

10 Anhang

10.4. Interviewtranskriptionen

Die Transkriptionen der Experteninterviews sind der Arbeit in digitaler Form beigelegt.

Die nachfolgende Übersicht dient einer vereinfachten Navigation durch die Transkripte, die Nummerierung der Seitenzahlen erfolgt anknüpfend an die Dissertation:

Interviews

Interview Nr. 1	Unternehmenskommunikator 1 (U1).....	175
Interview Nr. 2	Unternehmenskommunikator 2 (U2).....	188
Interview Nr. 3	Frank-Thomas Wenzel (RND, FR) (J1)	204
Interview Nr. 4	Unternehmenskommunikator 3 (U3).....	221
Interview Nr. 5	Journalist 2 (J2)	238
Interview Nr. 6	Unternehmenskommunikator 4 (U4).....	255
Interview Nr. 7	Unternehmenskommunikator 5 (U5).....	271
Interview Nr. 8	Dr. Thomas Gambke, Bündnis 90 / Die Grünen (P1).....	285
Interview Nr. 9	Unternehmenskommunikator 6 (U6).....	302
Interview Nr. 10	Unternehmenskommunikator 7 (U7).....	320
Interview Nr. 11	Christian Flisek, SPD (P2)	339
Interview Nr. 12	Andreas Schwarz, SPD (P3).....	355
Interview Nr. 13	Thomas Lutze, Die Linke (P4)	368
Interview Nr. 14	Florian Post, SPD (P5)	384
Interview Nr. 15	Jörg Schmitt (Spiegel / SZ) (J3)	405
Interview Nr. 16	Unternehmenskommunikator 8 (U8).....	423
Interview Nr. 17	Dr. Peter Ramsauer, CSU (P6)	438

Interview Nr. 1 Unternehmenskommunikator 1 (U1)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 01

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 12.03.2019

Dauer: 00:41:33

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: U1 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 48 Jahre

Positionsbezeichnung: Director Media Relations (DAX-Unternehmen)

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag!
- 2 **Befragte Person:** Hallo! Entschuldigen Sie bitte vielmals, dass ich Sie soeben abwürgen musste. Aber in dem Job ist es leider immer etwas hektisch.
- 3 **Interviewerin:** Das ist kein Problem. Haben Sie jetzt Zeit oder möchten Sie das Interview lieber verschieben?
- 4 **Befragte Person:** Nein, alles gut, fangen Sie ruhig an.

- 5 **Interviewerin:** Okay, perfekt! Wir wollen uns gar nicht lange aufhalten. Bevor ich mit den Fragen beginne: Würden Sie mir verraten, wie alt Sie sind?
- 6 **Befragte Person:** 48 Jahre.
- 7 **Interviewerin:** Das war's auch schon mit den ganz persönlichen Fragen [Lachen]. Ich möchte Ihnen jetzt nur noch ein paar Informationen zum Ablauf und weiteren Vorgehen geben: Für meine wissenschaftliche Arbeit bin ich darauf angewiesen, dass ich Sie direkt oder indirekt zitieren darf. Ihre Aussagen werden jedoch wie besprochen vollständig anonymisiert.
- 8 **Befragte Person:** Super, danke!
- 9 **Interviewerin:** Die Transkription des Interviews erfolgt dem Sinn und nicht dem genauen Wortlaut nach. Ich werde Ihnen die Transkription zuschicken und Sie können sich vergewissern, dass alles passt!
- 10 **Befragte Person:** Da es ja eh anonymisiert wird, ist das okay!
- 11 **Interviewerin:** Perfekt! Falls Sie Hintergrundinformationen mit mir teilen möchten, die nicht zitierfähig sind, dann wäre ich über einen kurzen Hinweis dankbar. Dann dienen diese Informationen nur meinem Verständnis.
- 12 **Befragte Person:** Aber natürlich!
- 13 **Interviewerin:** Haben Sie vor Beginn des Interviews noch Fragen? Sonst würde ich jetzt loslegen.
- 14 **Befragte Person:** Fangen Sie einfach mal an. Ich fand das Thema sehr spannend, deshalb habe ich mich auch sofort bei Ihnen zurückgemeldet.
- 15 **Interviewerin:** Das freut mich sehr! Dann beginne ich jetzt mit der ersten Frage. Es geht um Medien und deren Berichterstattung über die DAX-Unternehmen. Wie würden Sie denn die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen in Deutschland im Allgemeinen und über Ihr Unternehmen im Besonderen beschreiben?
- 16 **Befragte Person:** Umfassend! Damit will ich sagen, dass das Unternehmen, für das ich arbeite, das Unternehmen mit der höchsten Anzahl an Medienberichten ist. Wir

haben uns das mal angeschaut: Das Unternehmen hat circa so viel Medienberichterstattung wie die Nummer 2 und 3 an einem Tag zusammen. Das heißt, im Höchstfall bis zu 1300 Beiträge in europäischen Printmedien – nur Print, ohne Social Media und ohne TV – an einem Tag. Es ist also umfassend, umfassend und intensiv, was die Qualität angeht. Es liegt ein sehr starker Fokus auf dem Unternehmen und es gibt eine sehr starke Polarisierung in der Berichterstattung, also entweder findet man das Unternehmen gut oder eben nicht. Sehr stark schwarz-weiß. Im Prinzip herrschen eine hohe öffentliche Wahrnehmung und große Resonanz dessen, was wir machen.

- 17 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung wünschen?
- 18 **Befragte Person:** Eine stärkere Unvoreingenommenheit. Weniger bipolar. Mehr Zeit natürlich. Aber ich glaube, das ist ein Thema, das man nicht wegdiskutieren kann, dass mit einer Verdichtung der Arbeitswelt natürlich auch eine Verdichtung der Berichterstattung einhergeht. Aber vor allem das Unvoreingenommene, dass man dorthin zurückkehrt.
- 19 **Interviewerin:** Jetzt geht es um eine ganz individuelle oder subjektive Einschätzung Ihrerseits: Wie oft können Sie denn Ihre eigene Sichtweise bzw. die Sichtweise Ihres Unternehmens in Medienbeiträgen so vermitteln wie Sie es sich wünschen?
- 20 **Befragte Person:** 80 Prozent. Ob das dann am Ende immer so [beim Rezipienten] ankommt – das sind ja zwei verschiedene Dinge: Zum einen die Frage, wie ich etwas vermitteln kann, zum anderen die Frage, wie etwas widergespiegelt wird. Die Meinung des Unternehmens wird ja immer wieder von Fremdmeinungen gespiegelt. Wir kommen da ganz gut durch, aber natürlich spielt auch der Kontext eine wichtige Rolle. Diese „Schwarz-Weiß-Nummer“ herrscht sehr stark vor und die Aussagen des Unternehmens werden gerne mit Zweitmeinungen gespiegelt. Das heißt, der Kontext entscheidet über den Inhalt und nicht das, was das Unternehmen sagt.
- 21 **Interviewerin:** Wie oft kommt es aus Ihrer Sicht vor, dass Inhalte oder Botschaften in den Medien falsch oder in einem falschen Kontext wiedergegeben werden?
- 22 **Befragte Person:** Nicht oft.

