. #01:19:05-9#

E. III. Gruppendiskussion 2, 8.10.18.

1 Y: Ich erkläre euch am Anfang gleich einmal worum es überhaupt geht. Und zwar ist
2 das Thema meiner Magisterarbeit gleich einmal, das Überthema ist
3 Krisenkommunikation und besser gesagt das Verhalten von einem CEO in der
4 Unternehmenskrise. Also was er sagt, wie er es sagt und wie das auf euch wirkt.
5 Erstmal am Anfang die Frage: Ist euch schonmal, im Alltag, im persönlichen
6 Leben oder in den Medien ein Fall in Erinnerung geblieben, wo für euch das
7 Verhalten von einem CEO besonders herausgestochen ist. #00:00:36-4#
8

9 Cm: Mir. Jetzt tatsächlich aber erst vor Kurzem. Mein Vater arbeitet in einem
10 mittelständigen Unternehmen. Und es gibt einen Geschäftsführer und einen
11 Inhaber. Der Inhaber ist 80 Jahre alt und hat den Absprung tatsächlich verpasst.
12 Der hat das Unternehmen gegründet, hat keine Nachkommen und kann sich aber
13 auch nicht vom Unternehmen lösen, weil er Angst hat irgendwie unwichtig zu
14 werden. Die hatten jetzt tatsächlich vor vier, fünf Wochen so einen kleinen
15 Shitstorm. Also das ist ein Getränkeunternehmen und die haben eigene
16 Getränkemärkte und ähm eine von diesen Getränkemarktangestellten, die
17 tatsächliche eine Franchise-Nehmerin ist, also nicht direkt vom Unternehmen.
18 Und die hat einem Obdachlosen die Pfandannahme verwehrt. Also es ging darum
19 15 Pfandflaschen zurück zu geben und die hat gesagt nein. Sie meinte halt, dass
20 sie dachte, dass er das aus kommerziellen Zwecken macht, was totaler Bullshit
21 ist. Und auch komplett falsch verstanden wurde. Es ging so weit, dass der
22 Obdachlose, wie sein Anwalt sagt ein recht pfiffiges Kerlchen ist. Der Anwalt, das
23 ist ein Grünenpolitiker aus Berlin, der sich auf die Fahne schreibt, dass er sozial
24 benachteiligten Menschen hilft. Dadurch schlägt er sehr viel Eigenkapital für
25 seine politische Rolle (.) soll er machen (.) wie er das macht ist ja sein Ding. Auf
26 jeden Fall ging das alles in den falschen Hals und alle haben das falsch
27 verstanden. Der Politiker hat aber auf jeden Fall eine riesige Welle auf Social
28 Media losgetreten, von der er im Nachhinein sagte ((mit verstellter Stimme
29 gesprochen)) ah er wusste gar nicht, dass er so eine Wirkung erzielt als Politiker
30 auf Social Media, was ja auch schon wieder Bullshit ist. Der hat das schon mit
31 Kalkül gemacht. Auf jeden Fall hat der Inhaber, der 80jährige, wollte das am
32 liebsten totschweigen und sagen wir äußern uns dazu gar nicht und das ist totaler
33 Bullshit und wir machen nichts. Und die komplette Belegschaft hatte eigentlich
34 einen anderen Wunsch mit der Sache umzugehen. Inklusive mir. Ich mach für die
35 Firma ein bisschen Kommunikation. Ich hab gesagt, ihr könnt das so gut für euch
36 nutzen. Wenn der Anwalt schon in einem Radiointerview sagt, das ist ein pfiffiges
37 Kerlchen (.) und ihr sucht immer pfiffige Leute. Warum bietet ihr dem nicht ein
38 Bewerbungsgespräch an und sagt hey wir suchen immer pfiffige Leute. Und
39 wenn du dich mit Leergut auskennst, umso besser! Komm zu uns! Ihr hättet allen
40 Gegnern sofort den Wind aus den Segeln genommen, weil ihr nicht ein sozial
41 kaltes Unternehmen seid. Die Chance wurde halt einfach nicht genutzt.
42 Stattdessen ist der Inhaber zu irgendeiner aus dem Unternehmen gegangen und
43 hat gesagt hier schreib mal auf Facebook wir nehmen immer noch Leergut an
44 und alles ist okay und liebe Grüße Horst Lehmann. Das war bei Facebook dann
45 wirklich ein 3cm Absatz, der nichts bewirkt hat. Und letztendlich hat es das
46 Unternehmen ganz schön Reputation gekostet in der Branche. Daraufhin haben
47 Kunden dann auch ihre Verträge aufgelöst (.) und ähm man hätte halt die ganze
48 Sache wunderbar für sich nutzen. Das ist so das Beispiel, das mir direkt
49 eingefallen ist. (.) Brauchst du dazu noch mehr Informationen? #00:04:09-6#
50

51 Y: Fällt jemand anderem was ein oder möchte was dazu sagen? #00:04:16-2#

52
53 Sm: Jetzt wo man privat irgendwie damit konfr- #00:04:19-9#
54
55 Y: Das ist ganz egal. Was die einfällt #00:04:23-3#
56
57 Sm: Naja so mediale Fälle. Wie halt Mark Zuckerberg auf Facebook reagiert hat. Da
58 fallen einem schon bekannte Fälle auf. #00:04:33-9#
59
60 Vm: Vw: #00:04:33-9#
61
62 Sm: hm ((bejahend)) #00:04:38-8#
63
64 Nm: Aber auch nicht super viel. Wenn es Krisen gibt, hält sich der CEO meines
65 Wissens nach oft im Hintergrund. (.) Der hält sich meistens im Hintergrund. Das
66 ist auf jeden Fall so mein Eindruck. Zumindest. Ich hab was von der Deutschen
67 Bank im Kopf. Der Glaser hat sich mal geäußert. Oder Lufthansa als der Absturz
68 war, musste der CEO sich natürlich melden. Aber meistens (.) habt ihr von RWE
69 schon was gehört? Vom CEO? Ich nichts. Gar nicht. Ich bekomme das nicht so mit
70 #00:05:12-7#
71
72 Vm: hm ((bejahend)) #00:05:14-6#
73
74 Sm: Stimmt. #00:05:14-6#
75
76 Y: Okay. ähm jetzt vorab bevor ich euch den ersten Zeitungsartikel gebe: Was
77 verbindet ihr mit dem Unternehmen Samsung? #00:05:23-1#
78
79 Sm: @(.)@ Handys #00:05:29-3#
80
81 Vm: °Korea° @(.)@ #00:05:29-3#
82
83 Nm: Unterhaltungselektronik. #00:05:30-3#
84
85 Cm: Elektronik, ja. Und aber da wir schon wissen, dass es um das Thema
86 Krisenkommunikation geht (.) das ist ja ein koreanisches Unternehmen. Und die
87 Südkoreaner haben ja meines Wissens nach eine sehr starke
88 Entschuldigungskultur. Dass man dann wirklich halt einen Fehler macht, sich
89 dafür öffentlich groß entschuldigen muss und ähm dann kann man Glück haben,
90 dass man im Unternehmen bleibt und sonst hat man seine Chance vertan.
91 #00:06:05-9#
92
93 Vm: Gleichzeitig aber halt auch voll die Angst vor Gesichtsverlust. Sprich dann erst
94 irgendwo die Fehler eingestehen, wenn schon irgendwo #00:06:12-3#
95
96 Cm: Ultimo ist #00:06:12-3#
97
98 Vm: Ja. (.) #00:06:16-7#
99
100 Nm: Ich wüsste jetzt aber nicht ob die Chefetage international ist bei Samsung. Oder
101 komplett koreanisch. #00:06:23-2#
102
103 Cm: Das weiß ich auch nicht. Aber es ist ja halt diese Unternehmenskultur.
104 #00:06:34-1#
105
106 Y: Und wenn ihr an das Image von Samsung denkt? #00:06:44-2#
107

108 Vm: Nicht Apple? @(.)@ #00:06:44-2#
109
110 ((Alle in der Runde lachen kurz auf)) #00:06:46-8#
111
112 Sm: Ja irgendwie nicht negativ. Aber mir fällt auch gerade gar keine Werbekampagne
113 ein. #00:06:55-8#
114
115 Bf: °Ja ich hab auch nicht so die Meinung zu Samsung° #00:06:57-4#
116
117 Nf: Ja, ich auch nicht #00:06:57-4#
118
119 Nm: Aber die hatten doch das Telefon, das im Flugzeug brennt #00:07:01-3#
120
121 Nf: Ja stimmt! #00:07:01-3#
122
123 Sm: L Voll! @(.)@ #00:07:01-9#
124
125 Nm: Das ist das einzige, das man von denen im Kopf hat. Und das war auch überall
126 Thema. Ehrlich #00:07:07-4#
127
128 Sm: Ja voll #00:07:09-9#
129
130 Cm: Seitdem dürfen auch Lithiumionenbatterien nicht mehr im Aufgabegepäck sein (.)
131 #00:07:14-9#
132
133 Nm: Ja das hat schon Wellen geschlagen. #00:07:22-1#
134
135 Y: Gut übergeleitet zum ersten Thema #00:07:22-1#
136
137 Nm: Whoa ((triumphierend)) #00:07:22-1#
138
139 Sm: @(.)@ #00:07:22-1#
140
141 Y: Ich gebe euch jetzt den ersten Zeitungsartikel. Lest den bitte Mal durch und
142 nehmt euch Zeit #00:07:39-1# (.) Vielleicht könnt ihr mal spontan dazu sagen,
143 was euch durch den Kopf gegangen ist, wenn ihr den Artikel gelesen habt.
144 #00:08:37-8#
145
146 Vm: Das ist halt voll wrong oder? Also erstens Mal keine Ahnung wie es dazu
147 kommen kann #00:08:43-8#
148
149 ((Nf lacht auf)) #00:08:43-8#
150
151 Vm: Und zweitens es kann nicht an den Akkus liegen, aber man soll ausschließlich die
152 mitgelieferten Geräte benutzen. Das heißt man suggeriert irgendwie schon, dass
153 es an den Akkus liegt muss (.) weil es geht ja um den Ladeprozess. #00:08:59-
154 3#
155
156 Cm: Ja aber nicht von den eigenen Akkus #00:09:02-1#
157
158 Vm: Ja mag sein. Aber als Konsument denk ich mir dann trotzdem, wenn ich drauf
159 achten muss, dass ich die mitgelieferten Geräte verwenden muss zum Aufladen.
160 Also die Kabel halt. Dann macht das jetzt für mich als non-tech Person schon den
161 Eindruck, dass es am Akku liegt (.) #00:09:21-0#
162
163 Bf: Und er gibt halt den Usern absolut die Schuld. Also ich find das ist schon ein
164 bisschen **grob** oder? Also #00:09:29-4#

165
166 Sm: Ja. #00:09:31-9#
167
168 Vm: Dieses keine Ahnung wie es dazu kommen konnte #00:09:34-4#
169
170 Bf: Das ist das schwierige @(.)@ #00:09:34-4#
171
172 Sm: Schlechter Start auch @(.)@ #00:09:38-5#
173
174 Bf: Ja @(.)@ #00:09:41-7#
175
176 Cm: Also ich find erstmal den Artikel an sich. Der ist ja erstmal so ein bisschen Click
177 Bait ne. Samsung explodiert beim Aufladen. Aber ich find ihn dafür schon erstmal
178 sehr gut geschrieben. Weil das ist alles im konjunktiv formuliert, ne #00:09:58-5#
179
180 Vm: Das liegt daran, dass es ein Österreicher geschrieben hat @(.)@ #00:10:00-1#
181
182 ((Kurzes Auflachen)) #00:10:03-8#
183
184 Cm: Nein, das ist halt schon journalistisch professionelle Herangehensweise, um
185 trotzdem viele Clicks abzugreifen. Von daher. So meine ich das. Ich finde
186 tatsächlich die Aussage, die in dem Artikel steckt (.) also ich hab jetzt
187 rausgelesen, dass dort ein Handy explodiert ist, wobei nicht sicher ist, ob das
188 vielleicht einen Fremdbau Akku drin hatte von irgendeinem südländischen
189 Billiganbieter, der das auf der Mariahilfer mal zusammengeschustert hat und
190 deswegen der CEO gesagt hat Samsung steht weiterhin für Qualität und es kann
191 daher nicht sein, dass einer von unseren Akkus explodiert ist. Unterschwellig sagt
192 er ja das muss ein Fremdeinbau gewesen zu sein. Um Sicherzustellen, dass das
193 nicht wieder passiert, empfehlen wir allen die Originalteile zu benutzen und dann
194 läuft das auch. Also (.) #00:10:54-9#
195
196 Nm: Also ich muss dir zustimmen. In dem Artikel, ohne den Zusammenhang zu kenne,
197 ist die Antwort von dem CEO eigentlich okay. #00:10:58-6#
198
199 Cm: Ja #00:10:59-9#
200
201 Nm: Weil es klingt so ein zufälliges Handy mit dem falschen Ladegerät explodiert,
202 dass kann passieren (.) #00:11:07-6#
203
204 Cm: Auch, dass sie halt den Vorfall bedauern und niemand zu Schaden gekommen
205 ist. Das macht man so finde ich. #00:11:12-5#
206
207 Bf: Naja schon. Aber er gibt auf jeden Fall die Schuld jemand anderen. Er weist die
208 Schuld komplett von sich #00:11:21-9#
209
210 Cm: ((sehr überzeugt)) damit steht er ja zu seinem Unternehmen. Was er als CEO ja
211 auch machen muss #00:11:26-9#
212
213 Bf: Ja eh. Aber das ist halt einfach was er macht. Ich find das jetzt nicht super
214 schlimm was er gesagt hat. Aber er, ohne es zu überprüfen, hat er es direkt mal
215 von sich gewiesen #00:11:38-0#
216
217 Cm: Und damit aber seinen Mitarbeitern im Sinne der Qualitätssicherung das
218 Vertrauen ausgesprochen. #00:11:38-8#
219
220 Vm: Aber #00:11:41-9#

221
222 Bf: Das schon. Aber man weiß ja nicht wie es weiter geht. Waren die dann Schuld?
223 Waren es die Akkus? Ich kenn die Geschichte nicht @(.)@. Also ohne Prüfung
224 das zu sagen und dann waren es die Akkus schon (.) das ist schwierig.
225 #00:11:53-4#
226
227 Cm: Das ist halt das nächste Kapitel dann. #00:11:58-8#
228
229 Vm: Aber setzten die da jetzt nicht Wissen voraus? Also ich wüsste jetzt nicht, dass es
230 da um einen Einbauakku geht #00:12:11-0#
231
232 Sm: Voll. Ich nutze für all meine Geräte fake Ladegeräte #00:12:12-5#
233
234 Cm: Oh-oh ((schmunzelnd)) ((kurzes Auflachen in der Runde)) #00:12:14-0#
235
236 Sm: Ich geh nicht davon aus, dass es mir dann um die Ohren fliegt @(.)@ deshalb
237 finde ich es schon schwierig. Auch wie du gesagt hast ((auf Bf verweisend)) dass
238 er die Schuld komplett abschiebt. #00:12:30-3#
239
240 Nm: Trotzdem ist es der Wortlaut. Also ich weiß nicht, ob das vielleicht eine schlechte
241 Übersetzung ist. Aber von einem CEO sollte jetzt nicht kommen es kann auf
242 keinen Fall an unseren Akkus liegen #00:12:34-4#
243
244 Sm: Ja #00:12:34-4#
245
246 Nf: Der erste Satz ist schon grob finde ich #00:12:36-8#
247
248 Sm: Ja wir haben keine Ahnung #00:12:40-4#
249
250 Nf: └ Ja @(.)@ #00:12:40-4#
251
252 Sm: └ Keine Ahnung, da steige ich schon aus @(.)@
253 Schlecht. Du solltest schon drauf achten, #00:12:46-9#
254
255 Nm: Ja, es ist schon brutal übersetzt. #00:12:47-1#
256
257 Sm: Ja. #00:12:48-8#
258
259 Vm: Oder sowas wie wir untersuchen den Vorfall #00:12:52-9#
260
261 Sm: Ja voll! #00:12:52-9#
262
263 Vm: Also zumindest irgendwie sowas andeuten, dass #00:12:56-3#
264
265 Sm: └ Dass man was versucht. #00:12:56-3#
266
267 Bf: Ich finde das ist ein wichtiger Punkt! Die Übersetzung. Also er hat es vermutlich in
268 Englisch gesagt. #00:13:00-6#
269
270 Nm: Oder in koreanisch! #00:13:00-3#
271
272 Bf: Genau, aber so grundsätzlich bei Übersetzungen #00:13:08-5#
273
274 Sm: Er spricht im Deutschen auch nur Männer an. #00:13:12-9#
275
276 ((Alle Lachen auf)) #00:13:16-6#
277

278 Sm: @(.)@ Das ist mir als erstes aufgefallen, wenn ich ehrlich bin! Frauen müssen
279 nicht drauf achten wie sie Handys aufladen #00:13:16-8#
280 #00:13:26-1#
281
282 Nf: Das kann nur bei Männern passieren, okay @(.)@ #00:13:26-1#
283
284 Sm: Frauen benutzen eh keine Technik @(.)@ Okay. @(.)@ #00:13:34-9#
285
286 Nm: So ein kleiner Wortlaut kann eine Aussage komplett verzerren. Kann sein, dass
287 es auf koreanisch (.) nett war, im englischen dann vielleicht neutral und jetzt auf
288 Deutsch, auf einer etwas reißerischen Seite, reden sie ein, zwei Wörter und dann
289 klingt das schon als wäre eine ganz andere Person. #00:13:53-9#
290
291 Bf: Vor allem, wenn es nicht Englisch ist. Die haben ja kaum Leute, die wirklich die
292 Sprache sprechen. Das ist wirklich so. Bei den meisten Zeitungen, zum Beispiel
293 kein Journalist spricht arabisch oder persisch. (.) Das sind immer
294 Sekundärquellen. Das ist ein Problem. Also das kann man ja nicht mit
295 einberechnen wie das jemand übersetzen wird. #00:14:12-1#
296
297 Vm: Wobei das bei der Samsung Kommunikation da würde ich schon davon
298 ausgehen #00:14:16-5#
299
300 Bf: L Die sprechen sicher Englisch. #00:14:16-5#
301
302 Vm: L Ja geh ich von aus. #00:14:19-1#
303
304 Cm: Ich finds aber trotzdem gut, dass sie sich überhaupt dazu äußern. Auch wenn es
305 ein Einzelfall ist und die Umstände überhaupt unklar sind. Also (.) dass sie halt
306 so schnell was dazu sagen ist schonmal positiv zu bewerten finde ich #00:14:30-
307 0#
308
309 Bf: Ja! #00:14:28-8#
310
311 Sm: Jaa ((unsicher)). Aber ich mein das war so riesig, von dem Einzelfall haben ja alle
312 mitbekommen. #00:14:42-7#
313
314 Cm: Ja sicher macht das die Runde. Smartphones haben von uns alle in der Tasche.
315 Aber es steht ja, dass es die ersten Fotos sind und da zeigen sie trotzdem schon
316 Flagge. Und sagen passt mal auf euch auf und es tut uns leid, dass das eins von
317 unseren Geräten war (.) #00:14:57-0#
318
319 Y: Was hättet ihr von dem CEO erwartet in der Situation? #00:15:05-6#
320
321 Cm: Einen Blumenstrauß #00:15:05-6#
322
323 ((Bf lacht)) #00:15:05-1#
324
325 Cm: Entschuldigung #00:15:08-8#
326
327 Nm: Ne Million. #00:15:08-8#
328
329 Bf: Bisschen Schokolade #00:15:13-0#
330
331 Vm: Es ist (.) ich bin wirklich kein Experte dafür für Unternehmenskommunikation
332 insgesamt. Aber dass sich der CEO dazu äußert ist ja schon auch irgendwo. Da
333 frage ich mich, ob das ganze wirklich so gut ist. Weil er dem ganzen dadurch ja

334 voll die Bedeutung bemisst. Und wenn es jetzt irgendein Sprecher ist, der sagt da
335 ist ein Fake Teil in China hochgegangen. Wenn das der CEO ist, dann ist da
336 gleichzeitig voll viel Bedeutung. Oder? Also ich mein, vielleicht ist es eh nur ein
337 Sprecher, der einen Satz für den CEO in eine Pressemeldung rein schreibt. (.)
338 Aber irgendwo kriegt es dadurch ja schon Bedeutung. Die es ja noch nicht haben
339 sollte. Also ich mein, ich weiß nicht wie fortgeschritten die Situation da schon zu
340 dem Zeitpunkt war, aber irgendwie ist es dann sofort schon voll wichtig
341 #00:15:59-7#
342
343 Bf: Das stimmt aber voll Vielleicht so der Leiter von der Technik oder so #00:16:05-
344 6#
345
346 Cm: hm ((bejahend)) #00:16:05-6#
347
348 Nm: °Ja.° Ich denke nicht, dass die Zukunft des Unternehmens davon abhängt. Ich
349 denke nur bei solchen Fällen sollte sich der CEO melden. #00:16:17-9#
350
351 Cm: Wenn die Zukunft davon abhängt? #00:16:18-9#
352
353 Nm: Genau. Wenn ein Großteil der Mitarbeiter betroffen ist. Wenn die Marke großen
354 Reputationsverlust befürchtet. Sowas in der Richtung. #00:16:26-6#
355
356 Nf: Also ich glaub schon, dass das nicht so klein ist. Wenn du Angst haben musst,
357 dass dein Handy in der Tasche (.) #00:16:28-6#
358
359 Nm: L Klar! #00:16:33-9#
360
361 Cm: Man muss halt auch überlegen, ich weiß nicht wann das Note 7 jetzt auf den
362 Markt gekommen ist. Aber wenn das kurz nach Veröffentlichung war, dann hat
363 das schon eine starke wirtschaftliche Bedeutung für das Unternehmen und die
364 ganzen Aktionäre #00:16:47-9#
365
366 Nm: Ich glaub so war das auch. Also kurz nach dem Start. #00:16:47-9#
367
368 Cm: Von daher ich mein das war jetzt 2016 (.) #00:16:56-0#
369
370 Vm: Das war ja dann auch relativ schnell over danach oder. #00:17:03-2#
371
372 Sm: War das auch das Gerät, dass sich gebogen hat? #00:17:03-2#
373
374 ((Nf lacht)) #00:17:04-5#
375
376 Sm: Alles das gleiche @(.)@ #00:17:10-5#
377
378 Nf: War das nicht ein iPhone? #00:17:13-3#
379
380 Cm: Ich glaub das 6er iPhone hat sich gebogen in der Hosentasche #00:17:14-6#
381
382 Sm: Okay @(.)@ #00:17:17-5#
383
384 Bf: Ahh! #00:17:20-7#
385
386 Y: Gibt es etwas, das ihr an dem Verhalten von dem CEO ändern würdet?
387 #00:17:28-2#
388
389 Sm: Einleitungssatz @(.)@ #00:17:31-1#
390

391 Nf: Den ersten Satz. Ich würde vielleicht auch mehr erklärende Sachen dazu
392 schreiben. Also so #00:17:36-6#
393
394 Bf: Vielleicht wir gehen dem nach. Statt keine Ahnung #00:17:43-0#
395
396 Cm: Ich würde vielleicht auch erst den Vorfall bedauern und dann die Erklärung liefern
397 #00:17:46-9#
398
399 Sm: Voll #00:17:46-9#
400
401 Nm: Ja, die Reihenfolge ist auch wichtig. #00:17:48-8#
402
403 Cm: Also es macht erstmal, wenn du alles kategorisch abweist, klingt das harscher als
404 würdest du erstmal sagen wir bedauern was passiert ist aber wir glauben, dass
405 das bei uns nicht sein kann das Problem. #00:17:58-7#
406
407 Sm: Voll. #00:17:59-7#
408
409 Nm: °Ja° #00:18:04-0#
410
411 Y: Wenn ihr euch jetzt den Zeitpunkt anschaut, zu dem er was gesagt hat. Wie
412 sinnvoll ist der für euch? #00:18:12-4#
413
414 Sm: Für so eine Erklärung, die hätte halt auch direkt danach kommen können. Wenn
415 da anscheinend schon. Nagut (.) wenige Tage #00:18:20-3#
416
417 Cm: F:::inde ich nicht. Also wenige Tage heißt für mich zwei, drei maximal. Und die
418 brauchst du, um bei so einem großen Unternehmen die Fakten zu checken. Also
419 ich finde das absolut okay. #00:18:34-9#
420
421 Bf: Waren das mehrere? #00:19:01-8#
422
423 Vm: Erste Fotos steht da. #00:19:01-8#
424
425 Nm: Ich find den Zeitpunkt auch in Ordnung. Wie Christian schon sagte. (.)
426 #00:19:14-6#
427
428 Y: Ähm. Wenn ihr euch das Statement nochmal anschaut. Könnt ihr irgendwas zu
429 der Persönlichkeit von dem CEO sagen? Wie die auf euch wirkt? #00:19:27-8#
430
431 Vm: Ja irgendwo sehr (.) nüchtern oder (.) Es ist auch nur so, was mir jetzt so einfällt,
432 dass da nirgendwo (.) also da kommt nirgendwo raus, dass es sich jetzt um
433 unsere Produkte handelt. Oder unsere Kunden. Sondern halt irgendwie die
434 Benutzer. Das neutralisiert das ganze jetzt schon. Nagut vielleicht kommt das aus
435 der Intention heraus, dass man den Vorfall halt irgendwie möglichst von dem
436 Unternehme abgrenzen will. Aber es wirkt schon sehr distanziert und nüchtern
437 wie er das so umschreibt. #00:20:14-0#
438
439 Nm: Ja und gerade die Worte wie keine Ahnung, auf keinen Fall und sollten besser
440 darauf achten. Sind halt einfach schlecht gewählt. Aber ich bin der Meinung das
441 wird wahrscheinlich an der Übersetzung liegen. Weil kein professionelles
442 Krisenkommunikationsteam würde so eine Äußerung zulassen. Ich kann es mir
443 einfach nicht vorstellen, dass die bei Samsung und der Größe sowas rausgeben
444 würden. #00:20:30-9 #
445
446 Cm: Ja, glaube ich auch. #00:20:35-4#

447
448 Nm: Außer er hat das selbst auf Twitter geschrieben. Was heutzutage auch keine
449 Seltenheit mehr ist #00:20:39-8#
450
451 Sm: ((verstellt die Stimme) dunno man #00:20:39-8#
452
453 Vm: sad @(.)@ #00:20:42-3#
454
455 Nm: Naja, kann sein, dass der nach Hause gekommen ist, davon mitbekommen hat
456 und erstmals sagen wollte. #00:20:46-3#
457
458 Vm: Ja aber macht der das? #00:20:50-7#
459
460 Nm: Vielleicht schon #00:20:50-7#
461
462 Nf: Nee. #00:20:50-7#
463
464 Cm: Glaub ich nicht. Nicht bei Samsung. Da hast du fünf Speichellecker, die sagen
465 was du sagen sollst. #00:20:54-0#
466
467 Nm: Ja aber du siehst jetzt Elon Musk, derzeit bei Tesla @(.)@ #00:20:59-2#
468
469 Vm: @(.)@ #00:21:01-2#
470
471 Cm: Ja, der hat eine midlife-crisis c'mon @(.)@ #00:21:01-3#
472
473 ((Lachen)) #00:21:04-7#
474
475 Nm: Oder es ist alles eine PR-Masche. Sagen auch einige. Dann bringst du den
476 Fokus auf das Unternehmen. #00:21:04-3#
477
478 Vm: hm ((bejahend)) #00:21:07-7#
479
480 Cm: Dann wäre es aber wieder durchkalkuliert. #00:21:07-7#
481
482 Vm: Das ist für das Unternehmen aber nicht gerade von Vorteil. Wenn der sowas da
483 von sich gibt. #00:21:07-5#
484
485 Nf: Aber doch nicht in Südkorea. Da machen die sowas doch nicht. #00:21:15-0#
486
487 Cm: Ja keine Ahnung, aber da spielt der Zeitpunkt eine Rolle und hier geht es
488 wahrscheinlich hauptsächlich darum die Aktien zu sichern. Dass sie sagen gut,
489 dass nichts passiert ist und ihr könnt weiter unsere Geräte kaufen. #00:21:30-4#
490
491 Nm: Trotzdem (.) zu deiner Frage (.) also er klingt ein bisschen hochnäsig. Finde ich
492 zumindest. #00:21:35-4#
493
494 Bf: hm ((bejahend)) #00:21:35-4#
495
496 Nm: Ein bisschen sehr stolz #00:21:37-6#
497
498 Cm: Ein bisschen überzeugt @(.)@ #00:21:41-9#
499
500 Nm: Ja, ein bisschen sehr überzeugt von seinen Produkten #00:21:43-1#
501

502 Vm: Aber das finde ich eigentlich gar nicht. Es ist so ein kurzer Ausschnitt. Es kann eh
503 sein, dass es so die mega sophisticated Pressemeldung ist. Wo er vorher den
504 komplexen Sachverhalt darlegt und dann zu dem Schluss kommt. #00:22:00-3#
505
506 Nm: Dann müssten die das aber ganz klar mit Klammern und Punkten verdeutlichen.
507 #00:22:02-4#
508
509 Vm: Ja okay, aber #00:22:06-4#
510
511 Nm: So wie er hier rüber kommt, wirkt der halt ein bisschen abgehoben. Und nicht
512 wirklich reflektiert. #00:22:08-9#
513
514 Bf: Dass Samsung da so jemanden vorne stehen hat, hätte ich auch nicht gedacht.
515 #00:22:08-9#
516
517 Nf: Naja das ist Südkorea. #00:22:16-0#
518
519 Cm: Es sind halt auch nur zwei Absätze #00:22:16-0#
520
521 Sm: Ja gut, aber niemand liest zu so einem Statement dann irgendwie eine ganze
522 Seite. Also muss man schon versuchen die drei Zeilen so zu verpacken und das
523 bestmögliche rauszuholen #00:22:23-7#
524
525 Nf: Wenn ich so ein Handy hätte, würde ich schon die ganze Seite lesen. #00:22:28-
526 2#
527
528 Vm: Ja weil du meinst nicht vom Produkt überzeugt. Oder von der Firma. Denke ich
529 mal so ja weil er gerade versucht sie so abzugrenzen. Er muss ja versuchen, den
530 Vorfall von dem Unternehmen weg zu halten, sodass niemand diesen Vorfall jetzt
531 mit dem Unternehmen verbindet. Also irgendwo (.) aber ja das hat er nicht gut
532 gemacht. Das ist irgendwie auch unpersönlich einfach so das Statement. Aber
533 gut #00:22:54-7#
534
535 Cm: Ist schon okay @(.)@ #00:22:54-7#
536
537 Vm: Ja eigentlich schon @(.)@ Der muss ja irgendwie #00:22:57-2#
538
539 Cm: Fazit für die Magisterarbeit ist schon okay #00:23:01-9#
540
541 Bf: Ich weiß ehrlich gesagt nicht, ob es mir so wichtig wäre. Ich glaube ich persönlich
542 würde jetzt nicht drauf achten, dass es der CEO ist und was der Wortlaut ist. Das
543 wäre mir nicht aufgefallen im Alltag. Also andere Leute schauen da sicher mehr
544 drauf. #00:23:14-5#
545
546 Nm: Die Frage ist halt was jetzt passiert, wenn da rauskommt im Nachhinein, dass
547 weitere Geräte davon betroffen sind. #00:23:22-9#
548
549 Sm: Ja denke ich auch. Vor allem mit dem auf keinen Fall. Ich find das ist halt einfach
550 unglaublich, was der da sagt. #00:23:22-9#
551
552 Vm: Ist für Samsung halt auch nicht die beste Strategie, denk ich #00:23:23-6#
553
554 Nm: Ja #00:23:26-8#
555
556 Sm: Wenn das dann raus kommt, wär das ja extrem peinlich. Der lässt ja gar keine
557 Möglichkeit offen, obwohl er es noch nichtmal weiß. Wobei (.) er relativiert es ja

558 schon mit dem man muss drauf achten. Aber das wäre me::::ga peinlich nach so
559 einer Aussage #00:23:36-4#

560

561 Y: Wie würdet ihr die Emotionalität von dem Statement einschätzen? #00:23:39-8#

562

563 Vm: °Kaum° #00:23:39-8#

564

565 Nf: Gering #00:23:39-8#

566

567 Bf: @(.)@ Kaum vorhanden #00:23:41-5#

568

569 Nm: Ich finde da stecken schon einige Emotionen drin. #00:23:46-3#

570

571 Sm: L °Eigentlich° #00:23:46-7#

572

573 Nm: L So, so bedauern. Das ist schon

574 angebracht. #00:23:49-7#

575

576 Sm: Eigentlich ist auch weird, es kam ja wenige Tage danach. Wieso hofft er nur,
577 dass niemand zu Schaden gekommen ist. Wieso weiß er das nicht. (.) Wenn es
578 schon einige Tage her war. Wieso hat er sich nicht darüber informiert was dem
579 Besitzer passiert ist? #00:24:05-8#

580

581 Nf: Stimmt @(.)@ #00:24:10-9#

582

583 Sm: Das ist doch mega unpersönlich. Wir hoffen niemand ist gestorben bei der
584 Explosion @(.)@ #00:24:10-9#

585

586 Nf: Hoffen @(.)@ #00:24:12-1#

587

588 Cm: Ja weil das irgendeine Bimbo Nachricht aus China ist. Wenn da irgendwo ein Bild
589 auftaucht, da kannst du doch nicht als Samsung rausfinden wer das war. Also da
590 find ich haben sie eh schnell reagiert. Oder #00:24:22-0#