- 23 **Interviewerin:** Ihre Inhalte und Botschaften werden also so wiedergegeben wie von Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen intendiert?
- 24 **Befragte Person:** Ja! Es sind „Spezialthemen“, mit denen sich meistens „Spezialjournalisten“ beschäftigen, die ein „Spezialwissen“ haben und das entsprechend im richtigen Kontext widerspiegeln. Es kommt gelegentlich vor, dass ein Kontext nicht richtig ist, aber in den meisten Fällen ist der Kontext in Ordnung.
- 25 **Interviewerin:** Wie versuchen Sie denn, Einfluss auf die Medienberichterstattung zu nehmen?
- 26 **Befragte Person:** Ist das eine offene Frage?
- 27 **Interviewerin:** Ja!
- 28 **Befragte Person:** Einfluss nehmen? (nachdenklich). So würde ich es nicht nennen. Ich glaube, wir nehmen keinen Einfluss. Wir begleiten Themen und versuchen, den Kontext herzustellen. „Einfluss nehmen“ impliziert, dass man Einfluss nehmen kann.
- 29 **Interviewerin:** mhm (bejahend)
- 30 **Befragte Person:** Ich weiß nicht. (nachdenklich). Man kann sicher einen Kontext herstellen und durch den Kontext die Wahrnehmung vielleicht in gewisse Richtungen oder in ein gewisses Licht rücken. Beim Thema Kontext sind wir sehr stark involviert.
- 31 **Interviewerin:** Es ist ja auch immer die Rede davon, wie wichtig es ist, vertrauensvolle und „gute“ Medienkontakte herzustellen und auf diese Weise „Einfluss zu nehmen“. Man teilt zum Beispiel Hintergrundinformationen, aber mit der Abmachung, dass diese vertraulich behandelt und nicht zitiert werden.
- 32 **Befragte Person:** Genau! Wir gehören ja zur „Oberliga“ oder „Champions-League“. Wir wissen, mit wem wir sprechen und gehen davon aus, dass es so läuft.
- 33 **Interviewerin:** Ich komme noch einmal auf das Thema Einflussnahme zurück: Es gibt ja verschiedene Mittel der Einflussnahme. Was sind denn aus Ihrer Sicht noch legitime Mittel der Einflussnahme und welche halten Sie für nicht legitim?

- 34 **Befragte Person:** Da muss ich passen. Ich glaube, wir sind als das Unternehmen mit den höchsten ethischen Standards in der Unternehmenskommunikation bekannt. Das ist kein Thema, mit dem wir uns beschäftigen.
- 35 [Kurze Unterbrechung]
- 36 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zum zweiten Themenblock, es geht konkret um Unternehmenskrisen, deren Entstehung und Auswirkungen. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachen von Unternehmenskrisen?
- 37 **Befragte Person:** Ist das wieder eine offene Frage?
- 38 **Interviewerin:** Ja.
- 39 **Befragte Person:** Wirtschaftliche Schwierigkeiten und Führungskrisen. Führungskrisen oder Managementversagen. Also das erste wäre „das Unternehmen ist nicht erfolgreich“ und das zweite wäre „das Management ist nicht erfolgreich“.
- 40 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden können?
- 41 **Befragte Person:** Ja!
- 42 **Interviewerin:** Haben Sie darüber hinaus den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung überhaupt erst entstehen können?
- 43 **Befragte Person:** Auslösen? (nachdenklich). Das ist eine harte Ansage! Wohl kaum, nein, nein! Medien können sicherlich als Kondensator oder Beschleunigungsfaktor wirken. Aber sie können wohl kaum eine Krise auslösen, nein! Ich glaube, da überschätzen sich die Medien auch durchaus selbst. Es gibt ja mehr als nur ein Spannungsverhältnis bei börsennotierten Unternehmen: Es gibt die Investoren und die Medien, den Vorstand und den Aufsichtsrat sowie die Mitarbeiter – und da gibt es einen gewissen „Check of Balances“ oder Realitätscheck. Ich glaube nicht, dass Medien eine Krise auslösen können, aber vielleicht können sie eine Krise befeuern, das ja!
- 44 **Interviewerin:** Bei Ursachen von Unternehmenskrisen kann man unterscheiden zwischen menschlichem Versagen, technischem Versagen, höherer Gewalt und Marktbedingungen. Jetzt ist es natürlich im produzierenden Gewerbe deutlich häufiger der Fall,

dass zum Beispiel technisches Versagen vorkommt. Wenn ich Ihre Antwort noch einmal kurz zusammenfassen darf: Aus Ihrer Sicht sind menschliches Versagen und Marktbedingungen am häufigsten?

- 45 **Befragte Person:** Ja, genau! Marktbedingungen und menschliches Versagen, ja! Menschliches Versagen kann ja sowohl durch intrinsische als auch extrinsische Faktoren bedingt sein. Ein klassisches Management-Versagen ist, wenn das Management nicht adäquat oder zu spät reagiert, überreagiert oder gar nicht reagiert.
- 46 **Interviewerin:** Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Folgen sowie Konsequenzen aus Unternehmenskrisen?
- 47 **Befragte Person:** Ich habe Ihre Frage akustisch leider nicht verstanden. Könnten Sie die Frage bitte nochmal wiederholen?
- 48 **Interviewerin:** Ja, natürlich! Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Folgen sowie Konsequenzen aus Unternehmenskrisen? Ich unterscheide bewusst zwischen Folgen wie materielle Verluste und Konsequenzen wie strategische oder personelle Veränderungen.
- 49 **Befragte Person:** Ich glaube, das kann man nicht in A, B, C und D kategorisieren. Es kommt ganz [stark] auf das Unternehmen und den Sektor sowie den Lebenszyklus des Unternehmens an – und es kommt ganz [stark] darauf an, inwieweit dieses Unternehmen in der Öffentlichkeit steht oder eben nicht. Je nachdem, wie [diese Faktoren] ausgeprägt sind, hat das unterschiedliche Auswirkungen. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel: Ein junges Unternehmen wie Wirecard hat eine andere Wahrnehmung in der Öffentlichkeit als ein etabliertes Unternehmen wie VW. Das heißt, damit eine Krise bei Wirecard ausgelöst wird, braucht es entweder mehr oder weniger als bei VW. Mehr im Sinne von insgesamt wird eher weniger über das Unternehmen berichtet. Es kann aber auch durchaus sein, dass es viel weniger braucht, weil das Unternehmen relativ unbekannt ist und die Glaubwürdigkeit im Markt fehlt – und das führt dann dazu, dass schon „wenig zu viel“ wird. Bei VW hingegen braucht es eine ganze Menge bis die Glaubwürdigkeit eines so etablierten Unternehmens, das es schon mehrere hundert Jahre gibt, mit so etablierten Produkten beschädigt wird. Das kann aber dann nachhaltiger sein.

- 50 **Interviewerin:** Verstehe! Ich komme noch einmal ganz kurz zurück auf den Begriff der Unternehmenskrise: Der Begriff der Krise wird ja umgangssprachlich meist negativ verwendet und assoziiert.
- 51 **Befragte Person:** Ja!
- 52 **Interviewerin:** Wirken sich Unternehmenskrisen aus Ihrer Sicht vorrangig negativ aus oder woher kommt es, dass immer wieder diese Negativität im Vordergrund steht?
- 53 **Befragte Person:** Sicherlich durch die Zuspitzung der Medien. (Pause). Zeitungsauflagen oder „Klicks“ müssen sich verkaufen – und die „Klickrate“ wird natürlich durch eine negative Assoziation zu einem bestimmten Thema eher befeuert als durch eine positive Assoziation.
- 54 **Interviewerin:** Im amerikanischen Recht können nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Unternehmen, juristisch belangt werden – anders als im deutschen Recht. Wo sehen Sie in den Medien die Verantwortung für Unternehmenskrisen hauptsächlich verortet – eher bei Einzelpersonen des Unternehmens (z.B. CEO), beim Unternehmen als Kollektiv oder gar bei der Branche? Wird aus Ihrer Sicht auch eine Verantwortung des Wirtschaftssystems thematisiert?
- 55 **Befragte Person:** Ich glaube, es geht ums Kollektiv und Unternehmen als Gesamtheit. Beim Unternehmen als Gesamtheit wiederum gibt es verschiedene Ebenen: Die Leitungsebene und das Management. Dann haben wir die Produkt- oder Dienstleistungsebene, d.h. die Produkte und Dienstleistungen, die das Unternehmen herstellt. Und natürlich die Mitarbeiter. Dann gibt es natürlich noch abgeleitete Faktoren wie den Aktienkurs bzw. die Entwicklung des Aktienkurses oder Gewinne. All diese Faktoren für sich können zu Krisen führen. Zum Beispiel: Wenn ein Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen herstellt, die in der Öffentlichkeit kritisch gesehen werden, dann kann das zu einer Krise führen. Andersherum: Wenn ein Unternehmen tolle Produkte herstellt, die keiner kauft, kann das auch zu einer Krise führen, weil man keinen wirtschaftlichen Erfolg hat, keinen Gewinn macht – unabhängig davon, wie das Image des Unternehmens ist. Oder wenn die Mitarbeiter der Vision des Unternehmens nicht folgen oder konträr dazu sind, dann ist das Unternehmen nicht glaubwürdig, denn Unternehmen leben durch ihre Mitarbeiter.

- 56 **Interviewerin:** Gerade der Automobilindustrie und der Politik wird ja eine besondere Nähe nachgesagt. Haben Sie den Eindruck, dass im Kontext von Unternehmenskrisen häufig auch die Politik im Zusammenhang mit Verantwortung thematisiert wird?
- 57 **Befragte Person:** Relativ wenig! Es gibt Spezialfälle wie bei VW. Aber dadurch, dass die Politik [in Deutschland] im Vergleich zu Frankreich oder zu den USA relative Marktferne hat, passiert das wenig. Das funktioniert auch nicht, muss man sagen. Wenn es um Schuldigkeit geht, „wer ist zuständig oder verantwortlich“, wenn es also darum geht, Schuld aufzuladen oder einen Schuldigen zu finden (...). Die Politik ist ja eine unspezifische Menge. Niemand fühlt sich von einer unspezifischen Menge angesprochen. Man muss schon Namen nennen: „Der Herr Müller im Aufsichtsrat, der auch Staatssekretär im Ministerium XY ist, (...)“. Der Politik Schuld zuzuschreiben funktioniert nur, wenn man Namen nennt. Aber nur der Politik als unspezifischer Gesamtheit Schuld zu geben, funktioniert nicht. In den Medien wird die Schuld bei einzelnen Personen gesucht. Das auszugleichen und die Schuld von „Herrn Maier oder Herrn Müller im Aufsichtsrat“ „weg zu bekommen“ ist [schwierig]. Nur zu sagen, „das war die Politik“, funktioniert nicht.
- 58 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zum dritten Themenblock. Wir haben jetzt schon viel über den Begriff der Krise gesprochen. Jetzt möchte ich auf einen zweiten Begriff näher eingehen, nämlich auf den Begriff des Skandals. Wie würden Sie zwischen einer Krise und einem Skandal unterscheiden, anhand welcher Faktoren oder Merkmale?
- 59 **Befragte Person:** Personalisierung! Ich glaube, ein Unternehmensskandal ist eine große Krise, aber die Skandalisierung geht über Personen, während Krisen nur über das Unternehmen laufen.
- 60 **Interviewerin:** Fällt Ihnen spontan ein Beispiel aus jüngerer Vergangenheit ein, bei dem Sie sagen würden, „das ist eine klassische Unternehmenskrise gewesen“ – es muss sich nicht um Ihr eigenes Unternehmen handeln – und „das ist eher ein Unternehmensskandal“?
- 61 **Befragte Person:** Zur ersten Frage: VW. Ich glaube, das ist eines der meist zitierten Beispiele. Ein Skandal? Mir fällt spontan kein Skandal ein.

- 62 **Interviewerin:** Welche Rolle spielen Verstöße gegen geltendes Recht und / oder herrschende Moral im Zusammenhang mit Skandalen?
- 63 **Befragte Person:** Dazu habe ich keine Meinung.
- 64 **Interviewerin:** In Medienbeiträgen finden sich in der Thematisierung desselben Sachverhaltes gerne beide Begriffe. Welcher Begriff wird aus Ihrer Sicht besonders häufig in welchem Kontext verwendet wird?
- 65 **Befragte Person:** Bei Skandalen geht es um die Beschreibung von Personen bzw. Personenversagen. Bei Krisen geht es um Unternehmensversagen bzw. Probleme bei Unternehmen.
- 66 **Interviewerin:** Was macht aus Ihrer Sicht Unternehmenskrisen und -skandale für Medien so interessant?
- 67 **Befragte Person:** Ja, Negativität und Personalisierung sowie die Möglichkeit, anhand eines Beispiels, in dem Falle eines negativen Beispiels, den Kontext zu erklären. Die „News“ an sich ist ja nicht so spannend, die kann man einmal erzählen, aber die „News dahinter“, die „Geschichte dahinter“ ist das, was es spannend macht. Da sind natürlich Krisen oder Skandale geeigneter als positive Beispiele. Ich gebe noch ein Beispiel: Die Anzahl der Medienberichte über eine positive Entwicklung der Wirtschaft und deren Auswirkungen, z.B. die Digitalisierung im Finanzwesen, ist überschaubar. Während es natürlich viel mehr Berichterstattung über Krisen, die durch ein Versagen der Technik im Finanzwesen ausgelöst wurden, gibt, weil es für die Öffentlichkeit einfach spannender ist.
- 68 **Interviewerin:** Vielen Dank für das Beispiel! In Skandalen gibt es zudem die Vorstellung, dass es drei Akteursgruppen gibt. Es gibt die „Skandalisierten“, also die umgangssprachlich formuliert „am Pranger stehen“, es gibt die „Skandalisierer“, die etwas aufdecken wollen und es gibt die kritische Masse, die „Empörten“, die sich darüber aufregen.
- 69 **Befragte Person:** Stichwort kritische Masse: Also ehrlich gesagt gibt es gar nicht so viele, die sich aufregen. Wir haben uns das mal auf Social Media angeguckt und ausgewertet, wie die Auswirkungen anhand einer Berichterstattung sind, z.B. über Donald Trump. Donald Trump ist ja ein gutes Beispiel. In sozialen Medien findet die

Diskussion fast ausschließlich zwischen Medien statt, aber dieser „Spill-Over“ von Medien auf die interessierte Öffentlichkeit findet nicht oft statt. Es sind die Medien, die ein Thema finden, es befeuern und am Leben erhalten. Interaktionen in dem Sinne [zwischen Medien und Rezipienten bzw. Usern] finden nicht so oft statt, als dass dann die betroffene Öffentlichkeit zu bestimmten Themen Stellung nimmt. Das heißt, ein Thema wird nur [betont] von den Medien gespielt, ohne Relevanz für die breite Öffentlichkeit, denn „they don’t care“.

- 70 **Interviewerin:** Sie meinen also die Medien befeuern sich gegenseitig im Sinne von „crossmedia spillover“ oder „Trittbrettfahren“?
- 71 **Befragte Person:** Genau das! Die Diskussion findet dann innerhalb der Meinungsführer der Medien statt, aber es ist eigentlich gar keine Diskussion, sondern einfach ein Austausch von „ich weiß was“.
- 72 **Interviewerin:** Verstehe! Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Wie würden Sie skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben, also Medienberichterstattung, die nicht über Skandale berichtet, sondern Skandale konstruiert oder produziert?
- 73 **Befragte Person:** Ich kenne keine Medien, die das tun. „Medien, die Skandale produzieren“ impliziert ja, dass es per se keine Skandale gibt. Ich kenne da nicht so viele Medien, die das machen. Wenn Sie mir Medien nennen, können wir gerne darüber reden, aber ich kenne da nicht so viele.
- 74 **Interviewerin:** Verstehe! Mal angenommen, Massenmedien würden nicht nur über Skandale berichten, sondern sie konstruieren: Welche Motive könnten Medien oder Journalisten überhaupt haben, das zu machen?
- 75 **Befragte Person:** Das ist in dem Falle eine hypothetische Frage, zu der ich nichts sagen kann oder auch nichts sagen will, da ich das Problem nicht sehe und auch keine Notwendigkeit, darüber zu spekulieren.