591

592 Sm: Das ist doch überall auf Social Media gewesen. Wie leicht kann man denn da auf
593 Twitter mit den Leuten in Kontakt treten #00:24:26-2#

594

595 Bf: Naja die Leute werden sich ja bei Samsung gemeldet haben. Ich würde als erstes
596 Mal bei der Hotline anrufen @(.)@ #00:24:32-9#

597

598 Cm: Mit welchem Handy denn @(.)@ #00:24:39-1#

599

600 Nm: Aber das zeigt doch eigentlich schon, dass sie sich wenig, also gar nicht damit
601 beschäftigt haben. Sie haben nichtmal recherchiert! Das finde ich schon
602 schwach. Interessieren sich halt gar nicht dafür und wollen nur sicherstellen, dass
603 die Leute eh weiter die Handys kaufen. Indem sie sagen das liegt auf keinen Fall
604 an uns #00:24:48-1#

605

606 Bf: Aber dann ist es schon irgendwie komisch, wenn der CEO sich dann meldet. Also
607 weiß ich nicht #00:24:52-3#

608

609 Vm: hm ((bejahend)) #00:24:55-5#

610

611 Bf: Also ein paar Hashtags und Verlinkungen und dann schreibt der CEO .
612 #00:24:58-4#

613

614 Sm: Ja voll. Weil wenn er sich meldet, müssten sie eigentlich genau wissen was
615 passiert ist. #00:25:02-7#
616
617 Bf: Vielleicht wissen sie es eh #00:25:07-4#
618
619 Sm: Ja weil eigentlich ist die Option ja offen, dass irgendwas schlimmeres passiert ist.
620 Und wenn ich das jetzt lese, weiß ich eigentlich nicht also keine Ahnung ist da ein
621 Splitter ins Gesicht geflogen oder ist da gar nichts passiert. #00:25:16-7#
622
623 Cm: Ich finde das ist gerade ganz schön viel Interpretation in die schlimmsten RTL
624 Schubladen hinein. Weil das ist ne News, ne. Der Vollständigkeit halber hat man
625 halt den CEO zitiert. Die Übersetzung mag gut oder schlecht sein, also die
626 Formulierung ähm ich glaube, wenn du das liest wie andere Nachrichten auch,
627 dann denkst du der CEO hat sich geäußert, das Ding war kurz Chefsache (.) und
628 ähm er hofft, dass niemand zu Schaden gekommen ist, klingt über mich erstmal
629 nett. Und nach einem okayen Unternehmen. Und das was wir jetzt machen,
630 macht ja der normale Leser nicht. Keiner hat heutzutage die Zeit und die Energie
631 so darüber nachzudenken. Dann liest du das und als Statement finde ich es
632 sowohl vom CEO okay und vom Unternehmen auch. Dafür, dass es halt bloß als
633 Meldung raus kommt. Über halt wahrscheinlich einen der letzten Bausteine dieser
634 Informationskette (.) Da ist das schon okay. #00:26:13-7#
635
636 Sm: Dann sollten die drei Sätze schon so formuliert sein, dass sie nicht nach zwei Mal
637 drüber nachdenken nicht so ein paar Punkte haben, die #00:26:23-2#
638
639 Nm: L Seh ich genauso #00:26:23-2#
640
641 Sm: L Weil, wenn man es
642 dann mal kurz diskutiert, dann (.) denkt man sich so (.) ja okay #00:26:27-8#
643
644 Nm: L Es muss ja auch ungut zitiert worden sein.
645 #00:26:30-4#
646
647 Bf: Ja #00:26:30-4#
648
649 Sm: Ja #00:26:30-4#
650
651 Nm: Es scheint ja so also ob er das gesprochen hat das Wort #00:26:35-3#
652
653 Cm: Vielleicht haben die das ja auch nur einfach von irgendwem abgeschrieben
654 #00:26:35-3#
655
656 Sm: Ja aber daran denkt man ja auch nicht #00:26:37-6#
657
658 Vm: L Wahrscheinlich #00:26:41-2#
659
660 Sm: L als Leserin oder Leser. #00:27:06-0#
661
662 Nm: Also die drei Sätze müssten auf jeden Fall besser klingen. Müssten sitzen.
663 #00:27:08-8#
664
665 Nf: Ja (.) #00:27:12-0#
666
667 Y: Okay, wenn ihr euch jetzt mal überlegt, dass ihr diesen Krisenfall in die Historie
668 von Samsung einordnet. Findet ihr das ist was Typisches für Samsung oder seid
669 ihr verwundert, dass sowas passiert oder wie seht ihr das? #00:27:34-6#

670
671 Nf: Ich hab ehrlich gesagt davor noch gar keine Krise bei Samsung mitbekommen.
672 Das war wirklich so das erste und ist auch seitdem das einzige, was ich irgendwie
673 Negatives von dem Unternehmen mitbekommen habe. #00:27:53-0#
674
675 Nm: Geht mir genauso. Da war bestimmt mal was, aber das ist dann auch ein Zeichen
676 von guter Krisenkommunikation, dass es mal nichts größeres geworden ist.
677 Ansonsten, geh ich eigentlich davon aus, dass das mit dem Gerät, das ich in der
678 Tasche habe und mit meinem Laptop nichts passiert. Deswegen ist das schon
679 sehr brisant und besonders. #00:28:09-7#
680
681 Vm: Ja vor allem wenn es wirklich im Flieger angesagt wird. Und du halt jedes Mal
682 bad rep so bei jedem Flug mitbekommst. Dann ist das schon irgendwie bitter
683 @(.)@ #00:28:32-8#
684
685 Bf: @(.)@ #00:28:32-8#
686
687 Nm: Ich glaub für ein paar Monate danach war das so. #00:28:33-9#
688
689 Vm: Mhm, das ist noch immer so. Das wird noch ab und zu gesagt was diese Akkus
690 betrifft. #00:28:46-7#
691
692 Sm: Hat schon krasse Auswirkungen gehabt. #00:28:49-4#
693
694 Nm: Ja, aber das ist wie gesagt das einzige. Ich glaub das ist ein paar Monate
695 schlimm und dann denkt keiner mehr drüber nach. Außer so ein ach da war ja
696 was wie bei uns vorhin. #00:29:09-4#
697
698 Vm: Aber die haben Samsung ja auch namentlich erwähnt im Flugzeug. Vor allem
699 schaff es mal, dass du irgendwie als Produkt genannt wirst @(.)@ #00:29:44-7#
700
701 Sm: @(.)@ #00:29:44-7#
702
703 Nm: Das ist nämlich nochmal die andere Sache ja #00:29:52-0#
704
705 Nf: Haben die die Produktion dann nicht eingestellt? #00:30:02-1#
706
707 Nm: Ja, ja. #00:30:05-8#
708
709 Y: Wie würdet ihr die Verantwortung von Samsung an diesem Fall einschätzen?
710 Und dem CEO? #00:30:22-2#
711
712 Sm: Extrem hoch. Es ist ihr Produkt und es ist explodiert. Das ist ihre Verantwortung
713 @(.)@ wenn, wenn einer Person was passiert, dann ist es doch die Schuld der
714 Firma #00:30:31-5#
715
716 Cm: Also ist es doch okay, wenn sich der CEO äußert? Wenn sie extrem hoch ist?
717 #00:30:36-4#
718
719 Vm: Naja anders gefragt, wenn du sagst, dass es hoch geht, muss es nichtmal
720 unbedingt sein, dass sie Schuld sind. Sondern auch der Kunde. Aber es fällt
721 trotzdem auf sie zurück. Also kannst du machen was du willst, der kann auch
722 extrem blöd gewesen sein, aber das kommt trotzdem auf Samsung zurück.
723 #00:30:50-1#
724
725 Sm: Ja voll #00:30:55-5#

726
727 Vm: Es wird halt immer das Unternehmen sein. Weil du musst es halt aushalten
728 #00:30:59-5#
729
730 Bf: Na, das find ich nicht. Ich find also alles muss ein technisches Gerät nicht
731 aushalten #00:31:05-4#
732
733 Vm: Ja aber in der Wahrnehmung irgendwo. #00:31:05-3#
734
735 Bf: Hee nein #00:31:10-0#
736
737 Vm: Also das es nicht explodiert #00:31:12-5#
738
739 Bf: Ja aber wenn er irgendwas extrem Blödes macht wie mit der Gabel zwischen
740 Handy und Steckdose oder so. ähm du musst nicht für alles den Kopf her halten.
741 Aber wenn das einfach explodiert, weil du es auflädst, finde ich fällt das komplett
742 auf die Firma zurück also da müssen die #00:31:25-2#
743
744 Vm: Ja #00:31:26-7#
745
746 Nf: Ja aber man hat ja wirklich wenig Informationen. Man weiß ja nicht was derjenige
747 mit dem Handy gemacht hat #00:31:30-2#
748
749 Bf: Ja #00:31:32-4#
750
751 Nf: Also ich weiß auch nicht #00:31:38-0#
752
753 Cm: Vielleicht hat er es ja auch mit Starkstrom geladen. Die Stromquelle ist ja auch
754 entscheidend. Und wenn das irgendwo in China war wo zwischendurch eine
755 Spannungsschwankung vorkommt, dann zerlegt dir das komplett den Akku.
756 Einem Freund ist in Afrika der Laptop abgebrannt, weil es eine
757 Spannungsschwankung gab (.) Also da gibt es so viele Faktoren, die du nicht
758 weißt und die in dieser kleinen kurzen Meldung nicht rauskommen und die auch
759 Samsung sicherlich auch nie rauskriegen wird können. Die Umstände sind halt
760 zum Teil super abstrus und ich find es gut, dass Samsung da Stellung bezieht
761 und dass sie auch die Sache bedauern, das sollte man auf jeden Fall tun ähm ja
762 (.) keine Ahnung (.) Wenn jetzt in jedem Kontinent 1000 Handys betroffen
763 wären. Aber das ist ein Einzelfall aus einer Region in China. Also ich würde das
764 nicht zu hoch bewerten einfach #00:32:53-6#
765
766 Vm: hm ((bejahend)) #00:32:53-6#
767
768 Nm: Was war noch gleich die Frage gerade? #00:32:55-1#
769
770 Sm: Verantwortung #00:32:58-9#
771
772 Vm: Aber eben um nochmal darauf zurückzukommen, was wir vorher gesagt haben,
773 dass ähm der Produktname in Flugzeugen quasi namentlich genannt wird. Dann
774 ist ja diese Zuordnung von Verantwortung von 100% gegeben. Und egal was da
775 irgendwie passiert ist, es fällt halt einfach auf Samsungs schlechte Produkt
776 zurück auf die Art. Also die Verantwortung in der medialen Kommunikation und
777 Weitergabe (.) ist halt voll hoch, aber ob die Verantwortung vom Unternehmen
778 wirklich so hoch ist, dass sowas passiert, glaub ich eher nicht. Ist halt scheiße
779 gelaufen für Samsung. Die Verantwortung wird auf jeden Fall zugeschrieben.
780 #00:33:58-4#
781

782 Nm: Stimme ich dir zu #00:33:59-6#
783
784 Bf: Aber reden wir jetzt grundsätzlich über Samsung oder ist der Artikel irgendwie
785 ausschlaggebend in der Diskussion? #00:34:07-7#
786
787 ((Lachen)) #00:34:07-7#
788
789 Bf: Na, weil ganz ehrlich würde ich nur den Artikel lesen, würde ich nicht weiter
790 drüber nachdenken. Es wäre mir komplett Wurscht, was ich da gelesen habe.
791 Wenn ich überhaupt fertig lesen würde. Aber mit den ganzen
792 Zusatzinformationen weiß ich nicht #00:34:12-8#
793
794 Cm: hm ((bejahend)) #00:34:21-3#
795
796 Vm: Aber was ist wenn du so ein Note 7 hättest? #00:34:24-8#
797
798 Bf: Und es explodiert wäre? #00:34:24-8#
799
800 Vm: Nein und du den Artikel liest. #00:34:27-5#
801
802 Bf: Dann würde ich wahrscheinlich mal googeln nach einer Stellungnahme oder ich
803 würde anrufen und gucken ob es da irgendwas gibt, was für mich relevant ist.
804 Aber wie du sagst, wenn das irgendwo in China passiert ist (.) wo es wirklich mit
805 dem Strom oder was weiß ich was zu tun haben (.) ich glaub es würde mich
806 wirklich nicht so betreffen. Und dann ist es mir auch egal, wenn der CEO was
807 dazu sagt. Aber ich weiß auch nicht wie groß das war #00:34:54-8#
808
809 Sm: Ich glaube aber wenn ich das Handy haben würde und den Artikel lesen würde,
810 dann würde mich das trotzdem nicht überzeugen, dann hätte ich trotzdem
811 irgendwie ein mulmiges Gefühl. Ich wär nicht überzeugt von dem Statement
812 #00:35:09-4#
813
814 Bf: Das nicht, aber ich würde mich anders informieren. Ich würde nicht mein Wissen
815 nur auf diesen Artikel stützen #00:35:18-5#
816
817 Cm: Ich glaub die coolste Aktion wäre auch wenn sich das erhärtet und das wirklich so
818 ist und Samsung dann alle Note 7 Besitzer anschreibt mit einem Statement und
819 sagt so schaut es gerade aus, dass ist unser Statement, pass auf, dass du es nur
820 mit den normalen Geräten lädst. Aber das ist erst der nächste Schritt. Und
821 solange das wirklich nur ein Einzelfall ist oder wenn da drei Geräte explodieren
822 so what. Ist nur scheiße, dass da Samsung drauf steht (.) und dass das in der
823 medialen Wahrnehmung, dass da alle Geräte gleich schlecht sind. Aber da
824 kannst du halt mit so einer ersten Pressemitteilung ziemlich gut glaub ich die
825 Wogen glätten, was sie auch versucht haben. In weiterer Folge kannst du dann
826 die Kunden anschreiben. #00:36:06-7#
827
828 Y: Okay, nachdem ihr jetzt ein bisschen länger drüber gesprochen habt über
829 Samsung und den Fall an sich, was denkt ihr über das Unternehmen Samsung?
830 Jetzt nochmal? #00:37:28-6#
831
832 Nf: @(.)@ #00:37:30-3#
833
834 Sm: Ich finds witzig, dass es gleich das zweite war, was uns eingefallen ist. Also als
835 Bild im Kopf zu dem Unternehmen. Weil sonst hab ich eigentlich auch nur (.) das
836 ist so ahja stimmt (.) schon irgendwie extrem hängen geblieben #00:37:46-7#
837

838 Vm: hm ((bejahend)) #00:37:49-1#
839
840 Sm: Aber ich weiß auch nicht, ob das mein Bild zu Samsung so negativ verändert hat
841 #00:37:55-6#
842
843 Nf: Ich hab leider nicht so viel mit Samsung zu tun #00:37:55-9#
844
845 Sm: @(.)@ #00:37:58-7#
846
847 Bf: Aber das wäre nicht der Grund, wieso ich keins kaufen würde #00:38:03-4#
848
849 Vm: Voll. Aber ich würde auch andere Samsung Geräte, wenn ich beim Telefon nicht
850 so auf Apple versessen wäre, würde ich schon mir ohne Bedenken einen
851 Samsung Fernseher kaufen #00:38:11-6#
852
853 Sm: Ja. Das sind ja auch gute Produkte eigentlich #00:38:11-6#
854
855 Cm: Ja. #00:38:16-5#
856
857 Nf: Stimmt. Wir haben einen Samsung Fernseher. Der ist super. @(.)@ #00:38:19-
858 8#
859
860 Cm: @(.)@ Weil er noch nicht explodiert ist. #00:38:27-1#
861
862 Nm: Ich find man geht bei solchen Geräten von Perfektion aus. Ich würde niemals
863 daran denken, dass mein Fernseher explodieren würde #00:38:35-8#
864
865 Vm: Ja #00:38:38-2#
866
867 Y: Okay, dann war es das erstmal zu Samsung. Nächster Fall: Was sagt euch
868 United Airlines? #00:38:46-6#
869
870 Sm: U::::h #00:38:46-6#
871
872 Vm: @(.)@ #00:38:47-5#
873
874 Bf: @(.)@ #00:38:51-1#
875
876 Nm: Da gabs Probleme #00:38:51-1#
877
878 Cm: Einige #00:38:51-1#
879
880 Sm: °Rassismus° #00:38:52-2#
881
882 Vm: Ich würde immer noch mit ihnen fliegen, weil sie Teil der Fluggesellschaften
883 Familie sind, in der ich Frequent Traveler bin @(.)@ #00:38:58-1#
884
885 ((Alle lachen laut auf)) #00:39:04-4#
886
887 Nm: Ich glaub ein Chinese war das. Da ist ein Video aufgetaucht, was viral gegangen
888 ist, wie der grob zusammengeschlagen wurde und von den Sicherheitsleuten
889 rausgezerrt wurde. #00:39:13-3#
890
891 Vm: Weil die Maschine Überbucht war, was glaub ich noch zusätzlich so ein
892 Horrorszenario ist für Reisende #00:39:25-7#
893
894 Nm: Ja #00:39:28-0#