- 76 **Interviewerin:** Dann kommen wir jetzt zum letzten Themenblock. Es geht noch einmal konkret um die Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik. Auch hier geht es wieder um eine ganz persönliche Einschätzung: Wie oft haben Sie in einer „normalen“ Arbeitswoche – also ich spreche jetzt nicht von einer Krisensituation – persönlichen Kontakt zu Journalisten? Als persönlicher Kontakt gilt auch via Telefon, E-Mail oder Social Media.
- 77 **Befragte Person:** 20 oder 25 Mal.
- 78 **Interviewerin:** Wie sieht es mit Unternehmenskommunikatoren anderer Unternehmen, die nicht zu Ihrer Unternehmensgruppe oder zu Ihrem Konzern gehören, aus?
- 79 **Befragte Person:** Ähnlich! Wie Sie wissen, arbeite ich für ein Unternehmen (...) wir haben die größten Nennungen [in Medien] in Deutschland, seit Jahren (...) Hier ist es ähnlich.
- 80 **Interviewerin:** Und wie oft haben Sie Kontakt zu Politikern?
- 81 **Befragte Person:** Null! Wir kümmern uns hier als Unternehmenssprecher ausschließlich um die Medien – das mag bei anderen Unternehmen anders sein – aber wir beschäftigen uns nicht mit der Politik als Zielgruppe. Das heißt, wir haben null Kontakt und sollen auch null Kontakt haben. Es gibt extra Kollegen, die sich um diese Zielgruppe kümmern.
- 82 **Interviewerin:** Das heißt, das ist bei Ihnen ausgegliedert?
- 83 **Befragte Person:** Ja, genau!
- 84 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn Ihr Verhältnis zu den Medien grundsätzlich beschreiben? Eher als konfliktbeladen oder eher als kooperativ-konstruktiv?
- 85 **Befragte Person:** Kooperativ, ja, das finde ich eigentlich ganz gut! Die Medienlandschaft in Deutschland ist überschaubar, wenn wir jetzt nur über relevante Medien reden, mit denen sich die DAX-Unternehmen beschäftigen – und Online-Portale oder nicht-relevante Medien, die nur einmal im Jahr etwas über das Unternehmen schreiben, außen vor lassen. Die relevanten Medien haben ja die Tendenz, ein Unternehmen über mehrere Jahre zu begleiten – und da gibt es sowohl bei den Journalisten als auch

bei den Unternehmen den Wunsch, sich möglichst gut zu kennen und das eng zu verfolgen. Das geht nur über Langfristigkeit und kooperatives Verhalten. Kooperativ heißt jetzt nicht [betont], dass es Absprachen gibt, sondern kooperativ heißt, auf Fachwissen basierend, eine langfristige Beziehung eingehend. Darum geht es: eine Beziehung aufbauen. Es gibt [natürlich] gute und schlechte Beziehungen. Aber man muss eine Beziehung haben, ob die nun „plus“ oder „minus“ ist. Wer keine Beziehung hat, hat auch keinen Zugang zum Unternehmen. Das läuft alles über die Beziehung, die sich natürlich in alle Richtungen entwickeln kann, man kann eine Beziehung natürlich auch beenden. Aber es geht in Richtung „Beziehungsmanagement“, so leben wir das auch. Das ist ein ganz wichtiger Begriff, das Management von Beziehungen, sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch nach außen. Das hat jetzt auch nicht unbedingt etwas damit zu tun, ob das jetzt zu positiver oder negativer Berichterstattung führt. Damit kommen wir jetzt wieder zur Ausgangsfrage: Dadurch, dass Beziehungen aufgebaut werden, regulieren oder haben Sie auch Einfluss auf die Berichterstattung. Nur, wenn Sie eine Beziehung haben, haben Sie überhaupt die Chance, bestimmte Nachrichten abzusetzen. Wenn Sie keine Beziehung haben, dann haben Sie ein Problem. Das heißt, Sie müssen erst eine Beziehung aufbauen. Als zweites müssen Sie dann diese Beziehung in eine gewisse Richtung entwickeln, dass sie langfristig ist. Es gibt natürlich auch kurzfristige Beziehungen, die einfach wieder aufhören. Sie müssen aber eine langfristige Beziehung aufbauen und diese muss vertrauensvoll sein. Wie zwischen Menschen [im Privaten] auch: vertrauensvoll miteinander umgehen. Vertrauensvoll heißt: respektvoll, authentisch, ehrlich.

86 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Berichterstattung unter Kontrolle“. Wie abhängig fühlen Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit von Medien und Journalisten?

87 **Befragte Person:** Abhängig?

88 **Interviewerin:** Ja!

- 89 **Befragte Person:** Na ja, als Mediensprecher kümmern Sie sich um eine Kundengruppe, nämlich um Medien, also sind Sie abhängig von den Medien, weil das ja Ihre Kunden sind. Da kommen wir zurück zum Thema Beziehungen. Wenn Sie keine Beziehungen aufbauen, dann haben Sie keine Kunden. Wenn Sie keine Kunden haben, dann haben Sie keinen Job.
- 90 **Interviewerin:** Würden Sie – als Schlusswort sozusagen – noch eine kurze Stellungnahme zu diesem Ausspruch von Frau Baerns, „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle“, abgeben?
- 91 **Befragte Person:** Das ist ja noch aus den 90er Jahren. Das ist heute nicht mehr relevant. Es geht darum, authentisch zu kommunizieren, das Unternehmen nach innen und außen authentisch zu vertreten und langfristige Beziehungen aufzubauen. Es geht nicht um Kontrolle und Einfluss, sondern es geht darum, überhaupt eine Beziehung zu haben. Das heißt, wir sind auf der Beziehungsebene unterwegs – und die definiert sich nicht über Macht und Kontrolle. Das ist eine Diskussion aus den 90er Jahren und ich glaube, die [Diskussion] ist durch.
- 92 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen.
- 93 **Befragte Person:** War spannend, war gut!
- 94 **Interviewerin:** Haben Sie denn noch Fragen oder Anmerkungen oder möchten Sie gerne noch etwas ergänzen?
- 95 **Befragte Person:** Nein, alles gut! Wenn Sie es noch anonymisieren, wäre ich ganz dankbar.
- 96 **Interviewerin:** Ja, sehr gerne! Ich möchte mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen für das sehr interessante Gespräch bedanken, wir bleiben in Kontakt und ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!
- 97 **Befragte Person:** Ja, vielen Dank! Dann wünsche ich Ihnen viel Erfolg und wünsche ebenfalls einen schönen Tag! Tschüss!

Interview Nr. 2 Unternehmenskommunikator 2 (U2)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 02

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 13.03.2019

Dauer: 00:55:17

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: U2 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 47 Jahre

Positionsbezeichnung: Leiter Konzernkommunikation (DAX-Unternehmen)

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Carolin Köppel von der LMU München.
- 2 **Befragte Person:** Hallo!
- 3 **Interviewerin:** Wir haben jetzt um 09:30 Uhr einen Interviewtermin. Ich hoffe, es geht Ihnen zeitlich aus?
- 4 **Befragte Person:** Ja, ich habe es mir so eingerichtet.
- 5 **Interviewerin:** Perfekt! Ich freue mich sehr, dass Sie sich heute die Zeit für das Interview nehmen. Wir wollen uns gar nicht lange aufhalten, vorab möchte ich Ihnen aber

noch ein paar Informationen zum Projekt geben – und dann kann's eigentlich auch schon losgehen, wenn von Ihrer Seite keine Fragen mehr offen sind.

6 **Befragte Person:** Ja!

7 **Interviewerin:** Ich beschäftige mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen – und zwar aus einem kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel heraus, d.h. mich interessiert konkret, welche Akteure wie miteinander kommunizieren, mit welchen Intentionen und Auswirkungen. Für meine wissenschaftliche Arbeit ist es natürlich wichtig, dass ich Ihre Aussagen zitieren darf. Wie vorab besprochen werde ich diese vollständig anonymisieren, d.h. man wird weder auf Ihre Person noch auf das Unternehmen, für das Sie arbeiten, Rückschlüsse ziehen können.

8 **Befragte Person:** mhm (bejahend)

9 **Interviewerin:** Die Transkription erfolgt dem Sinn und nicht dem genauen Wortlaut nach. Ich kann Ihnen die Transkription auch zuschicken, sodass Sie noch einmal selbst prüfen können.

10 **Befragte Person:** Okay!

11 **Interviewerin:** Haben Sie denn vor Beginn des Interviews noch Fragen?

12 **Befragte Person:** Nein, wir können gerne loslegen.

13 **Interviewerin:** Perfekt! Würden Sie mir denn noch Ihr Alter verraten?

14 **Befragte Person:** Da bin ich nicht so verschwiegen und gebe gerne zu, dass ich schon 47 Jahre alt bin.