895
896 Bf: Aber da waren dann ja mehrere Vorfälle oder? #00:39:34-4#
897
898 Nm: Ja absolutes Worst Case Szenario, komplett eskaliert innerhalb weniger Tage
899 und Stunden (.) das Internet ist komplett zusammen gebrochen und der CEO hat
900 sich glaub ich auch kacke benommen. Ich weiß es aber nicht mehr genau.
901 #00:39:53-1#
902
903 Vm: Ich glaub die haben sich halt abfällig über den Mann geäußert. Der halt irgendwie
904 offenbar auch aggressiv geworden wäre oder so. #00:40:05-9#
905
906 Nm: Ja irgendwas absurdes #00:40:10-5#
907
908 Cm: Es war ja auch nicht der einzige Fall. Ich glaub kurz danach gab es wieder ein
909 Überbuchungsproblem. Dann ist mal ein Hund in der Transportbox gestorben.
910 Davor ist diese wunderbare virale Geschichte passiert mit United breaks Guitars.
911 Ich persönlich hab auch nur schlechte Erfahrungen gemacht mit United. Und ich
912 würde tatsächlich nicht mehr mit United fliegen. Auch wenn ich Miles & More
913 fleißig sammle so wie du ((auf Vm verweisend)). United Airlines ist so eine Airline
914 da fliege ich einfach nicht mehr mit. Da zahle ich lieber 100 Euro mehr und ja.
915 #00:40:53-7#
916
917 Nm: Und du bist der Meinung, dass der Fall dazu beigetragen hat? #00:40:54-0#
918
919 Cm: Bei mir ist es tatsächlich mehr der persönliche Fall. Das mit dem Musiker tut mir
920 tatsächlich leid, ich würde auch heulen, wenn meine Gitarren zerbrechen, aber
921 ähm das mit dem Arzt ist wirklich kacke und ist auch von der kommunikativen
922 Seite falsch gelöst (.) ähm das mit dem Hund ist genauso ein Schicksal. Du
923 vertraust ja nicht nur dein Leben, sondern auch all deine Gegenstände, du
924 vertraust ja alles der Airline an. Und wenn die das verkackt, dann ist das halt
925 einfach ganz ganz mies. Und ich glaub es gibt unabhängig von dem medialen
926 Vorfall (.) es gibt ganz viele Leute, vor allem in Amerika, die sagen wie sie United
927 hassen oder auch Delta hassen (.) ich finde aber gerade bei Airlines wie du
928 persönlich behandelt wirst ist oft schlimmer als das was in den Medien steht.
929 #00:42:01-0#
930
931 Vm: Aber was ich bei Airlines immer komisch finde, ist, dass wir davon ausgehen,
932 dass irgendwie fliegen so das normalste auf der Welt wäre ja. So auf die Art ich
933 zahle jetzt nur 70 Euro und will trotzdem nicht so behandelt werden wie eine
934 Sardine (.) Also mir ist KonsumentInnenschutz schon wichtig, aber irgendwie (.)
935 you get what you pay for. Also halt ganz ehrlich #00:42:25-0#
936
937 Sm: Verprügelt werden zum Beispiel @(.)@ #00:42:33-8#
938
939 ((Alle fangen laut an zu lachen)) #00:42:33-0#
940
941 Vm: Das ist schon ein krasses Beispiel @(.)@ aber ich finde vor allem bei Fluglinien,
942 find mal jemanden der nicht zu irgendeiner Fluglinie wegen irgendwas, das noch
943 so minor gewesen sein kann, eine mega ausgeprägte Meinung hat zu der
944 Fluglinie. Also halt #00:42:52-0#
945
946 Cm: Ja, das ist sehr random. Weil es ja auch irgendwo ein Lebensbereich ist, also du
947 fliegst ja in den Urlaub, ne. #00:42:57-5#
948

949 Vm: Ja und du vertraust denen ja eigentlich schon mit deiner Sicherheit. Weil du
950 fliegst schon auf 10.000 Meter Höhe und wenn irgendwas passiert bist du halt
951 schon, ja. #00:43:04-2#
952
953 Cm: Oarsch. #00:43:07-8#
954
955 Y: Okay, ihr habt es eh schon angesprochen, es gibt jetzt den zweiten Artikel
956 #00:43:24-4#
957
958 (.) #00:44:51-8#
959
960 Sm: Der war aber schon schwarz oder? Der Typ der rausgeflogen ist? #00:44:53-5#
961
962 Vm: Asiate #00:44:53-5#
963
964 Cm: L Asiate #00:44:54-6#
965
966 Sm: Ah okay. #00:44:58-4#
967
968 Bf: Schon oder? @(.)@ #00:45:04-2#
969
970 Sm: Na ich find weil das ist schon immer noch ein rassistischer Aspekt, der dann
971 rauskommt. #00:45:04-7#
972
973 Cm: Ich würde die Schublade gar nicht aufmachen #00:45:13-4#
974
975 Sm: Doch schon @(.)@ #00:45:18-2#
976
977 Y: Ja, was geht euch durch den Kopf? #00:45:27-8#
978
979 Vm: Ja irgendwie ist es schon ein bisschen suggestiv geschrieben. Also klar, zu spät
980 reagiert, weil schon irgendwie ähm Video went viral und so weiter ähm aber in
981 dem Artikel ist er ja schon irgendwie. Also erst ist die Rede davon, dass er nichts
982 sagt und jetzt ist es schon jetzt (.) meldet (.) er sich endlich (.) zu Wort. ähm
983 Das ist halt auch ein bisschen so (.) war wahrscheinlich auch so, aber das ist
984 schon etwas suggestiv, dass sich United nicht oder zu spät gemeldet hat. Und
985 der Artikel bewertet dann ja irgendwo auch das Krisenmanagement #00:46:15-3#
986
987 Nf: Ich wusste gar nicht, dass ich einen Dresscode beim Fliegen beachten muss
988 #00:46:22-3#
989
990 Cm: Das hast du bei europäischen Airlines aber tatsächlich auch #00:46:22-3#
991
992 Nf: Leggings? #00:46:20-5#
993
994 Cm: Ja, das ist tatsächlich so. Das sind Mitarbeiter oder Angehörige der Mitarbeiter
995 und die bekommen Jumpseats und zahlen einen Bruchteil, wenn überhaupt, von
996 dem Preis. Und sind aber (.) auch wenn das Familienangehörige sind,
997 Repräsentanten der Firma in dem Moment. Und oftmals dürfen die Leute dann
998 Business fliegen beziehungsweise Rücken dann auch in die Business auf, wenn
999 Platz ist, und dafür musst du aber eine gewisse Repräsentanz ausstrahlen. Und
1000 das ist auch bei einem Langstreckenflug so. #00:46:56-9#
1001
1002 Nf: Okay und die wissen das dann ja wahrscheinlich auch #00:46:56-9#
1003

1004 Cm: Die wissen das. Der Vater meiner Exfreundin hatte genau das gleiche Problem.
1005 Als wir mal eine Langstreckenreise gemacht haben. Man zieht sich ja eigentlich
1006 entspannter an und er saß da wirklich Hemd eingesteckt, Chinohose an, bis
1007 oben hin zugeknöpft und seine Tochter daneben halt genauso. Ich hab mich auch
1008 ein bisschen hübscher gemacht, weil ich bin auf deren Rates mitgeflogen.
1009 #00:47:21-3#
1010
1011 Nf: Okay #00:47:22-9#
1012
1013 Cm: Das weiß man #00:47:26-1#
1014
1015 Nf: Ja gut. #00:47:29-6#
1016
1017 Cm: Also es schließt in dem Fall jetzt den negativen Kreis, aber eigentlich weiß man
1018 das. #00:47:34-2#
1019
1020 Vm: Eben, aber das weiß man würde ich auch nicht sagen. Im ersten Moment
1021 #00:47:43-0#
1022
1023 Cm: Denkst du dir so woah #00:47:43-3#
1024
1025 Vm: hm ((bejahend)) #00:47:45-6#
1026
1027 Nf: Ist auch ein bisschen gemein, weil die Wissen das ja eigentlich. #00:47:53-2#
1028
1029 Cm: Ja, der letzte Absatz ist wirklich so ein bisschen Nachtreten halt einfach.
1030 #00:47:58-0#
1031
1032 Nm: Finde ich aber nicht ganz so schlimm den letzten Absatz. Aber gut, das ist für
1033 mich in dem Fall irrelevant. Ich find die Meldung des CEO gut hier. So sollte es
1034 sein. Aber hier steht auch mehr ((vorlesend)) äußerte sich trotz Zuspitzung der
1035 Ereignisse nicht zu den Fällen der letzten Monate. Das heißt da muss schon eine
1036 lange Zeit verstrichen sein, dass man ruhig so eine Antwort geben kann. So
1037 reflektiert und ruhig. #00:48:25-9#
1038
1039 Bf: Mehrere Vorfälle in mehreren Monaten @(.)@ und jetzt #00:48:32-3#
1040
1041 Nm: Jetzt meldet er sich erst @(.)@ #00:48:32-3#
1042
1043 Cm: Ja, das ist ein sehr wertender Absatz. Auch mit dem endlich. #00:48:33-2#
1044
1045 Vm: hm ((bejahend)) #00:48:37-1#
1046
1047 Nm: Ja, aber man kann schon davon ausgehen, dass er sich ein bisschen früher
1048 meldet oder? #00:48:47-5#
1049
1050 Vm: Ja vor allem weil er als verständnisvoll beschrieben wird @(.)@ #00:48:49-5#
1051
1052 Nm: Wird von seinen Mitarbeitern so beschrieben #00:48:54-1#
1053
1054 Sm: Ja aber ist schon krass, wenn sich der Sprecher des US also (.) wenn die sich
1055 vorher melden. Vor dem Unternehmen selbst. Das ist halt sau spät @(.)@
1056 #00:49:01-9#
1057
1058 Vm: Naja weil sie da irgendwo so durch die Zuständigkeit des Verkehrsministeriums
1059 irgendwo in eine Rolle kommen, dass sie was sagen müssen #00:49:07-4#

1060
1061 Sm: Aber nach dem Unternehmen? #00:49:13-6#
1062
1063 Bf: Du solltest dich schon vor den Politikern äußern #00:49:18-4#
1064
1065 Sm: Das wirkt halt so als hättest du es schon nicht mehr in der Hand. Keine Kontrolle
1066 #00:49:20-7#
1067
1068 ((Bf und Nf nicken)) #00:49:22-7#
1069
1070 Nm: Also er wollte das offensichtlich totsichweigen (.) #00:49:27-5#
1071
1072 Cm: Hat Pech gehabt, dass es viral ging #00:49:27-5#
1073
1074 Sm: 20 Millionen Mal #00:49:28-5#
1075
1076 Nf: @(.)@ Ab 10 Millionen, sagen wir was @(.)@ #00:49:38-0#
1077
1078 Nm: Ist wahrscheinlich ein Fall dafür, dass er sich zu spät gemeldet hat. Eigentlich,
1079 wenn die Krisenkommunikation das auch so gesagt hätte #00:49:44-7#
1080
1081 Cm: Das macht es halt schlimmer ne #00:49:48-3#
1082
1083 Nm: Dass er sich später meldet? #00:49:49-1#
1084
1085 Cm: Ja (.) Ich find in dem Statement sind dennoch ganz viele (.) Worthülsen
1086 versteckt so (.) Sie werden es als erster erfahren ähm und wir müssen jetzt
1087 Prozesse optimieren (.) Da steckt halt genau nichts hinter was du dir vorstellen
1088 kannst #00:50:36-4#
1089
1090 Sm: Ja stimmt #00:50:36-4#
1091
1092 Cm: Ich nehm da genau gar nichts raus. Und ich weiß auch nicht ob sich der Typ
1093 danach nochmal medial groß geäußert hat, was sie jetzt verbessert haben. Ob
1094 sie jetzt das Buchungssystem geändert haben oder was weiß ich #00:50:44-2#
1095
1096 Vm: Ja vor allem welches Verfahren rechtfertigt, dass dieser Mensch blutig aus einem
1097 Flugzeug geschleppt wird #00:50:50-5#
1098
1099 Nm: Ja Pünktlichkeit halt ne. Das zählt denen über alles #00:50:56-4#
1100
1101 Vm: hm ((bejahend)) #00:50:56-4#
1102
1103 Cm: Naja in dem Fall ist es auch Sicherheit. Weil die Leute werden halt nein gesagt
1104 haben, dann hat sich das ein bisschen hochgeschaukelt, dann ist von einem der
1105 Joghurt im Rucksack kaputt gegangen @(.)@ man weiß es nicht und dann wird
1106 irgendwann das Kabinenpersonal gesagt haben wir brauchen jetzt die
1107 Flugsicherheit, weil wir haben hier jetzt einen Streit an Board #00:51:10-0#
1108
1109 Vm: hm ((bejahend)) #00:51:12-9#
1110
1111 Nm: Ja #00:51:16-5#
1112
1113 Bf: Ich find das wirkt halt wie ein Mensch, der Social Media voll unterschätzt. Oder
1114 halt nicht weiß wie Medien funktionieren. Wie viele Leute die Videos halt gesehen
1115 haben und auch sein Statement. Wie das halt gelesen und zerrissen wird. Ich
1116 kann mir schon vorstellen, dass das für Leute, die seit 20, 30 Jahren im Business

1117 sind, dass denen das mit Social Media halt viel zu schnell gegangen ist und die
1118 das noch ein bisschen unterschätzen (.) und es wirkt halt so als wenn es ihm
1119 eigentlich Wurscht wäre, aber jetzt muss er halt was sagen, aber er weiß halt
1120 nicht wie er mit social Media umzugehen hat. #00:51:54-6#
1121
1122 Nf: Ich finde gar nicht. Ich finde nicht, dass das so wirkt #00:51:58-0#
1123
1124 Bf: Echt? Ich finde voll. #00:51:58-0#
1125
1126 Nf: Ich finde das wirkt voll übertrieben (.) #00:52:01-1#
1127
1128 Bf: Echt? Ich finde das auch voll nichtssagend #00:52:03-1#
1129
1130 Nf: Nichtssagend. Aber in dem was sie nicht sagen übertreiben sie voll. #00:52:08-
1131 7#
1132
1133 Cm: Ja, aber das ist Amerika #00:52:08-7#
1134
1135 Nf: Ja gut und dann ist es auch wieder die Übersetzung #00:52:09-3#
1136
1137 Bf: Ja also wenn das das einzige Statement ist, dann würde ich sagen es ist ihm
1138 egal. #00:52:17-4#
1139
1140 Cm: Naja da wird intern Druck aus der PR Abteilung so groß wir müssen jetzt was
1141 rausbringen. Und dann werden die ihm was vorgeschrieben haben und er hat das
1142 abgesegnet. #00:52:28-0#
1143
1144 Sm: Ich denke da die ganze Zeit an Starbucks. Wo sie einen Typ mal rausgerissen
1145 haben und dann haben die ein oder zwei Wochen danach alles, also das kann
1146 eine Airline nicht machen, aber alle Starbucks Filialen in den USA zugemacht für
1147 drei Stunden, gut das war noch mit racism, wo sie dann allen Mitarbeitenden
1148 einen Kurs gegeben haben wie man mit Diversität umzugehen hat. Wo ich die
1149 ganze Zeit dran denke das war nur ein winziger Vorfall und das war halt die
1150 Reaktion darauf. Und das ist dann halt schon, wenn, also wenn da sogar so viele
1151 Vorfälle waren und das ist dann die Reaktion, das ist dann ziemlich #00:53:04-4#
1152
1153 Cm: L Mau #00:53:04-4#
1154
1155 Sm: L Mau @(.)@
1156 #00:53:05-7#
1157
1158 Bf: Waren da nicht auch mehr Vorfälle? Mit jemandem der arabisch geredet hat oder
1159 so? #00:53:10-5#
1160
1161 Sm: Ja ich hab auch voll, also wenn ich an die Airline denke, denke ich an racism.
1162 #00:53:12-1#
1163
1164 Bf: Ja schon oder? #00:53:15-5#
1165
1166 Sm: Irgendwie hab ich auch das Gefühl, dass denen ständig sowas passiert
1167 #00:53:19-8#
1168
1169 Vm: Ja aber Delta, die haben danach auch so einen Fall gehabt, aber die haben das
1170 irgendwie voll proaktiv gelöst. Also mit sassy Twitter Kommentaren oder so (.)
1171 aber so funny sassy @(.)@ ähm (.) aber ja, keine Ahnung (.) es ist halt ultimativ
1172 mies für ein Unternehmen, wenn ein Passagier blutet @(.)@ #00:53:58-5#

1173
 1174 ((Alle lachen)
 1175
 1176 Vm: Und das dann halt irgendwie 20 Millionen Mal auf Facebook aufgerufen wird
 1177 #00:54:05-9#
 1178
 1179 Sm: Und dann braucht es schon mehr als so ein Statement irgendwie #00:54:09-6#
 1180
 1181 Vm: Ja oder vielleicht auch sowas was jetzt halt mit dem Passagier passiert ist
 1182 #00:54:11-6#
 1183
 1184 Sm: Ja voll #00:54:14-5#
 1185
 1186 Vm: Ja wir haben uns jetzt entschuldigt. Aber irgendwo auch (.) naja, du kannst ja
 1187 auch nur verlieren. Weil auch wenn der Passagier jetzt ein Vollidiot war. Der hat
 1188 es halt nicht verdient. (.) Er soll vor allem nicht bluten #00:54:33-6#
 1189
 1190 Nm: Seh ich nicht so. Ich hab auch neulich ein Video gesehen, da hat eine
 1191 Passagierin mit einem Kind gestritten und die wurde dann rausgeworfen. Weil
 1192 das Kind geschrien hat. Und da hat das ganze Internet gefeiert, aber in dem Fall
 1193 war das nur so, der hat nur auf seine Rechte beharrt und gesagt ich bleib da
 1194 sitzen. Von daher (.) #00:55:06-1#
 1195
 1196 Y: Was hättet ihr von dem Verhalten von dem CEO in dem Kontext erwartet?
 1197 #00:55:11-0#
 1198
 1199 Nm: So spät? Oder in dem Kontext ruhig auch früher? #00:55:14-5#
 1200
 1201 Cm: Das ist der erste Punkt. Definitiv früher #00:55:15-4#
 1202
 1203 Nf: Ne °Entschuldigung° glaub ich #00:55:24-6#
 1204
 1205 Nm: Aber das war ne Woche glaub ich riesig im Internet, in jedem Forum, keiner hat
 1206 an United mehr ein Haar dran gelassen, dann musst du aus der Schusslinie und
 1207 dich sofort melden #00:55:40-5#
 1208
 1209 Sm: Aber ich erwarte dann eigentlich eine konkrete Maßnahme. Wie du gesagt hast (
 1210 (auf Bf verweisend)) das sind irgendwelche Satzhülsen, aber dann erwarte ich,
 1211 dass wirklich eine Maßnahme kommt. Also wenn er sagt wir haben jetzt eine
 1212 neue Schulung. Also irgendwas wo ich jetzt das Gefühl habe okay die
 1213 interessieren sich für ihre Leute und wollen jetzt wirklich was ändern. Das ist
 1214 dabei halt nicht so. #00:55:57-3#
 1215
 1216 Cm: Also das erste wäre halt sowieso, dass du den Mitarbeitern was in die Hand gibst.
 1217 Die werden ja überall drauf angesprochen und die müssen damit ja irgendwie
 1218 umgehen können. Du musst denen halt einen Leitfaden geben, wie sie sich
 1219 verhalten können oder sollen. Mitarbeiter first ist ja sowieso eigentlich das Credo
 1220 der Krisenkommunikation. (.) Dann hätte das ganze für mich schneller passieren
 1221 müssen und (.) ähm ja persönlicher und konkreter einfach. Und es ist scheiß
 1222 egal, ob du dem einen First Class Flug um die Welt anbietest. (.) Von daher wie
 1223 ihr schon sagt, in dem Fall kann das Unternehmen eigentlich nur verlieren.
 1224 #00:57:08-0#
 1225
 1226 Vm: Aber weil du das vorher so meintest mit dem Beispiel von dem Unternehmen von
 1227 deinem Vater, wo sie ihm einen Job hätten anbieten können, was ja irgendwie

1228 voll die proaktive und kreative Lösung gewesen wäre (.) was würdest du in so
1229 einem Fall machen? #00:57:28-6#
1230
1231 Bf: Den Mitarbeitern! Komplette die Schuld geben, die rausschmeißen, mich dann
1232 plakativ entschuldigen und ähm irgendwie auch weiß ich nicht. Aber du musst
1233 den Mitarbeitern die Schuld geben in dem Fall #00:57:40-8#
1234
1235 Vm: Glaubst? #00:57:42-1#
1236
1237 Nm: Das war ja Flughafenpolizei. #00:57:45-7#
1238
1239 Bf: Na dann der Flughafenpolizei #00:57:45-7#
1240
1241 Vm: Aber sie haben es ja Überbucht. #00:57:47-3#
1242
1243 Bf: Das schon #00:57:50-9#
1244
1245 Vm: Aber das ist Firmenpolicy #00:57:54-5#
1246
1247 Bf: Ja eben sie arbeiten an diesem Buchungsding, aber die Schuld hätten sie
1248 eindeutig der Polizei geben müssen (.) also (.) weiß ich nicht aber wie willst du
1249 sonst #00:58:06-6#
1250
1251 Nf: Aber was ist mit den anderen Vorfällen #00:58:08-4#
1252
1253 Bf: Na eh, voll. Aber mehrere Vorfälle und du meldest dich erst nach Monaten, das
1254 ist ja sowieso zu spät #00:58:15-9#
1255
1256 Sm: Ja #00:58:29-2#
1257
1258 Bf: Ja wie bei Starbucks. Einer verhält sich falsch und alle anderen bekommen eine
1259 Schulung. Sowas hätte er auch veranlassen müssen. Aber das machen sie nicht.
1260 Also du brauchst einen Schuldigen, sonst bist du als Airline Schuld #00:58:35-5#
1261
1262 Vm: Naja, ich finde das schon komisch, weil irgendwo, naja, in einem Zeitalter wo
1263 Information einfach voll schnell travelt durch Social Media etc. Und irgendwie
1264 auch diese outrage gechannelt werden kann. Aber wenn du jetzt jedes Mal, wenn
1265 irgendeine Kleinigkeit passiert, ja (.) und mir jedes Mal irgendwie so eine
1266 Reaktion auf was haben musst (.) dann versteh ich schon wie ein Unternehmen
1267 damit überfordert ist ja (.) weil wie vorher gesagt. Flugfahrt war früher ein
1268 Luxusgut und ist jetzt halt so ein mega Massending. Das ist ja schon auch
1269 irgendwie mühsam und krass, wenn das Unternehmen für jeden Twitter Follower,
1270 der sich beschwert, eine Strategie haben muss wie es sich innerhalb von drei
1271 Tagen (.) ideal drauf reagiert #00:59:39-0#
1272
1273 Sm: Naja da muss man schon unterscheiden. Also wenn jemand so aus dem
1274 Flugzeug gezogen wird, dann ist das keine Lappalie. Bei den Leggings zum
1275 Beispiel, da würde ich auch nicht sagen, dass sie was ändern müssen. Aber bei
1276 dem anderen Vorfall, wo jemand so krass (.) dass ist dann keine Kleinigkeit
1277 mehr. #01:00:04-5#
1278
1279 Bf: Ja vor allem das war nicht der erste Fall. Die haben Probleme mit Rassismus
1280 gehabt und dann musst du eben sofort reagieren. (.) Gerade in Amerika. Da ist
1281 die Rassismusdebatte ja viel größer als bei uns. Also das wird da denke ich ganz
1282 andere Auswirkungen gehabt haben schätze ich mal. Die hätten da anders
1283 reagieren müssen (.) Das hört sich zwar blöd an, aber ich finde schon, dass du

1284 einen schuldigen Brauchst. Weil was machst du sonst (.) und du musst sofort
 1285 reagieren und den Leuten sagen, dass du wirklich was ändern willst. Aber das
 1286 haben sie ja alles nicht gemacht (.) Deswegen waren die Leute ja auch so
 1287 sensibel, weil man drauf wartet, dass wieder was passiert. Weil United Airlines ja
 1288 eh scheiße ist. #01:00:38-5#
 1289
 1290 Sm: hm ((bejahend)) #01:00:41-5#
 1291
 1292 Nf: Und man darf auch nicht mehr mit Leggins fliegen @(.)@ Frechheit! @(.)@
 1293 #01:00:45-3#
 1294
 1295 Nm: Das soll halt einfach nicht passieren. Wenn ich ins Flugzeug steige, dann sollte
 1296 ich auch von A nach B kommen #01:01:01-3#
 1297
 1298 Bf: Das finde ich nämlich auch arg. Dass er schon drinnen gesessen ist. #01:01:01-
 1299 1#
 1300
 1301 Nm: Er saß drin und wer sollte jetzt wichtiger sein als diese Person #01:01:15-0#
 1302
 1303 Cm: Das passiert aber bei allen Airlines. #01:01:18-4#
 1304
 1305 Bf: Aber dass du dann rausgeholt wirst? #01:01:18-4#
 1306
 1307 Cm: Ich hatte das Problem auch schon mal. Das gabs (.) ich hatte das auch
 1308 #01:01:25-9#
 1309
 1310 Nf: Wirklich? #01:01:25-9#
 1311
 1312 Cm: Ich hatte tatsächlich zweimal eine Überbuchungssituation. Das eine Mal war auf
 1313 einem Rückflug von den USA nach Deutschland, wo irgendwo das Prinzip galt
 1314 wer zuerst kommt malt zuerst und letztlich haben sie halt wen gesucht, der
 1315 freiwillig später fliegt. Haben ihm halt first class und pipapo angeboten. Da hat
 1316 sich auch wer gefunden. ähm das zweite Mal, das war von Kopenhagen nach
 1317 Wien oder so und das war genau mein Platz auf dem jemand anders auch saß,
 1318 aber ich saß halt zuerst dort. Dann haben sie mich auch gefragt ist es wichtig,
 1319 dass sie fliegen, habe ich gesagt ja. Dann musste der andere da bleiben
 1320 #01:02:10-1#
 1321
 1322 Nf: Krass #01:02:13-9#
 1323
 1324 Cm: Ja, das war wirklich, die sind zu mir gekommen Entschuldigung der Herr sagt Sie
 1325 sitzen auf seinem Platz und auf meinem Ticket stand aber auch der Platz. Ja
 1326 müssen sie fliegen, mhm okay, dann war es so. Weil ich dann halt zuerst da war.
 1327 #01:02:37-7#
 1328
 1329 Nm: Ja gut, wenn das immer so geregelt wird okay. #01:02:40-2#
 1330
 1331 Cm: Überbuchen ist normal. #01:02:40-2#
 1332
 1333 Bf: Doch, das kenn ich schon die Situation hab ich auch gehabt. Aber dass sie
 1334 wirklich jemanden rauswerfen. Das ist halt das Ding. #01:02:58-5#
 1335
 1336 Sm: Voll ich kenn das auch, dass du dann halt ein Hotel gezahlt bekommst oder so
 1337 #01:02:58-5#
 1338
 1339 Bf: Ja genau. Aber gewaltsam. #01:03:10-2#

1340 Sm: Da hätte sich doch sicher wer gefunden. Das hätten die so leicht vermeiden
1342 könne. #01:03:11-7#
1343
1344 Vm: Aber das haben die sicher probiert. (.) Also ganz ehrlich (.) 100 prozentig (.)
1345 bevor sie den mit dem Sicherheitsdienst rausziehen #01:03:23-6#
1346
1347 Nm: irgendwas muss ja schiefgelaufen sein. #01:03:31-1#
1348
1349 Sm: Aber bevor man sich sowas leistet #01:03:37-9#
1350
1351 Vm: Eh das ist nicht die richtige Reaktion. #01:03:48-0#
1352
1353 Y: Um euch nochmal zurück zu holen zu der Kommunikation darüber #01:03:51-2#
1354
1355 ((Lachen)) #01:03:54-9#
1356
1357 Y: Wenn ihr euch das Statement jetzt nochmal durchliest. Genau die gleiche Frage
1358 wie beim letzten Fall. Findet ihr da kommt irgendwas von der Persönlichkeit des
1359 CEO durch? #01:04:06-6#
1360
1361 Vm: Halt eigentlich gut. Weil es die mega emotionale Aussage ist. Und halt irgendwo
1362 so auch dieser Appell an die Kundinnen und Kunden mit dem geben sie uns Zeit.
1363 Würde ich jetzt meinen. Aber sicher auch teilweise irgendwo unsicher ähm
1364 #01:04:29-0#
1365
1366 Nm: Er wirkt aber sehr nett aufgrund dieses Artikels #01:04:31-5#
1367
1368 Nf: Und sehr einsichtig #01:04:34-3#
1369
1370 Nm: Ja. Da hat United sicher den richtigen da vorne stehen. Der Retter in der Not, der
1371 große Bär, der sich endlich meldet #01:04:41-3#
1372
1373 Nf: Der charismatische Chef. Nee, aber echt jetzt. Ich find der wirkt wie ein Guter.
1374 Wenn er sich nur früher gemeldet hätte. #01:04:43-2#
1375
1376 Vm: Ja irgendwo auch voll überlegt. Was er dann sagt. Aber er hat sich eh lang Zeit
1377 gelassen #01:04:46-4#
1378
1379 Bf: Ich find aber auch bei dem Artikel ist man schon ein bisschen vorbeeinflusst.
1380 #01:04:57-0#
1381
1382 Nm: Ja der ist eh wertend geschrieben. Aber trotzdem ist das eigentlich ne gute
1383 Aussage. #01:05:10-4#
1384
1385 Bf: Ja aber es ist halt nonsense. Es sind irgendwelche Floskeln. #01:05:12-6#
1386
1387 Sm: Ja ich find auch. Vor allem denk ich immer über den Satz nach ich bitte drum uns
1388 die Zeit zu geben (.) ja (.) das hätte auch #01:05:20-2#
1389
1390 Cm: L Also das Problem ist, dass zu viel Zeit
1391 verstrichen ist @(.)@ Also erstmal find ich das empathisch. Also mal abgegeben
1392 von der Zeit, die schon verstrichen ist. Gut, das ist ein kleines Maß an
1393 Unsicherheit, was der suggeriert, okay da läuft halt was falsch im Unternehmen
1394 und die brauchen halt Zeit und die wollen das wirklich ändern aber es dauert halt

1395 Also das finde ich so dieses minimale Stück an Unsicherheit, was es gleichzeitig
1396 sympathischer macht. #01:06:06-0#
1397
1398 Bf: Naja aber da finde ich wir wissen, dass sich die Ereignisse überschlagen haben.
1399 #01:06:28-6#
1400
1401 Sm: Ich denk mir auch für welche Prozesse braucht man so lang Zeit, dass ein
1402 Szenario nicht damit endet, dass man blutig aus dem Flugzeug gezogen wird
1403 @(.)@ also das kann man so #01:06:37-3#
1404
1405 Vm: Ja okay, ich glaub wir sind uns einig, dass die blutenden Passagiere too much
1406 sind #01:06:46-7#
1407
1408 Sm: L Und die Hunde #01:06:46-7#
1409
1410 Vm: L Ja, und die Hunde ((schmunzelnd gesprochen)) #01:06:46-7#
1411
1412 Nf: @(.)@ #01:06:47-0#
1413
1414 Sm: Ja einfach die Regeln richtig einhalten. #01:06:54-2#
1415
1416 Vm: Na ich glaub der blutende Passagier ist eh genug Grund, dass die sich eigentlich
1417 schneller melden sollten als nach ein paar Monaten (.) wobei ich ehrlich gesagt
1418 glaub, dass es da (.) irgendwie auch nicht ganz die Zeitspanne drin ist, weil drauf
1419 referiert wird was vorher auch alles schon falsch gelaufen ist. Und da kann man
1420 schon sagen United Airlines, blöd gelaufen, aber ihr habt euch vorher auch schon
1421 nicht gemeldet. Aber kann ja genauso gut sein, dass er sich da schnell gemeldet
1422 hat. Sonst überlebst du das nicht lang. #01:07:34-5#
1423
1424 Nm: Ich bin der Meinung eine Airline überlebt das leider (.) solche Dinge (.) gerade in
1425 Amerika. Ich finde die Meldung, so hätte ich die Meldung von dem CEO
1426 wahrscheinlich erwartet #01:07:47-0#
1427
1428 Vm: L Ja #01:07:47-0#
1429
1430 Nm: Das ist was ich am Anfang meinte. Bei den meisten Krisen hab ich nicht den
1431 CEO, den Namen oder seinen Wortlaut im Kopf. #01:07:57-1#
1432
1433 Vm: Voll. #01:07:57-1#
1434
1435 Bf: Aber was schon so ist, was auffällt, bei Samsung ist es allen von uns egal. Aber
1436 bei United, also von sechs Europäern von uns im Raum, wir finden United alle
1437 scheiße. Ich bin noch nie mit denen geflogen und hab das jetzt auch nicht vor. Ich
1438 weiß es nicht. Ich habe eigentlich überhaupt keine Meinung. Aber ich würde es
1439 als absolut negativ empfinden. #01:08:15-8#
1440
1441 Nm: Nur durch den Fall oder auch den CEO? #01:08:15-8#
1442
1443 Bf: Na der hat sich eh passend gemeldet. Das ist okay. Aber zu spät. Wenn das jetzt
1444 früher gekommen wäre und dann noch genaue Maßnahmen wie Schulungen
1445 oder so. Ich glaub dann wäre das nicht so eskaliert. #01:08:18-3#
1446
1447 Nm: Wir fahren trotzdem auch alle mit der Bahn. Obwohl wahrscheinlich jeder von uns
1448 eine Verspätungsgeschichte hat. Und so würden wir wahrscheinlich auch alle
1449 United fliegen, wenn es 50 Euro weniger kostet. Egal was der CEO sagt.