15 **Interviewerin:** 47 Jahre alt? Da gehören Sie eigentlich noch zu den Jüngeren meiner Gesprächspartner [Lachen].

16 **Befragte Person:** [Lachen].

17 **Interviewerin:** Insgesamt ist das Interview in vier Themenblöcke gegliedert: Wir beginnen mit dem ersten Themenblock, es geht um Medien und deren Berichterstattung über die DAX-Unternehmen. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich

keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben?

- 18 **Befragte Person:** Oh! (Pause). Das kann man pauschal, glaube ich, gar nicht sagen. Es gibt da sicherlich Unterschiede. Es gibt Finanz- und Wirtschaftsmedien oder auch Börsenmedien, die natürlich sehr intensiv, auch aus Anlegersicht, über die DAX-Unternehmen schreiben. Da sind die DAX-Unternehmen natürlich Programm, weil das ja nun mal der prominenteste und wichtigste Auswahlindex deutscher börsennotierter Unternehmen ist. Ich finde, da ist die Berichterstattung in den Finanz- und Wirtschaftsmedien in Deutschland recht umfangreich und auch relativ sachlich. Wenn man jetzt natürlich in die Breite geht, dann ist es einfach so, dass Börse und Aktien eher ein Randphänomen sind. Ich meine, die Aktienkultur [in Deutschland] ist ja im Vergleich zu vielen anderen Ländern, man denke an den angloamerikanischen Raum, wirklich nicht so [stark] ausgeprägt. Wenn man in „breitere“ Medien hineinschaut, klar, findet man da auf der Wirtschaftsseite auch eine Liste mit den DAX-Werten und deren Kursentwicklungen, aber eine regelmäßige Berichterstattung sehe ich da nicht. Es gibt noch eine dritte Kategorie, die sogenannte „Investigativformate“, die natürlich gerne auch über die prominenten Namen – und das sind halt meistens nun mal DAX-Unternehmen – ausführlich berichten. Das ist dann auch etwas, was vielleicht eher Krisencharakter für die Unternehmen haben kann.
- 19 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung wünschen?
- 20 **Befragte Person:** Na ja, das eine ist Wunsch, das andere ist Realismus. Wenn man das realistisch betrachtet, dann ist es nun mal so, dass Medien auch verkaufen wollen. Das heißt natürlich, man muss die Inhalte so aufbereiten, dass sie die Aufmerksamkeit von möglichst vielen Abonnenten, Käufern oder Usern wecken. Da wird es natürlich gerne auch ein bisschen plakativ oder reißerisch aufgemacht und der Inhalt ist dann oft gar nicht mal so spektakulär. Aber das gehört eben zum Geschäft. Insofern bin ich da einigermmaßen realistisch, dass das auch immer so sein und so bleiben wird. Was ich mir wünschen würde, wäre, auch in deutschen Medien ein wenig mehr die Gesamtzusammenhänge zu betrachten, also nicht immer nur einen Teilaspekt herauszusuchen und den dann kritisch zu beleuchten, sondern vielleicht auch mal die Wechselwirkungen und Zusammenhänge darzustellen und damit den Rezipienten zu ermöglichen, sich ein

eigenes Bild zu machen. Gerade wenn es darum geht, sich ein eigenes Bild zu machen, finden sich in anderen Ländern auch Positivbeispiele wie [Namensnennung unverständlich], der es gelingt, sehr neutral und fundiert zu berichten – und es dabei den Rezipienten überlässt, sich eine eigene Meinung zu bilden. Während in Deutschland meines Erachtens schon viel Meinung fließt – und zwar nicht nur in Kommentare, bei denen dies ja auch gewünscht und gefordert ist – sondern eben auch in die redaktionelle Berichterstattung. Jüngst hatten wir ja auch diese Framing-Diskussion in der ARD. Framing betreiben wir ja alle mehr oder weniger, indem wir eine gewisse Wortwahl nutzen und vielleicht auch einen gewissen Akzent setzen, d.h. manche Informationen reinnehmen und andere nicht. Ich finde also, in Deutschland besteht noch Potenzial für eine sachlichere Berichterstattung, die den Rezipienten überlässt, sich selbst ein Bild zu machen.

- 21 **Interviewerin:** Auf das Thema Framing werden wir später noch einmal genauer zu sprechen kommen. Sehr interessant, dass Sie es jetzt bereits angesprochen haben! Wie schätzen Sie denn die Entwicklungen in den letzten Jahren im Hinblick auf das Vertrauen in die Medienberichterstattung und die darin enthaltenen Informationen ein?
- 22 **Befragte Person:** Da gibt es mehrere Facetten. Einerseits ist schon zu beobachten, dass die Medienlandschaft insgesamt unter einem stärkeren wirtschaftlichen Druck ist als noch vor 15 oder 20 Jahren. Eine Folgeerscheinung ist, dass der Beruf des Journalisten heute weniger attraktiv ist als vor 20 Jahren. Es gibt natürlich nach wie vor Positionen, die lukrativ sind, keine Frage! Es gibt ein paar Spitzenjournalisten im Rundfunk, v.a. im Fernsehen, aber auch in den Printmedien, die sicherlich gut verdienen und ein gutes Auskommen haben. Aber in der Breite ist es natürlich aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht mehr ganz so interessant, Journalist zu werden. Das merkt man meines Erachtens schon auch in der Qualität der Berichterstattung. Es wird ja auch immer härter um Aufmerksamkeit gekämpft. Ich hatte ja vorhin schon angedeutet, dass ein Medium [heute] noch stärker polarisieren und vielleicht auch dramatisieren muss, um die Gunst der Rezipienten zu gewinnen. Das wirkt sich dann durchaus auch unterschiedlich aus. Viele [Rezipienten] haben dann das Gefühl, „na ja, da wird doch eigentlich nur auf Auflage oder Verkäufe geschielt und die eigentliche Information, die sachliche Information, fällt hinten herunter.“ (Pause). Gerade in der Flüchtlingsdebatte haben wir gesehen, dass die Medien oder die Presse, die Journalisten in

Deutschland im Schnitt eher politisch korrekt und vielleicht auch mit einem leichten Zug nach links berichten. Das hat zur Folge, dass diejenigen, die sich eher im bürgerlichen bis rechten Lager sehen, sich nicht mehr wiederfinden. Ich will jetzt nicht den Begriff der Lügenpresse kolportieren – aber der Begriff ist ja gefallen – und es ist natürlich ein extremes Lager, das mit solchen Begrifflichkeiten hantiert. Aber ich denke, in der Mitte der Bevölkerung kann das dazu führen, dass man das Gefühl hat, „na ja, die heißen Eisen dürfen eigentlich gar nicht mehr angesprochen werden, man darf ja nur noch dafür oder dagegen sein.“ Deswegen findet man sich da natürlich auch nicht mehr wieder. Dann kommt noch ein Aspekt dazu, während des Redens fällt mir dann doch das ein oder andere ein: Die Nutzergewohnheiten oder der Medienkonsum der nachwachsenden Generationen – da würde ich zum Beispiel auch Sie dazu zählen – ändern sich dramatisch – und diese Entwicklung beschleunigt sich weiter. Mein 15-jähriger Sohn zum Beispiel bezieht seine [Nachrichten oder Informationen] aus irgendwelchen sozialen Medien, aus Youtube (...) oder ich weiß gar nicht, was es da noch für Formate gibt. Auf SPON oder FAZ.net geht [mein Sohn] nicht. Selbst meine Töchter, die schon erwachsen sind, kämen nicht auf die Idee, mal eine Printzeitung zu kaufen. Da hat sich die Medienlandschaft verändert. Da spielen also mehrere Aspekte eine Rolle.