1450 Wahrscheinlich. Ich auf jeden Fall! Ich kann es mir anders nicht leisten.
1451 #01:08:39-7#
1452
1453 Sm: Ich weiß nicht. Also mit Air France oder so würde ich auch nicht fliegen, weil sie
1454 Affentransporte machen @(.)@ Also bei Buchungsprozessen denke ich da schon
1455 dran. Ich würde glaube ich dran denken. Also ich würde damit hadern zumindest
1456 #01:09:03-2#
1457
1458 Vm: Eh, aber wie viele Airlines schieben Leute ab und du lehnt das auch ab und bist
1459 sicher schon mal mit Air Berlin geflogen. Das ist ein bisschen so cherry picking.
1460 Auch wenn der Ruf schlecht ist fliegen wir mit denen. #01:09:20-8#
1461
1462 Sm: Ja aber bei Abschiebungen sind mir jetzt nie die Airlines im Kopf geblieben. Das
1463 liegt dann auch ein bisschen an der medialen Berichterstattung. #01:09:26-5#
1464
1465 Cm: Das darfst du aber auch nicht vergleichen. Weil die sind immer nur gechartert von
1466 der Airline. Das ist nie Air Berlin, das wird gechartert von der Regierung, ist nur
1467 blöderweise ne Air Berlin Maschine. #01:09:36-8#
1468
1469 Vm: Das stimmt nicht unbedingt, weil es werden auch einzelne Passagiere in einem
1470 normalen Linienflug abgeschoben #01:09:48-8#
1471
1472 Cm: Okay #01:09:48-8#
1473
1474 Nm: Nochmal kurz hier drauf ähm ich bin ja so Floskeln leider gewohnt. Genauso wie
1475 mit der Politik. Das heißt ich finde es voll okay, wie er reagiert. Aber ich finde es
1476 eigentlich auch traurig, dass da so wenig persönliches drin steckt. So würde ich
1477 mir auch von den meisten Politikern mehr Geradlinigkeit wünschen #01:10:07-7#
1478
1479 Nf: Na, aber ich finde es schon ehrlich von ihm #01:10:07-7#
1480
1481 Nm: Ja aber wir wissen, wir haben das Ziel, das ist alles Bullshit. Aber er muss halt
1482 etwas sagen. Ich kann dazu nicht sagen er ist verständnisvoll. Da wird es viele
1483 Meetings zu gegeben haben wie jedes Wort klingt. #01:10:30-3#
1484
1485 Cm: Das hat der auch nicht selbst geschrieben #01:10:37-2#
1486
1487 Nm: Auf gar keinen Fall #01:10:37-7#
1488
1489 Cm: Und dadurch, dass er es nicht selbst geschrieben hat, kannst du auch nicht auf
1490 die Person zurück schließen finde ich (.) #01:10:39-3#
1491
1492 Vm: Aber ich finde jetzt die Aussage von dem tausend Mal souveräner um ganz
1493 ehrlich zu sein. Also die Reaktion, auch so (.) lang zu warten ist vielleicht ein
1494 Problem, aber vielleicht ist es auch okay jetzt mal zu sagen okay wir warten ab
1495 wie sich das entwickelt, bevor wir den CEO reinschicken. Weil dann ist ja gleich
1496 klar okay wir haben das realisiert und müssen was ändern. Das ist ja immer
1497 Autorität, die der ausstrahlt. Also ich finde sogar die Floskeln gut, er bezieht sich
1498 auf den Fall, auf die Person, auf die Fehler, es ist auch ein totales
1499 Fehlereingeständnis. Das zieht halt wahrscheinlich auch viel mehr das auftreten.
1500 Also ich find das gar nicht schlecht. #01:11:51-5#
1501
1502 Bf: Ich glaub das empfindet jeder voll anders. Ich würde dem so kein Wort glauben,
1503 weil das einfach so gesprochen ist wie jeder Politiker das tut. Und eigentlich ist es
1504 ihm scheiß egal was er da tut. Also das empfinde ich wie ich das lese #01:12:12-
1505 7#

1506
1507 Cm: Es ist halt keine Kontrollmöglichkeit für uns da. #01:12:22-6#
1508
1509 Bf: Ja. #01:12:24-4#
1510
1511 Cm: Wenn du das alles offenlegst, dann nimmst du als Chef und Unternehmen die
1512 Verantwortung gegenüber deinen Stakeholdern #01:12:33-4#
1513
1514 Vm: Okay aber wie viel Information kannst du jetzt in ein so kurzes Statement
1515 reinpacken #01:12:42-0#
1516
1517 Cm: Stimmt #01:12:42-0#
1518
1519 Bf: Ja aber genau deshalb hätte er ein längeres Statement machen müssen.
1520 #01:13:11-1#
1521
1522 Cm: Aber du weißt ja nie wie lang der ist. #01:13:25-3#
1523
1524 Bf: Ja aber ich finde die Medien stellen die Airline und den CEO schon als Buhmann
1525 da. Ist jetzt die Frage, ob sie das diskutiert haben alle oder ob das schon United
1526 Airlines Fehler war #01:13:41-4#
1527
1528 Y: Wenn ihr jetzt mal die beiden Verhaltensweisen von den CEOs vergleicht. Ist
1529 euch da was aufgefallen? #01:13:48-7#
1530
1531 Vm: Ja irgendwo auf unterschiedliche Ebene irgendwo unbeholfen (.) Unterschiede (.)
1532 ja ich weiß auch nicht. Sie sind wahrscheinlich doch sehr ähnlich auf irgendeine
1533 Art und Weise #01:14:08-7#
1534
1535 Cm: Beide sprechen Bedauern aus. Der Samsung CEO weist die Schuld von sich.
1536 #01:14:24-5#
1537
1538 Sm: Aber beide haben eigentlich keine konkreten Vorschläge #01:14:30-9#
1539
1540 Nm: Samsung meiner Meinung ganz impulsiv. Also der hat keine Kontrolle. Meiner
1541 Meinung nach ne Impulsivreaktion. #01:14:37-6#
1542
1543 Bf: Welches Unternehmen lässt jemanden bitte so für sich sprechen. Da beim Handy
1544 ist es viel einfacher. Kurz nachzuprüfen ob es die Akkus sind. Und bei der
1545 riesigen Airline ist der Fall ja viel komplexer und es ist der direkte Umgang mit
1546 Menschen. Und dann die Rassismusfrage. Das ist ja grundsätzlich ein
1547 emotionales Thema. Da versteh ich nicht warum United nicht auf der emotionalen
1548 Ebene anknüpft #01:15:07-2#
1549
1550 Cm: Ja das eine ist technisches und das andere menschliches Versagen #01:15:08-
1551 8#
1552
1553 Bf: Und das eine Problem ist sicher leichter zu lösen. #01:15:17-1#
1554
1555 Nf: Ich glaube ja auch die Vorgeschichten. Bei Samsung haben wir alle nicht wirklich
1556 was mitbekommen vorher und bei denen ja wieder und wieder ist da was
1557 passiert. #01:15:20-1#
1558
1559 Bf: hm ((bejahend)) #01:15:22-6#
1560
1561 Nf: Das hat sich ja voll summiert alles #01:15:36-6#

1562
1563 Nm: Ja bei Samsung war es ein Einzelfall, da kann man mal drüber wegsehen, wenn
1564 es Impulsiv ist. Aber bei United (.) #01:15:49-3#
1565
1566 Y: Okay. Wenn ich jetzt mal grob zusammenfasse, was ihr die letzte Stunde über
1567 gesagt habt ähm ist es so, dass ihr ähm wenn sich der CEO äußert eine
1568 gewisse Ernsthaftigkeit von dem Fall erwartet und dass ihr gleichzeitig auch
1569 erwartet, dass dieser CEO das Statement nicht alleine von sich gibt, sondern es
1570 nach Absprachen getroffen wird. Und wenig von ihm selbst in dem Statement
1571 rüber kommt. Und dass auch unterschieden werden sollte bei der Art der Krise.
1572 Also ob es jetzt technisches oder menschliches Versagen ist ähm und dass es
1573 auf jeden Fall rechtzeitig sein sollte. Stimmt ihr dem so zu oder würdet ihr noch
1574 was ergänzen? #01:16:46-9#
1575
1576 (.) #01:16:51-0#
1577
1578 Sm: Unterschreibe ich #01:16:57-3#
1579
1580 Nf: Ja ich würde auch noch die derzeitige Stellung in den Medien berücksichtigen.
1581 #01:17:08-4#
1582
1583 Y: Okay. Abschließend nochmal die Frage, wie würdet ihr bewerten welche Rolle
1584 der CEO für die Imageentwicklung in so einem Fall hat. Also seine Äußerung.
1585 #01:17:34-7#
1586
1587 Nm: Anhand dieser Fälle? #01:17:41-8#
1588
1589 Y: Ja oder auch allgemein. Einfach euer Abschluss. Wie wichtig ist das. #01:17:55-
1590 1#
1591
1592 Sm: Ja ich glaub, wenn da kurzzeitig eine coole Aktion gekommen wäre, wenn die der
1593 CEO mit reingebracht hätte, wäre das anders gegangen in meinem Kopf. Dann
1594 hätte ich gedacht ah aber die haben so reagiert wie das bei Starbucks
1595 beispielsweise. Da denke ich die haben echt cool reagiert. #01:18:19-0#
1596
1597 Nm: Ja, du hast es immer noch im Kopf #01:18:18-7#
1598
1599 Sm: Ja voll #01:18:22-1#
1600
1601 Nm: Und hier, wenn ich das nach Monaten höre, rolle ich mit den Augen #01:18:31-9#
1602
1603 Cm: Also wenn sich der CEO äußert, ist das glaube ich immer der letzte Trumpf, den
1604 du als Unternehmen spielen kannst. Weil das ist die Person, die am Ende überall
1605 den Finger drauf hat oder haben sollte. Eine höhere Bedeutung kannst du einem
1606 Unternehmen eigentlich nicht zugestehen. Es sei denn es ist was Kleines, wo der
1607 Inhaber, oder Gründer was sagt. Aber sonst ist der CEO derjenige, den du als
1608 letzten Trumpf ziehst und damit sagt das hat jetzt Chefpriorität. Und dass der
1609 CEO da nicht hoch emotionalisiert was sagt, gerade bei so zwei börsennotierten
1610 Unternehmen zeigen kann, das ist auch klar. Weil sonst könnte er ja wieder
1611 Schwäche gegenüber den Konkurrenten zeigen. Das ist ja alles so durchgestylt
1612 und du musst jedes Wort auf die Waagschale legen. Dass du einerseits deinen
1613 Kopf nicht verlierst, aber trotzdem genau den Kern triffst der Aussage was die
1614 Stakeholder in dem Moment hören wollen. Oder hören müssen. Von daher (.) ist
1615 das halt (.) aber das ist auch wieder kulturabhängig, wann der CEO in einer Krise
1616 einspringen muss. Das kann in Südkorea ganz anders sein als in Amerika. Dass
1617 der da viel schneller einspringt als im Westen. #01:20:14-1#

1618
 1619 Vm: hm ((bejahend)) #01:20:16-3#
 1620
 1621 Cm: Das muss man echt abwägen auf wem da das höchste Vertrauen zukommt. Ist
 1622 das jetzt der CEO oder der Technikchef. Und da spielt sicher die Kultur auch eine
 1623 Rolle bei.

Anhang F: Formulierende Interpretation

F. I. Gruppendiskussion 1

OT: **Persönliche Erfahrungen mit dem Auftreten von CEOs in der Krise**

UT: 7-16 Beispiel VW
 UT: 17-28 Beispiel Mannesmann
 UT: 29-36 Beispiel Schlecker
 UT: 37-54 Beispiel Maschmeyer

55-57 Frage durch Y

OT: **Assoziationen zum Unternehmen Samsung**

Als erstes fallen den Diskutanten auf exmanente Nachfrage des Moderators zu Samsung die Produkte wie Handys und Fernseher ein. Das Unternehmen gibt von der Unternehmenspolitik nicht viel Preis, es scheint nur so rüberzukommen als wäre es zielorientiert. Da kommt die Frage auf, ob das nicht jedes wirtschaftliche Unternehmen ist. Kurz kommt das Gespräch auf di Krise mit den explodierenden Akkus, worauf aber nicht weiter eingegangen wird. Dann lenkt das Gespräch wieder darauf, dass die Diskutanten eigentlich nicht viel von Samsung wissen und das Image nicht beurteilen können. Jedoch haben sie auch mit wirtschaftlichen Hochs und Tiefs zu kämpfen.

UT: 58-70 Elektrotechnik
 UT: 71-81 Samsung ist „zielorientiert“
 UT: 83-87 Probleme mit Akkus
 UT: 88-106 Undurchsichtige Geschäftspolitik

Y teilt den ersten Stimulus aus

OT: **Erste Gedanken zu Stimulus 1**

UT: 110-129 Kleine Schrift des Artikels

UT: 130-134	<u>Andere Fälle in denen Batterien explodiert sind</u>
UT: 135-140	<u>Herkunft Samsung (Korea)</u>
UT: 141-173	<u>Hintergrund zu dem Fall</u>
UUT: 141-161	Anzahl der Fälle unklar während Samsung versucht die Anzahl „schön zu reden“ (149)
UUT: 162-169	Als der Druck zu groß war kam es zu Produktrückruf
UUT: 170-210	Medien sind dazu im Stande Fall zuzuspitzen bis Handlung erfordert ist
UUT: 211-224	In Flugzeugen wurden die Samsung Modelle auch verboten
OT:	Wahrnehmung des Verhaltens des CEO
225-228	Exmanente Nachfrage durch Y was an dem Verhalten des CEO auffällig ist
UT: 229-240	<u>Erste Reaktion Verschulden von Samsung wegzuschieben</u>
UT: 241-250	<u>Schilderung des Falls durch CEO sehr vage</u>
UT: 251-261	<u>Zweifel, ob CEO über alle Vorkommnisse im Unternehmen informiert ist</u>
UT: 262-264	<u>Die Aufgabe des CEO ist es den Schaden von der Firma wegzuschieben</u>
UT: 265-275	<u>fraglich inwieweit Statement mit Kommunikationsberatern abgesprochen ist</u>
UT: 267-443	<u>Frage nach der Schuld</u>
UUT: 267-285	Unklar wie viele Fälle es bisher gab
UUT: 286-293	Schuld sind nicht die Akkus
UUT: 294-324	Von dem CEO wird in erster Linie erwartet „seine Leute zu schützen“ (313)
UUT: 325-364	Zunächst ist die Schuld wegzuschieben, dann zu prüfen und dann kann Aussage noch immer ausgebessert werden
UUT: 365-372	Verhalten des CEO ist richtig
UUT: 373-382	Schuld ist das Ladegerät, nicht Samsung
UUT: 383-396	Erst sollten die Fälle geprüft werden, dann ist Schuldeingeständnis angebracht
UUT: 397-443	Der CEO verhält sich richtig, weil er sich erst vor seine Leute und das Unternehmen stellt und dann sagt er prüft die Fälle

UT: 444-477	<u>Ausweg aus der Krise über Preispolitik und Schadensersatz</u>
OT:	Erwartungen an den CEO
487-481	Frage durch Y nach Erwartung an das Verhalten des CEO
UT: 482-502	<u>CEO hat sich entschuldigt und das muss er auch</u>
UT: 503-530	<u>Unsicherheit, ob jemand zu Schaden gekommen ist durch Explosion</u>
UT: 531-540	<u>Schuld liegt bei externen Ladegeräten</u>
UT: 541-547	<u>CEO hat sich richtig verhalten</u>
UT: 548-574	<u>Abstreiten der Schuld</u>
UUT: 548-561	Schuld hätte nicht abgestritten werden sollen, stattdessen Verfahren angekündigt, das Fälle überprüft
UUT: 558- 574	Wording ist „schon ziemlich hart“ (567)
UT: 575-645	<u>Samsung sollte über genaue Geschehnisse Bescheid wissen</u>
UUT: 575-589	Samsung hat sich anscheinend nicht erkundigt, ob jemand zu Schaden gekommen ist
UUT: 590-601	Samsung sollte sich in so einem Fall über Geschehnisse erkundigen
UUT: 602-618	Samsung hätte keine Stellung beziehen sollen, wenn sie noch nicht wussten, ob jemand zu Schaden gekommen ist
UUT: 619-645	Vorschlag, dass Samsung stattdessen etwas anderes gesagt hätte
OT:	Zeitpunkt der Äußerung
	Durch Nachfrage des Moderators (Y) wird die Aufmerksamkeit auf den Zeitpunkt der Äußerung gelegt. Zunächst merkt Pm an, dass der CEO sich nicht direkt gemeldet hat. Dann merkt Hm an, dass ein CEO über das Statement nicht selbst entscheidet und ein paar Tage braucht, um sich mit seinem Team zu beraten. Diese Zeit braucht das Unternehmen auch, um aufzuklären ob die veröffentlichten Bilder Wahrheitsgehalt haben, Samsung Handys abbilden und Kontakt zu den Personen aufzunehmen. Von daher ist die Konklusion, dass Samsung die Fotos prüfen müsste, dann Kontakt aufnehmen müsste und sich dann erst äußern sollte.
646-648	Exmanente Nachfrage durch Y
UT: 649-658	<u>Feststellung, dass der CEO sich wenige Tage später gemeldet hat und nicht direkt</u>