- 23 **Interviewerin:** Sie hatten Framing ja bereits angesprochen. Wie oft können Sie Ihre Sichtweise bzw. die Sichtweise Ihres Unternehmens in Medienbeiträgen so vermitteln wie es von Ihnen gedacht war, d.h. mit der richtigen Botschaft im richtigen Kontext?
- 24 **Befragte Person:** Wie oft ist schwierig zu sagen, dafür müsste man ja Statistiken [heranziehen]. Es kommt immer auf das Format an. Wenn man Wortlautinterviews mit dem Vorstandsvorsitzenden vereinbart, dann kann man relativ viel einwirken. Denn erstens kann man seinen Vorstandsvorsitzenden darauf vorbereiten und zweitens kann man natürlich auch noch bei der Autorisierung das ein oder andere „geraderücken“, was der Journalist nicht „falsch“, aber vielleicht mit einer nicht ganz so glücklichen Gewichtung oder Auswahl zusammengeschrieben hat. Also da geht es ganz gut. Wenn Sie natürlich zu eher breiteren Berichten mit entsprechenden Informationen beitragen dürfen, auf Anfrage insbesondere, dann haben Sie relativ wenig Möglichkeiten, darauf einzuwirken, was damit gemacht wird. Wir haben natürlich auch eine Reihe von Journalisten, die sehr eng und regelmäßig mit uns zusammenarbeiten, weil sie uns als

Unternehmensberichterstatter bei entsprechenden Medien „betreuen“. Da ist es natürlich so, dass man einen vertrauensvollen und sehr kollegialen Austausch pflegt. Da weiß auch jeder sehr genau, wie man eine langfristige Beziehung so pflegt, dass es keine Vetternwirtschaft und für beide Seiten in Ordnung ist. Es gibt auch andere Medien, mit denen man nur sehr punktuell zu tun hat – und da gibt es diese Beziehung oder Vertrauensbasis nicht. Da kann es eher passieren, dass man auch mal falsch wiedergegeben wird. Ich würde aber sagen, dass (...) also klar kann man Einfluss nehmen im Sinne von Agenda-Setting, ein Begriff, der ja auch immer wieder kursiert. Das halte ich aber für eine gute Verkaufsparole von PR-Beratern, denn, dass ein Unternehmen wirklich die Agenda setzt, halte ich für den absoluten Ausnahmefall. Es ist meist doch eher so, dass man vielleicht „Agenda-Surfing“ betreiben kann und sich an Themen „dranhängt“, die gerade sowieso laufen. Da liegt es tatsächlich eher in der Hand der Medien zu sagen oder zu bestimmen, was gerade [aktuell ist] oder die Rezipienten interessiert. Da kann man [von Unternehmensseite] zuarbeiten, aber eben nicht unbedingt groß Einfluss nehmen.

- 25 **Interviewerin:** Sie haben mir gerade schon die perfekte Vorlage geboten für die folgende Frage: Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Wie würden Sie denn Ihren Einfluss bzw. den Einfluss Ihres Unternehmens auf die Medienberichterstattung beschreiben? Wie stark schätzen Sie den Einfluss ein?
- 26 **Befragte Person:** Also ich widerspreche der Dame sehr deutlich – und nicht, weil ich hier politisch korrekt antworten möchte, was ich ja auch gar nicht muss, da ich ja eh anonymisiert wiedergegeben werde – aber ich glaube, dass das – zumindest in dieser Absolutheit – völlig „fehl geht“. Es ist nun mal das freie Spiel der Kräfte, dass Redaktionen einen großen Wert darauflegen, ihre Unabhängigkeit zu wahren. Ich glaube, dass zumindest die großen Verlags- und Medienhäuser, die bedeutenden Medien, eine klare Trennung zwischen den Redaktionen und Anzeigenabteilungen vornehmen und man hier von Unternehmensseite wirklich nur sehr bedingt Einfluss nehmen kann. Mit

„Einfluss nehmen“ meine ich, dass man kompetent und vielleicht mit einer gewissen Richtung einen Beitrag leisten kann. Das ist natürlich das, was ich als Unternehmenskommunikator tun kann. Ich kann mir überlegen, ob ich zu einem Thema Stellung nehmen möchte und wenn ja, mit welcher Position ich Stellung nehmen möchte, d.h. welche Richtung ich einschlagen möchte: Wie will ich die Gelegenheit nutzen, um mich als Unternehmen in diesem Kontext zu präsentieren? Da habe ich natürlich gewisse Möglichkeiten, aber wie gesagt: Ich kann als Unternehmen nicht in das Meeting gehen und sagen, „schreibt doch mal über den Gesundheitsmarkt, wir würden dazu gerne etwas beitragen.“ Da gibt es gewisse Medien, (unverständlich), bei denen das vielleicht funktioniert, aber die sind für uns nicht interessant. Wenn ich in der FAZ, im Handelsblatt oder im Spiegel vorkommen wollte, dann kann ich da nicht anrufen und sagen, „Leute, es wäre jetzt mal an der Zeit, über dieses oder jenes Thema zu schreiben.“ Das ist im Übrigen auch gar nicht unser Ziel. Unser Ziel ist es nicht, Berichterstattung zu „diktieren“. Unser Ziel ist es, als Unternehmen in einem positiven Licht zu erscheinen und die Rahmenbedingungen zu schaffen, [die nötig sind], um erfolgreich unser Geschäft weiterentwickeln und damit wiederum einen Beitrag für die Gesellschaft leisten zu können. Deswegen muss es auch nicht unser Ziel sein (...) da müssten wir dann schon Verlagshäuser oder gar Kunden kaufen (...) oder eigene Medien verteilen, in denen wir unsere Themen und unsere Meinung [kundtun]. Das steht ja jedem frei. Wir können ja auch in den sozialen Medien promoten. Aber die freie Medienwelt darf und soll ruhig weiterhin selbst entscheiden, welche Themen sie für wichtig hält.

- 27 **Interviewerin:** Sie hatten es vorhin auch schon angesprochen, wie wichtig langfristige Beziehungen zu Journalisten, aber ohne Vetternwirtschaft, sind. Welche Mittel der Einflussnahme halten Sie denn für besonders erfolgreich und welche halten Sie für nicht legitim?
- 28 **Befragte Person:** Es gibt ja in Zeiten dieser ausgeprägten Sensibilität, was Compliance anbelangt, manchmal auch eine „Überreaktion“ oder ich würde sagen, dass „ein gesundes Maß überschreitender Regulierungsbedarf“ gesehen wird. Es ist dann gar nicht mehr so einfach, wirklich zu sagen, was noch legal oder legitim ist. Ich halte es zum Beispiel schon für legitim – und es ist auch sicherlich legal – mit Journalisten eine gute Arbeitsbeziehung aufzubauen. Gerade dann, wenn jeder dem anderen etwas gibt

und das über einen gewissen Zeitraum (...) Journalisten wollen auch mal mit [besonders] interessanten Informationen versorgt werden und eine exklusive Geschichte schreiben oder im Vertrauen mal eine Einordnung haben, über die sie nicht schreiben dürfen, aber die hilft, den Artikel besser zu verarbeiten. Ich [als Unternehmenskommunikator] wiederum bin natürlich daran interessiert, dass man uns fair behandelt und nicht „in die Pfanne haut“, d.h. nicht mit einer Agenda gegen uns fährt. Insofern profitieren beide Seiten davon, wenn man fair und professionell miteinander umgeht. Es ist wirklich diese Beziehungspflege. Wir laden zum Beispiel einmal im Jahr zum „Grillfestchen“ ein. Da kommen unsere Vorstände und Journalisten, die uns [als Unternehmensberichterstatter] betreuen. Wir haben einfach einen netten Abend miteinander, sprechen auch über Unternehmensthemen, die vielleicht noch nicht zitierfähig sind, aber in Zukunft vielleicht auch für die Journalisten relevant werden. Ich halte das für einen absolut legitimen und richtigen Weg. Wie gesagt: Natürlich beeinflussen wir auf eine gewisse Weise damit die Journalisten, die Journalisten sind sich darüber aber im Klaren und nutzen die Gelegenheit trotzdem, weil sie einen Vorteil darin für sich erkennen. Dann ist es ja auch in Ordnung. Was nicht mehr in Ordnung ist, ist, wenn ich so Sachen mache wie „Lieber Herr Meier von der FAZ, wir haben ein interessantes Werk in Illinois und würden Sie gerne dorthin einladen – und dabei gäbe es für Sie auch noch die Möglichkeit, ein Skiwochenende in Colorado zu verbringen.“ Gerade im Reise- und Autojournalismus werden gerne [Reiseeinladungen ausgesprochen] – immer noch, glaube ich, auch wenn das früher sicherlich noch viel öfter der Fall war, dass man Leute zu irgendwelchen „Juxreisen“ eingeladen und diese mit einem offiziellen Anlass verknüpft hat! Das geht deutlich über das hinaus, was ich für legitim oder – wenn überhaupt – legal halte!

- 29 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Wir kommen jetzt zum zweiten Teil, es geht um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen in Unternehmenskrisen. Der Begriff der Zuschreibung ist deshalb so wichtig, weil es nicht darum geht, was die tatsächlichen Ursachen oder Schäden sind, sondern was als solche im gesellschaftlichen Diskurs von verschiedenen sozialen Akteuren diskutiert wird. (Pause). Wir kommen jetzt also konkret auf Unternehmenskrisen, ihre Entstehung und Auswirkungen, zu sprechen. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachenzuschreibungen in Unternehmenskrisen?

- 30 **Befragte Person:** Allgemein? (nachdenklich)
- 31 **Interviewerin:** Ja!
- 32 **Befragte Person:** Als nicht nur auf das Unternehmen, für das ich arbeite, bezogen?
- 33 **Interviewerin:** Genau!
- 34 **Befragte Person:** Okay! Ich weiß jetzt gar nicht, ob es da wirklich große Unterschiede zu den tatsächlichen Ursachen gibt. Was mir einfällt, sind natürlich Compliance-Themen. Wir sprachen gerade davon, mit unlauteren und ungesetzlichen oder gesetzwidrigen Verhalten des Managements dem eigenen Unternehmen Vorteile zu verschaffen. Ich meine, VW ist ja ein schönes Beispiel dafür. Natürlich gibt es auch Krisen, die mit irgendwelchen Unfällen und Unglücken zu tun haben. Da denke ich [zum Beispiel] an die Bohrinsel, die damals im Meer versank und auf Jahre hinaus ökologisch und ökonomisch große Schäden nach sich zog.
- 35 **Interviewerin:** Deepwater Horizon?
- 36 **Befragte Person:** Genau! (Pause) Es gibt natürlich auch wirtschaftliche Krisen, die dadurch entstehen, dass beispielsweise ein Geschäftsmodell wegbricht oder Wettbewerber auf den Markt eintreten, die etwas anbieten, was das eigene Produkt oder die eigenen Dienstleistungen ad acta legt. Das ist natürlich auch etwas, was ein Unternehmen in eine Krise stürzt. Was auch Krisencharakter annehmen kann, ist, wenn zum Beispiel ein Vorstandsvorsitzender eine Aussage trifft oder mit einem Victory-Zeichen aus dem Gerichtssaal kommt, wie das Herr Ackermann mal gemacht hat, d.h. wenn die „Köpfe eines Unternehmens“ ein Fehlverhalten [an den Tag legen], das zwar nicht Compliance-relevant, aber, ich sage mal, „öffentlichkeitswirksam“ im Sinne von „politisch nicht korrekt“ oder „gesellschaftlich nicht akzeptiert“ ist. Das sind die wesentlichen Dinge, die mir spontan einfallen.
- 37 **Interviewerin:** Haben Sie denn den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung deutlich verschlimmert werden können?
- 38 **Befragte Person:** Ja natürlich! Also ich sage mal so: Man muss unterscheiden zwischen Krisen, die per se Krisen sind, und Krisen, die erst durch entsprechende Medienberichterstattung zu „echten Krisen“ werden. Es ist doch klar, gerade bei

Compliance-Themen (...) siehe VW: Ich will jetzt nicht über andere sprechen und kann auch gar nicht in das Unternehmen hineinschauen, aber wenn VW intern durch die eigene Compliance[-Abteilung] aufgedeckt hätte, dass es Unregelmäßigkeiten bei den Dieselmotoren gibt, man das aufgearbeitet hätte und es nicht nach außen gedrungen wäre, dann wäre das in dem Sinne auch keine Krise gewesen oder geworden. Es ist für das Unternehmen eine Krise geworden, in Teilen sogar oder zu gewissen Zeiten sogar eine existenzielle [Krise], weil die Medien oder die Öffentlichkeit das groß aufgemacht, thematisiert und weitergetrieben und damit natürlich auch eine juristische Lawine ausgelöst haben. Deshalb ist das Unternehmen erst in eine richtige Krise gestürzt. Die Medien haben da natürlich eine große Relevanz!

- 39 **Interviewerin:** Sie haben gerade auch schon von Chancenorientierung gesprochen. Auch wenn der Begriff der Krise umgangssprachlich vor allem mit negativen Assoziationen verknüpft ist, vom Wortursprung her geht man eigentlich von einer Ambivalenz des Ausgangs aus, d.h. Krisen können beispielsweise auch eine Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung sein. Werden Unternehmenskrisen zu oft nur negativ gesehen und damit einhergehende Chancen übersehen?
- 40 **Befragte Person:** Grundsätzlich ist es natürlich so, dass, wenn man von einer Krise spricht, die wirklich größeres Schadenspotenzial mit sich bringt, der erste Impuls ist, Schaden oder weiteren Schaden vermeiden zu wollen und sich erstmal damit zu befassen, wie man damit so umgehen kann, dass jetzt um Gottes willen nicht der Volkswagen-Fall eintritt und keine Lawine losgetreten wird, die vielleicht das ganze Unternehmen in den Abgrund reißt. Also wir hatten bei uns nicht mal annähernd so eine Krise in der Geschichte des Unternehmens, aber ich sage mal so: Wenn irgendwo etwas blockt, das Schadenspotenzial hat, dann wird man sich natürlich erstmal im Sinne von Schadenbegrenzung darum kümmern und sich zunächst einmal Sorgen darüber machen, wie man das in den Griff bekommt. Aber in einem zweiten Schritt zieht man Konsequenzen daraus. Bei uns im Unternehmen wird immer klar kommuniziert, dass man Fehler machen darf, aber man sollte denselben Fehler halt nicht zu häufig machen. Denn dann läuft wirklich etwas falsch und dann ist man vielleicht auch am falschen Ort. Also sprich: Natürlich kann mal etwas passieren, es könnte ja tatsächlich mal in der Produktion etwas schiefgehen und dann ist vielleicht eine Charge kontaminiert. Das darf und soll nicht passieren, aber es könnte passieren. Wenn man daraus nicht

die richtigen Konsequenzen zieht und nicht überlegt, wie man die Prozesse so verbessern kann, dass solche Fehler nicht nochmal passieren, dann hat man wirklich einen Fehler gemacht. Das ist der Unterschied! Deswegen: Ich sehe da keinen Wandel, sondern ich sehe das eher als grundsätzlich zusammengehörig, dieses Zusammenspiel zwischen Krise und dem, was danach passiert. Man muss die Krise managen und daraus die [richtigen] Schlüsse ziehen, d.h. die Prozesse oder das eigene Handeln so anpassen, dass so etwas nicht mehr passiert.