UT: 659-661	<u>Beratung mit Samsung Team braucht Zeit</u>
UT: 662-684	<u>Unsicherheit ob es sich um einen oder schon um mehrere Fälle handelt</u>
UT: 685-696	<u>CEO entscheidet nicht alleine über sein Statement, sondern berät sich intern</u>
UT: 698-714	<u>Vorfall muss erst validiert werden, bevor CEO sich äußern kann</u>
UT: 715-742	<u>Zuerst muss geprüft werden, ob die Fotos ein Samsung Handy zeigen</u>
UT: 743-759	<u>Erst prüfen ob die Fotos ein Samsung Handy zeigen, dann Kontakt aufnehmen und Fall prüfen</u>
UT: 760-801	<u>Samsung hätte Kontakt aufnehmen müssen und Schadensersatz anbieten müssen</u>
UUT: 760-769	Samsung hätte bei Kontaktaufnahme auch erfahren, ob jemand zu Schaden gekommen ist
UUT: 770-788	„Opfer“ hätte wahrscheinlich Schadensersatz erwartet
UUT: 789-801	CEO ist für Schadensersatz nicht zuständig

OT: Persönlichkeit des Statements

Auf Nachfrage durch Y gehen die Diskutanten darauf ein, was sie von der Persönlichkeit des CEO in dem kurzen Statement erkennen. Zuerst sind die Teilnehmer verunsichert von der Frage und gehen noch einmal sicher, ob sie die Frage richtig verstanden haben. Dann äußert Hm, dass von der Persönlichkeit des CEO nichts durchdringt, was von der Mehrheit bestätigt wird. Mf wirft dann ein, dass der CEO nur von der Mehrzahl spricht „ist nur wir als Firma“ (819). Der CEO vertritt nicht seine eigene, sondern die Firmenmeinung, weshalb die Persönlichkeit nicht erkennbar ist. Außerdem kennen sie den CEO nicht, weshalb er für sie austauschbar ist. Das Gespräch geht dann in eine andere Richtung und es wird darauf eingegangen, dass der Fall ernst sein muss, dass der CEO das Wort ergreift und es auch ein anderer Unternehmenssprecher hätte sagen können – das hätte dem Statement auch nicht mehr Persönlichkeit gegeben.

802-806	Nachfrage durch Y, ob sie etwas über die Persönlichkeit des CEO sagen können
UT: 807-820	<u>Von Persönlichkeit kommt nichts durch, er spricht für die Firma</u>

UT: 821-849	<u>Statement ist von der Firma, nicht von dem CEO persönlich</u>
UT: 850-875	<u>„Wir“ ist keine persönliche Meinung des CEO, er sagt nur das, was die Firma entschieden hat</u>
UT: 876-915	<u>Wirkung, wenn CEO sich äußert statt Unternehmenssprecher</u>
UUT: 876-883	Der Fall muss für Samsung ganz schön wichtig sein, weil CEO sich äußert
UUT: 884-915	Statt des CEO hätte auch Pressevertreter Statement abgeben können
UT: 916-924	<u>Die Diskutanten kennen den CEO nicht, er ist für sie austauschbar und hat keine Persönlichkeit</u>
UT: 925-954	<u>Das Statement schiebt die Schuld von Samsung weg und hin zu den Nutzern</u>
UT: 955-962	<u>Persönlichkeit steckt nicht in dem Statement</u>

OT: Emotionen in dem Statement

Auf Frage durch Y sagen die Teilnehmer, dass das Statement emotional ist und dass das Bedauern für sie bedeutet, dass der CEO Mitleid hat. Die Diskutanten finden es falsch, dass er die Schuld gleichzeitig den Nutzern zuschiebt. Bf denkt, dass ein CEO als Geschäftsmann nicht zu viele Emotionen zeigen darf und Hm denkt, dass die Emotionen ohnehin nur vorgetäuscht sind. Bf macht dann noch einen Vorschlag, wie das Statement für sie besser gelungen hätte.

963-965	Exmanente Frage durch Y, ob die Diskutanten Emotionen in dem Statement erkennen
UT: 966-986	<u>Es ist emotional, denn der CEO äußert Mitleid und Bedauern</u>
UT: 987-1014	<u>Die Gefühle sind unehrlich und vorgetäuscht</u>

OT: Einfluss der Krise auf das Image von Samsung

Die Diskutanten gehen nicht auf die Nachfrage von Y ein, inwiefern der Krisenfall zu der Historie und dem Image von Samsung passt. Vielmehr erklären sie, dass Samsung durch die explodierenden Akkus einen Imageschaden genommen haben, sich aber schon wieder davon überholt haben. Es trägt dazu bei, dass die Menschen

schnell vergessen und dass Samsung korrektive Maßnahmen eingeleitet hat wie eine Preissenkung.

- 1015-1017 Exmanente Frage durch Y wie die Diskutanten den Krisenfall in ihr Image von Samsung einordnen
- UT: 1018-1049 Fall hat Samsung „nicht ganz so gut getan“ (1026), jedoch werden die Produkte weiter verkauft und die Krise vergessen
- UT: 1050-1063 Akkus sind auch bei anderen Herstellern explodiert, Samsung hatte Pech, dass es bei ihnen so ein großes Thema geworden ist und hat wirklich Schaden genommen
- UT: 1064-1067 Fall wird hinzugezogen, bei dem Rasenmäher Akkus explodiert sind
- UT: 1068-1079 Samsung hat sich von der Krise schon wieder erholt

OT: Übernahme von Verantwortung

Die Diskutanten beschreiben, dass Samsung keine Verantwortung für die Explosionen übernommen hat. Das ist aber normal, da Unternehmen in solchen Fällen die Verantwortung immer zuerst wegschieben. Auf immanente Nachfrage durch Y gehen sie noch darauf ein, dass der CEO kaum eigene Verantwortung trägt, da alle relevanten Entscheidungen im Team getroffen werden. Berät der CEO sich aber nicht mit seinem Team, könnte eine Kündigung die Konsequenz sein.

- 1080-1084 Frage durch Y nach der Verantwortung Samsungs für die Krise
- UT: 1085-1096 Samsung hat keine Verantwortung für die Geschehnisse übernommen
- UT: 1097-1114 Schilderung wie Samsung reagiert hat
- UT: 1115-1138 Samsung hat normal reagiert und die Verantwortung weggeschoben
- UT: 1139-1169 Einfluss von Medien und Fluggesellschaften auf die Entwicklung der Krise
- UT: 1170-1173 Samsung hat keine Verantwortung
- 1174-178 Immanente Nachfrage durch Y was der CEO in dem Fall damit zu tun hat
- UT: 1179-1186 CEO segnet alle Aktivitäten des Unternehmens ab, deshalb ist er auch in der Verantwortung

- UT: 1187-1211 Entscheidung wird im Team getroffen und CEO muss es aussprechen
- UT: 1212-1229 Verantwortung liegt bei Team das entscheidet, CEO nur der Unterschreiber
- UT: 1230-1253 Wenn CEO nicht von Beginn an mit Kristenstab kooperiert, kann es sein, dass er gekündigt wird
- UT: 1254-1259 Produkt steht im Vordergrund, nicht das „Opfer“
- UT: 1260-1269 Ausdrucksweise ist zu „rabiät“ (1260) und lediglich eine Floskel, die keine Verantwortung zeigt

OT: Kaufabsicht

Die Diskutanten sind sich einig, dass sie weiterhin Produkte von Samsung kaufen würden und teilweise sogar welche besitzen. Die Qualität ist ausschlaggebend, nicht die Krise.

- 1270-1272 Exmanente Frage durch Y, ob Diskutanten sich für Samsung Produkte entscheiden würden
- UT: 1273-1281 Ja, sie würden Samsung kaufen und haben auch eigene Geräte
- UT: 1282-1287 Qualität ist entscheidend, ob Produkte gekauft werden

OT: Erste Assoziationen zu United Airlines

- 1288-1299 Wechsel durch Y von Stimulus 1 auf 2, indem zweiter Fall angekündigt wird und nachgefragt wird, was sie mit dem Unternehmen United Airlines verbinden
- UT: 1300-1314 United Airlines ist eine Fluggesellschaft aus den USA, über die man aber nicht mehr weiß
- UT: 1315-1316 Pm erinnert sich mal etwas gehört zu haben, weiß aber nicht was

Y teilt den zweiten Stimulus aus

OT: Erste Gedanken zum Artikel

- UT: 1322-1340 Pm erinnert sich an den Fall und wie groß die Geschichte war
- UT: 1341-1347 Entsetzen über die Geschehnisse
- UT: 1348-1398 Hintergründe zum Fall
- UUT: 1348-1372 Überbuchung ist Alltag im Flugzeug
- UUT: 1373-1379 Eigene Erfahrung mit überbuchter Maschine
- UUT: 1380-1386 Fall hat Wellen bis ins weiße Haus geschlagen

UUT: 1387-1397	Bedeutung von Überbuchung
UT: 1398-1410	<u>Am, Bf, Mf und Pm haben selbst schon einmal keinen Platz in einem überbuchten Flugzeug bekommen</u>
OT:	Zeitpunkt der Äußerung
UT: 1411-1437	<u>CEO hat seine Aufgabe verfehlt, da er sich zu spät geäußert hat</u>
UT: 1448-1442	<u>Am hat ein anderes Video gesehen, in der ein Passagier sich falsch verhalten hat</u>
UT: 1443-1448	<u>Meldung kam zu spät</u>
OT:	Sonstige Auffälligkeiten
1449-1451	Frage durch Y was sonst noch auffällig ist
UT: 1452-1459	<u>Richtige Reaktion mit Ankündigung eines Ermittlungsverfahrens, jedoch viel zu spät</u>
UT: 1460-1475	<u>United Airlines müsste so etwas von vornherein verhindern</u>
UT: 1476-1496	<u>Äußerung sehr oberflächlich und spielt nur auf Zeit</u>
OT:	Vergleich des Lösungsvorschlags Fall 1 und 2
UT: 1497-1515	<u>United Airlines hat zumindest angekündigt zu ermitteln, während Samsung Schuld nur von sich geschoben hat</u>
UT: 1516-1522	<u>United Airlines hat richtig reagiert, aber viel zu spät</u>
OT:	CEO nimmt Fall persönlich
1523-1526	Frage durch Y nach Persönlichkeit des CEO
UT: 1527-1541	<u>Überbuchung ist ein normales Problem, allerdings eskalieren die Fälle in der Regel nicht so</u>
UT: 1542-1556	<u>Im Gegensatz zu Samsung bezieht der CEO von United Airlines den Fall mehr auf sich persönlich, da er nicht nur von „wir“ sondern auch von „ich spricht</u>
UT: 1557-1571	<u>CEO hätte sich entschuldigen und Anteilnahme zeigen müssen</u>
UT: 1572-1585	<u>Unsicher, ob CEO vorher überhaupt von dem Vorfall wusste</u>
UT: 1586-1615	<u>CEO übernimmt persönliche Verantwortung</u>
UT: 1616-1643	<u>Samsung hat eine hohe Verantwortung für die Krise und der CEO kann anordnen, dass sowas nicht wieder passiert. Deshalb ist es auch möglich persönliche Verantwortung zu übernehmen</u>

UT: 1644-1650	<u>In eigenem Überbuchungsfall wurden die Diskutanten besser behandelt</u>
UT: 1651-1668	<u>CEO kann Anweisung geben mit Überbuchung anders umzugehen, wie Mitarbeiter Anweisung ausführen liegt nicht in seiner Hand</u>
UT: 1669-1681	<u>Problem an dem Verhalten des CEO ist, dass er sich zu spät geäußert hat und Menschen nicht diskriminierend behandelt werden dürfen</u>
OT:	Emotionen im Statement
UT: 1682-1696	<u>Statement ist nicht emotional und wirkt „kalt“</u>
UT: 1697-1761	<u>Entschuldigung fehlt</u>
UT: 1762-1731	<u>Entschädigung ist ein unangesprochenes Thema</u>
UT: 1732-1750	<u>CEO müsste sich entschuldigen</u>
OT:	Verbreitung des Falles durch Medien
UT: 1751-1763	<u>Einzelfall kann sich durch Handys und Medien sehr schnell verbreiten</u>
UT: 1764-1784	<u>Die Verbreitung durch die Medien wird oft unterschätzt</u>
UT: 1785-1787	<u>CEO könnte das kontrollieren, muss sich nur rechtzeitig darum kümmern</u>
OT:	Verantwortung von United Airlines an der Krise
1788-1790	<u>Frage durch Y nach der Verantwortung an der Krise</u>
UT: 1791-1814	<u>Verantwortung liegt beim Personal, nicht beim CEO oder der Airline</u>
OT:	Krisenhistorie spielt eine Rolle
UT: 1815-1845	<u>Verantwortung liegt beim Personal, dem CEO und dem Unternehmen – vor allem vor dem Hintergrund der Krisenvergangenheit</u>
UT: 1846-1860	<u>Wenn der Ruf schon schlecht ist, muss das Unternehmen sensibler reagieren</u>
UT: 1861-1872	<u>CEO zu kündigen kann für die Öffentlichkeit wie ein Neustart sein</u>
OT:	Bereitschaft mit United Airlines zu fliegen
1873-1874	Nachfrage durch Y
UT: 1875-1897	<u>Vorkommen war ein Einzelfall, der nicht darüber entscheidet, ob man mit der Airline fliegt</u>

UT: 1898-1905	<u>Flugzeugwartung (Qualität) eher entscheidend</u>
UT: 1906-1922	<u>Schuld liegt beim Flugpersonal, nicht der Airline, deshalb würde man wieder damit fliegen</u>
UT: 1923-1934	<u>Auswahl der Airline richtet sich nach Angebot</u>
UT: 1935-1950	<u>Schuld liegt beim Personal</u>
UT: 1951-1957	<u>Nur durch die Medien ist der Fall so groß geworden, sonst würde das niemand mitbekommen haben</u>

OT: Vergleich der beiden Fälle

1958-1961	Nachfrage durch Y
UT: 1962-1966	<u>Fälle sind unterschiedlich und können nicht verglichen werden</u>
1967-1968	Nachhaken durch Y inwiefern sich das Verhalten des CEO unterscheidet
UT: 1969-1998	<u>CEO von United Airlines spricht persönlicher (auf sich bezogen) als Samsung, was aber daran liegt, dass er die Kontrolle hat das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen</u>
UT: 1999-2001	<u>Zeitpunkt ist unterschiedlich</u>
UT: 2002-2018	<u>United Airlines hat sich nicht entschuldigt</u>
UT: 2019-2022	<u>United Airlines zeigt keine Emotionen</u>
UT: 2023-2040	<u>CEO hat in beiden Fällen keine persönliche Verantwortung und verteilt diese auf andere</u>
2037-2063	Zusammenfassung der Diskussion durch Y

OT Handlungsspielraum des CEO

Nach der kurzen Zusammenfassung des Gesprächs durch den Moderator gehen die Diskutanten noch einmal darauf ein, dass der CEO nicht als Persönlichkeit vor den Medien steht, sondern nur das Unternehmensinteresse und die Teamentscheidungen vertritt.

UT: 2064-2076	<u>CEO steht hinter dem Unternehmen und nicht seiner eigenen Meinung</u>
UT: 2077-2083	<u>Entschuldigung ist nichts Negatives, es ist sogar eher positiv</u>
UT: 2084-2095	<u>CEO hat nicht viel „Spielraum“ (2094) sondern handelt nur nach Absprache</u>
UT: 2096-2122	<u>CEO bekommt eine Sprachregelung, an die er sich halten muss</u>

2123-2126 Abschlussfrage durch Y

OT: Menschlichkeit des CEO

Abschließend legen die Diskutanten noch einmal den Fokus darauf, dass keiner der CEOs große Emotionen oder Empathie gezeigt haben. Wie schon vorher betont sollte ein CEO als Unternehmenssprecher das auch nicht sein. Auch ohne Emotionen und mit der Schuldzuweisung zu den Kunden haben die CEOs im Unternehmensinteresse gehandelt.

UT: 2127-2132 CEO von Samsung ist menschlicher als von United Airlines

UT: 2133-2150 United Airlines CEO war nur auf die Lösung konzentriert, emotionslos und hat sich nicht entschuldigt

UT: 2151-2185 Empathisch ist keins der Statements der CEOs

UT: 2186-2199 Empathisch und emotional sollte der CEO nicht sein, dann hätte er „den falschen Job“ (2195)

UT: 2200-2216 Entschuldigt und dadurch ein Schuldeingeständnis gemacht hat keiner der CEOs, was im Sinne des Unternehmens liegt

F. II. Gruppendiskussion 2

1-8 Erklärung des Themas durch Y und Eingangsfrage

OT Persönliche Erfahrungen mit dem Thema

UT: 9-50 Cm erklärt einen Fall aus einem Getränkeunternehmen, für das er gelegentlich arbeitet

51-52 Nachfrage durch Y ob sich noch jemand äußern möchte

UT: 53-63 Nennung von medialen Fällen wie Facebook und VW

UT: 64-75 Viele Fälle fallen Nm nicht ein, der CEO hält sich bei Krisen oft im Hintergrund

75-78 Exmanente Nachfrage durch Y

OT Assoziationen mit Samsung

UT: 79-85 Handys, Herkunft und Unterhaltungselektronik

UT: 86-104 Samsung ist ein koreanisches Unternehmen und in Asien gibt es eine starke Entschuldigungskultur in Krisenfällen

105-106 Immanente Nachfrage durch Y

UT: 347-359	<u>CEO sollte sich nur melden, wenn Zukunft der Firma davon abhängig ist bzw. ein Reputationsverlust droht</u>
UT: 360-384	<u>Kurz nach Marktlaunch des Note 7 so ein Fall ist für die Aktionäre wichtig genug, dass der CEO sich melden sollte</u>
OT:	Verbesserungsvorschläge für das Verhalten des CEO
385-387	Frage durch Y ob Diskutanten etwas am Verhalten ändern würden
UT: 388-394	<u>Den Einleitungssatz könnte man anders formulieren</u>
UT: 395-399	<u>Der CEO könnte den Vorfall bedauern</u>
UT: 340-409	<u>Reihenfolge ist ausschlaggebend dafür wie das Statement klingt</u>
OT:	Zeitpunkt der Äußerung
410-412	Exmanente Nachfrage durch Y
UT: 413-426	<u>Wenige Tage nach dem Aufkommen ist okay, da das Unternehmen Zeit braucht um die Fakten zu prüfen</u>
OT:	Persönlichkeit des CEO
427-429	Frage durch Y nach der Persönlichkeit des CEO
UT: 430-437	<u>CEO klingt nüchtern, distanziert und neutral</u>
UT: 438-445	<u>Die unglückliche Formulierung ist aber bestimmt ein Übersetzungsfehler</u>
UT: 446-462	<u>Es ist aber auch möglich, dass CEO Statement abgegeben hat ohne Rücksprache zu halten</u>
UT: 463-465	<u>CEO gibt kein Statement ab ohne Rücksprache zu halten</u>
UT: 466-489	<u>Elon Musk verhält sich auch ungeschickt, was aber auch eine PR-Masche sein kann</u>
UT: 490-500	<u>CEO klingt stolz und überzeugt von seinen Produkten</u>
UT: 501-526	<u>Es kann sein, dass das Statement ursprünglich länger war und der Artikel die Tonalität verfälscht</u>
UT: 527-539	<u>Statement vom CEO ist „okay“ (534) aber nicht besonders gut gelungen</u>
UT: 540-544	<u>Bf ist wäre das Statement im Alltag nicht aufgefallen</u>
UT: 545-559	<u>Statement wirkt durch Abstreiten von Schuld unglaubwürdig</u>
OT:	Emotionalität
560-561	Frage durch Y

UT: 562-574 Vm, Nf und Bf finden Statement ist nicht emotional, während Nm Bedauern erkennt und das angebracht findet

UT: 575-604 Samsung zeigt kein Interesse, ob eventuell jemand zu Schaden gekommen ist

UT: 605-621 CEO sollte sich erst melden, wenn sie wüssten was passiert ist

UT: 622-634 Cm erklärt, dass er das Statement als erste Meldung okay und nett findet

OT: Formulierung des Statements

UT: 635-665 Statement sollte besser formuliert sein, aber vielleicht ist das ein Übersetzungsfehler, liegt daran, dass es gesprochen wurde oder nicht korrekt übernommen wurde

OT: Krisenhistorie von Samsung

666-669 Exmanente Nachfrage durch Y

UT: 670-679 Krise ist untypisch für Samsung und sticht deshalb so hervor

UT: 680-707 Erste Monate sind kritisch für Samsung, dann erholt sich das Unternehmen aber wieder

OT: Verantwortung von Samsung an der Krise

708-710 Frage durch Y

UT: 711-724 Verantwortung ist „extrem hoch“ (711) weshalb es okay ist, dass der CEO sich meldet

UT: 725-750 Zweifel, ob die Verantwortung wirklich so hoch ist, weil ein technisches Gerät nicht alles aushalten muss.

UT: 751-765 Exemplifizierung durch Cm, welche Gründe es noch für explodierende Geräte gibt

UT: 766-781 Mediale Berichterstattung lässt Verantwortung sehr hoch wirken, weil es auf Samsung geschoben wird

OT: Interesse an dem Fall

UT: 782-793 Bf wäre der Artikel im realen Leben nicht aufgefallen, sie hätte nicht weiter darüber nachgedacht

UT: 794-814 Interesse an dem Fall ist größer, wenn man selbst das Modell besitzt

UT: 815-825 Samsung hätte proaktiv auf alle Note 7 Besitzer zugehen und sie informieren sollen

OT:	Kaufabsicht Samsung
826-829	Frage durch Y
UT: 832-837	<u>Der Fall war der einzige Fall, den die Diskutanten über Samsung im Kopf hatten</u>
UT: 838-864	<u>Krise beeinträchtigt die Kaufabsicht nicht, weil die Produktqualität zählt</u>

OT:	Assoziationen zu United Airlines
UT: 867-879	<u>United Airlines hatte mehrere Probleme z. B. mit Rassismus</u>
UT: 898-884	<u>Vm ist Vielflieger der Fluggesellschaften-Familie und würde weiterhin mit United fliegen</u>
UT: 885-905	<u>Passagier-Rauswurf</u>
UT: 906-927	<u>Mehrere Fälle sind Grund dafür, wieso Cm nicht mehr mit United fliegen würde, ausschlaggebend ist aber persönliche Erfahrung</u>
UT: 928-951	<u>Man vertraut der Airline sein Leben an und erwartet höchsten Luxus bei niedrigem Preis</u>

Y teilt den zweiten Stimulus aus

UT: 957-973	<u>Nationalität des Passagiers (Rassismusfrage)</u>
974-975	Immanente Nachfrage durch Y was den Diskutanten durch den Kopf geht
UT: 976-983	<u>Artikel suggeriert schon, dass United sich zu spät gemeldet hat</u>
UT: 984-1028	<u>Dresscode für Familienangehörige</u>

OT	Zeitpunkt der Meldung
UT: 1029-1046	Statement wirkt gut, nur hätte das früher kommen sollen
UT: 1047-1050	Ein CEO, der als verständnisvoll beschrieben wird, hätte sich früher melden sollen
UT: 1051-1066	Wenn Unternehmen sich nach Politikern zur Krise meldet, dann wirkt es als hätte das Unternehmen nicht mehr die Kontrolle
UT 1067-1077	CEO wollte die Krise totschweigen und hatte Pech, dass das Video viral ging
UT: 1078-1081	Die Verzögerung der Meldung macht die Krise schlimmer

OT:	Formulierung des Statements
UT: 1082-1092	Statement ist voller „Worthülsen“ (1082) und ist nichtssagend
OT:	Schilderung der Hintergründe
UT: 1093-1109	Flugsicherheit ist verantwortlich
OT:	Know-How des CEO
UT: 1110-1118	Es wirkt so als würde der CEO sich bei social media nicht auskennen
UT: 1119-1122	Nf findet das nicht, sondern dass es eher übertreibend formuliert ist
UT: 1123-1131	Statement wirkt nichtssagend aber übertreibend
UT: 1132-1133	Nm wirft die Vermutung wieder auf, dass die Übersetzung schlecht ist
OT:	Betroffenheit
UT: 1134-1140	<u>Auf Bf wirkt es so, als wäre dem CEO der Fall ohnehin egal</u>
UT: 1141-1154	<u>Starbucks hatte einmal einen ähnlichen Fall, die aber sofort alle Mitarbeiter geschult haben</u>
OT:	United Airlines müsste besser reagieren, weil ihnen das öfter passiert
UT: 1155-1165	<u>United Airlines passieren solche Fälle häufiger</u>
UT: 1166-1182	<u>Wenn so etwas vorkommt, braucht es mehr als ein Statement</u>
UT: 1183-1192	<u>Jeder Passagier sollte gut behandelt werden, auch wenn er sich schlecht verhält</u>
OT:	Erwartungen an den CEO
1193-1195	Frage durch Y
UT: 1196-1199	<u>Frühere Reaktion</u>
UT: 1200-1201	<u>Entschuldigung</u>
UT: 1202-1212	<u>Konkreter Maßnahmenplan</u>
UT: 1213-1222	<u>Verhaltensanweisung für die Mitarbeiter</u>
UT: 1223-1247	<u>CEO hätte verantwortlichen Personen die Schuld geben sollen</u>
UT: 1248-1286	<u>Frühe Reaktion vor allem wichtig, wenn Unternehmen bereits Krisenhistorie hat</u>

OT:	Hintergründe zum Vorfall
UT: 1287-1336	<u>Überbuchen ist normal für Airline</u>
UT: 1337-1348	<u>Vorfall hätte von United vermieden werden können</u>
OT:	Persönlichkeit des CEO
1353-1356	Nachfrage durch Y
UT: 1357-1361	<u>Positiv, weil emotional</u>
UT: 1362-1374	<u>Positiv, wirkt als würde er sich vor seine Leute stellen und sehr überlegt sein</u>
UT: 1375-1380	<u>Artikel ist aber auch wertend formuliert</u>
UT: 1381-1385	<u>Es sind aber auch Floskeln</u>
OT:	Zeitpunkt der Meldung
UT: 1386-1419	<u>Wenn die Meldung zu spät kommt, ist es eigentlich auch egal was der CEO sagt</u>
OT:	Auswirkung der Meldung des CEO
UT: 1420-1425	<u>Meldung entspricht der Erwartung an die Äußerung eines CEO</u>
UT: 1426-1430	<u>CEO bleibt selten in Erinnerung</u>
UT: 1431-1436	<u>Samsung hat die Diskutanten nicht so berührt wie United Airlines</u>
UT: 1437-1442	<u>Wenn CEO sich früher gemeldet hätte, wäre Krise nicht so eskaliert</u>
UT: 1443-1486	<u>Unklar, ob Meldung des CEO tatsächlich etwas an der Kaufabsicht geändert hätte</u>
UT: 1469-1475	<u>Floskeln ist man gewöhnt, deshalb ist es egal</u>
OT:	Handlungsspielraum CEO
UT: 1476-1486	<u>CEO hat das Zitat nicht selbst verfasst, deshalb kann man daraus auch nichts über seine Persönlichkeit entnehmen</u>
UT: 1487-1496	<u>Auf Vm wirkt der CEO von United souverän und autoritär</u>
UT: 1497-1508	<u>Auf Bf wirkt CEO gleichgültig</u>
UT: 1509-1522	<u>Statement hätte länger sein müssen, damit CEO nicht von den Medien als „Buhmann“ (1520) dargestellt werden kann</u>
OT:	Vergleich der CEOs
1523-1525	Frage durch Y
UT: 1526-1534	<u>Beide CEOs verhalten sich relativ ähnlich, sie geben keine konkreten Vorschläge</u>

UT: 1535-1537	<u>Samsung CEO ist impulsiv und unkontrolliert</u>
UT: 1538-1549	<u>Krise mit technischem Versagen ist einfacher zu lösen</u>
UT: 1550-1560	<u>Bei häufigen Negativfällen ist es schwieriger damit umzugehen</u>
1561-1577	Kurze Zusammenfassung der Diskussion durch Y und Bestätigung durch Diskutanten
OT:	Effektivität der Meldung des CEO
1578-1581	Abschlussfrage durch Y
UT: 1582-1595	<u>Konkrete Maßnahme wäre eher im Gedächtnis hängen geblieben als Statement vom CEO</u>
UT: 1596-1597	<u>Rechtzeitige Meldung ist wichtig</u>
UT: 1598-1618	<u>CEO ist „letzter Trumpf“ (1598) und gibt dem Fall eine höhere Bedeutung</u>

Anhang G: Abstract

G. I. Abstract (Deutsch)

CEO-Kommunikation hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, was mit der Personalisierung der Medienberichterstattung und der Unternehmenskommunikation einhergeht. Die Aufgaben eines CEO werden immer vielfältiger, die Entwicklung birgt gleichermaßen Chancen und Risiken für das Unternehmen. Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, einen Einblick darüber zu geben, wie sich das Auftreten des CEO als Unternehmenssprecher in der Krise auf das Unternehmensimage bei externen Stakeholdern auswirkt. Der Fokus liegt auf der Art, wie sich der CEO äußert und nicht darauf, was er inhaltlich sagt.

Grundlage der Forschungsarbeit stellen etablierte Theorien sowie aktuelle Forschungsergebnisse aus den Bereichen Unternehmenskrisen, Unternehmensimage, CEO-Kommunikation und persuasive Kommunikation dar. Mit diesem Schwerpunkt ist die Arbeit vor allem für PR-Praktiker und Forscher der Krisenkommunikation und strategischen Unternehmenskommunikation relevant. Die Studie leistet für diese Gebiete einen wichtigen Beitrag, da sie einen direkten Zusammenhang zwischen Auftreten des CEO und Unternehmensimage bei externen Stakeholdern belegt. Sie gibt Aufschluss darüber, dass ein positiver Einfluss besonders bei einer starken persönlichen Positionierung des CEO und dem Einsatz von Emotionen möglich ist. Besonders negativ wirkt sich eine Stellungnahme zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt der Krise aus. Deshalb argumentiert die Studie auch dafür, in der Forschung die Variable Zeitpunkt der Meldung nach Kriseneintritt stärker auszudifferenzieren. Ein schlechtes Image vor Kriseneintritt hat ebenso einen starken negativen Effekt auf das Unternehmensimage. Aus der Forschungsarbeit geht außerdem hervor, dass das Auftreten des CEO besonders bei einer Krise, die auf menschliches Versagen zurückzuführen ist, positiv für das Unternehmensimage sein kann.

Die Studie folgt einem explorativen Untersuchungsdesign. In zwei leitfadengestützten Gruppendiskussionen wurden zwei unterschiedlichen Krisenfällen als Stimuli geführt. Die Äußerung des CEO in diesen Fällen wurde so manipuliert, dass sechs Variablen untersucht werden konnten: Zeitpunkt der Äußerung, wahrgenommener Führungsstil, wahrgenommene Persönlichkeit, Emotionalität, Unternehmensimage vor Kriseneintritt und der Art der Krise. Den Mittelpunkt der Studie stellt eine aus einer dokumentarischen

Analyse hervorgehende Typologie dar, nach der Stakeholder in vier Typen klassifiziert werden. Diese geben Aufschluss darüber, mit welcher Einstellung die Stakeholder dem CEO gegenüber treten und welchen Effekt ihre Voreingenommenheit auf das Unternehmensimage haben kann. Aufbauend auf diesen vier Typen kann die Krisenkommunikation strategisch geplant werden, um einen positiven Effekt auf das Unternehmensimage zu erzielen.

G. II. Abstract (English)

Recently, strategically planned CEO communication became more important due to the personalization of media coverage and corporate communications. Hence, a CEO's responsibilities are more diverse than ever. The aim of this study is to examine the influence of a CEO's public appearance during a crisis on the organizational image. It focuses on the CEO's character besides other factors, not the response strategy.

Established theories and current research on organizational crisis, organizational image, CEO communication, as well as persuasive communication serve as a basis for this empirical study. Therefore, this study is relevant for PR-practioners and researchers with a focus on crisis communication and strategical corporate communications. This paper contributes to previous research by empirically showing a direct influence of a CEO's appearance in a crisis on the organizational reputation. The findings suggest a positive influence of a CEO's strong personalized standing and emotionality on the organizational image. However, a negative influence is shown when the statement is published too late or the prior organizational reputation is bad. Thus, this study makes a case for differentiating the timing of a company's reaction more precise than proactive and reactive. Furthermore, the paper demonstrates how favorable it can be for the organizational reputation if the CEO appears as a spokesperson in crises caused by human failure.

An explorative study was conducted with two focus groups discussing two crisis cases each. The CEO's appearance was altered in order to investigate the effect of six variables: timing, leadership style, character, emotionality, prior reputation and type of crisis. As the highlight of the documentary-styled analysis a typology was established. Allowing to differentiate between different personality types the typology shows the diverse attitudes of external stakeholders towards a CEO, an organization and its reputation. Based on these personality types organizational reputation can be strategically planned for the CEO's appearance to have a positive effect on organizational reputation.