- 41 **Interviewerin:** Im amerikanischen Recht können nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Unternehmen juristisch belangt werden – anders als im deutschen Recht. Wie sehen Sie die Verantwortungszuschreibung innerhalb der Medienberichterstattung in Deutschland? Sehen Sie die eher bei Einzelpersonen von Unternehmen, z.B. beim CEO, beim Unternehmen als Kollektiv oder doch eher beim Wirtschafts- und / oder Gesellschaftssystem verortet?
- 42 **Befragte Person:** Auch da würde ich sagen, dass man das nicht eindeutig zuordnen kann. Das kommt immer darauf an: Der oder die [betont] CEO – es gibt ja auch, wenn auch seltener, Frauen an der Spitze – geraten selbst dann in den Mittelpunkt des Interesses oder auch in die Kritik, wenn sie gar nicht in die Ursachen der Krise involviert sind. Es gibt natürlich auch Unternehmen, die insgesamt als „böse“ kolportiert werden. Es gibt also solche und solche Beispiele. Bei VW war es sicherlich so, dass am Anfang eher Herr Winterkorn im Fokus der Kritik stand und über die Zeit dann VW an sich als ein korruptes oder böses Unternehmen dargestellt wurde. Da war dann Herr Winterkorn gar nicht mehr da. (nachdenklich). Monsanto: Ich kenne gar nicht den Namen des CEO, aber den Saatgutkonzern, der ja von Bayer gekauft werden soll, kennt jeder und da sagt jeder sofort, „oh, Monsanto, ganz böse, ganz böse“. Ich kann nicht genau sagen, woran es liegt, warum es mal so oder so ist. Ich denke, je umfangreicher eine solche Krise ist oder je länger eine solche Krise andauert, auch medial, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das gesamte Unternehmen in Miese gebracht oder in ein schlechtes Licht gerückt wird. Wenn die Krise eher kürzer ist oder stärker am Fehlverhalten einzelner Personen festgemacht werden kann, dann [steht] vielleicht eher der CEO [im Mittelpunkt des Interesses oder in der Kritik].
- 43 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir haben uns jetzt relativ intensiv mit dem Krisenbegriff auseinandergesetzt. Ich möchte jetzt noch einen zweiten Begriff in den Ring

werfen, nämlich den Begriff des Skandals. Beide Begriffe werden umgangssprachlich ja oft synonym verwendet, dennoch scheint es durchaus Unterschiede in der Verwendung oder im Verständnis zu geben. Was verstehen Sie unter eine Krise bzw. einem Skandal und wie würden Sie diese beiden voneinander unterscheiden oder abgrenzen?

- 44 **Befragte Person:** Ich finde, das ist eigentlich relativ einfach! Eine Krise ist eine Situation, die unvorhergesehen eintritt und in der Anpassungen notwendig sind, um sinnvoll damit umzugehen. Also sprich: Eine Krise ist etwas, was aus welchen Gründen auch immer kommt und im Regelfall nicht „gut“ ist, d.h. es muss eine Lösung gefunden werden. Ein Skandal erwächst häufig aus einer Krise, muss aber nicht. Im Wesentlichen geht es darum, dass ein Skandal in aller Regel dadurch entsteht, dass Menschen entweder so massiv oder ganz bewusst gegen geltendes Recht und / oder moralische bzw. ethische Prinzipien verstoßen haben, dass dies schon „skandalös“ ist – und nicht nur gegen Werte, Konventionen oder Gesetze verstoßen – das Fehlverhalten allein wäre für sich genommen vielleicht gar nicht so schlimm – sondern es auch noch zu vertuschen versucht haben. Ich glaube, das ist auch das, was Investigativjournalisten am meisten interessiert. Investigativjournalisten braucht man ja gerade auch, um verdeckte Krisen aufzudecken und zu „skandalisieren“ im Sinne von: „Schau mal, da hat ein Unternehmen jahrelang Giftmüll in den Rhein gekippt und nie Konsequenzen daraus gezogen, sondern ganz im Gegenteil auch noch die Daten an die Umweltbehörde gefälscht – und jetzt deckt Die Bild das auf“. Ein Skandal ist, wenn jemand über lange Zeit immer wider besseres Wissen gegen Gesetze und / oder moralische Prinzipien verstößt, vielleicht auch noch aus niederen Beweggründen, z.B. Geldgier. So würde ich die Unterscheidung treffen.
- 45 **Interviewerin:** Vielen Dank! Haben Sie denn den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu lesen oder zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 46 **Befragte Person:** Ja! Die konsequente Antwort aus dem, was ich vorhin schon gesagt habe, zur Entwicklung der deutschen Medienlandschaft, müsste eigentlich heißen: Ja! Ja, weil die Medien wie gesagt in einem noch stärkeren Wettkampf oder Wettbewerb untereinander stehen und deswegen natürlich auch eher investigativ skaliert wurden, d.h. Medien, die das früher gar nicht gemacht haben, decken jetzt genau diese Stories ab. Ich denke da zum Beispiel an diesen Rechercheverbund von Süddeutscher Zeitung,

NDR und WDR, die ja z.B. mit den „Panama Papers“ für ziemliche Wellen sorgen. Dann gibt es noch diese ganzen Geschichten im Web, z.B. Wikileaks. Ich weiß nicht, was es da noch alles für „Leaks“ gibt, aber Footballleaks fällt mir noch ein. Die Art und Weise, wie sich die Medien aufstellen, organisieren und arbeiten, [zeigt], dass mehr daran gearbeitet wird, solche Themen zu bringen. Ob es so viel mehr geworden ist, im Ergebnis in der Berichterstattung, weiß ich nicht. Es ist natürlich so, dass manche Themen, die vor zehn Jahren vielleicht nicht als Krise durchgegangen wären und gar nicht das Potenzial gehabt hätten, in die Berichterstattung zu kommen, jetzt so groß aufgeblasen werden, dass es dann vielleicht doch taugt, ein paar Seiten zu füllen, vielleicht sogar über mehrere Wochen. Da muss ich wieder diesen Rechercheverbund [SZ, NDR, WDR] als Beispiel nehmen: Da habe ich persönlich den Eindruck gewonnen, dass schon auch ein gewisses Maß an heißer Luft drin ist und was den Umfang der Berichterstattung anbelangt, deutlich über das hinaus berichtet wird, was die Geschichte im Kern eigentlich hergibt. Zusammengefasst kann man sagen: Das Volumen der Berichterstattung zu solchen Krisenthemen hat eher zugenommen. Ich glaube, die Menge an Stories oder Geschichten ist [jedoch] gar nicht mal so groß.

- 47 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Wie würden Sie denn skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben?
- 48 **Befragte Person:** Da muss ich jetzt mal kurz nachfragen: Worauf genau wollen Sie hinaus? Ich glaube, ich habe gerade den Faden verloren.
- 49 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt argumentiert, dass Skandale nicht per se existieren, sondern konstruiert werden mithilfe von bestimmten Formulierungen oder dem Herausgreifen bestimmter Aspekte eines Themas. Umgangssprachlich würden wir vielleicht vom „Aufblasen eines Themas“ sprechen. Welche Gestaltungsmerkmale fallen Ihnen ein, die eine solche Skandalkonstruktion ausmachen könnten?
- 50 **Befragte Person:** Ach so, Merkmale? (nachdenklich). Es wird „geteasert“, das ist ein Merkmal, d.h. es wird versucht, durch entsprechende Vorberichterstattung schon mal

relativ viel Aufmerksamkeit auf einen vermeintlichen Skandal zu legen, der dann berichtet wird. Es wird auch multimedial stärker gespielt. Auch da ist das Recherchenetzwerk wieder ein gutes Beispiel, weil man sich hier sozusagen gegenseitig die Bälle zuspielt. Da gibt es ein ARD-Magazin oder einen Themenabend in der ARD. Dann gibt es die Süddeutsche Zeitung, die einen Vorbericht und vielleicht auch einen Nachbericht dazu macht. Also sprich: Man versucht das multimedial und in verschiedenen Formaten aufzubereiten. Gerne auch so – das ist ja neuerdings auch so ein Genre – dass man erstmal einen Spielfilm zeigt, der einen Unternehmensskandal nachzeichnet und danach findet eine Diskussionsrunde statt, die das Thema nochmal aufgreift und sozusagen in die Realität überführt. Damit will man die breiteren Bevölkerungsschichten noch besser erreichen, die eben gerne einen Krimi sehen, sich dann aber noch die folgende Diskussionsrunde anschauen. Es ist auch daran zu erkennen, dass Journalisten, insbesondere aus diesen Ressorts, eher spät auf die betroffenen Unternehmen zugehen, um sozusagen [nur] formal eine Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben. Wenn man aber, so ist mein Eindruck, gar nicht mehr daran interessiert ist, wirklich etwas an der eigenen Geschichte zu ändern, d.h. die Storyline schon feststeht und man nur nachfragt, um sagen zu können, dass das Unternehmen zu keiner Auskunft bereit war, dann das passt natürlich auch schön zum Thema: Ein Unternehmen als verschwiegene Mauer darstellen, die nichts herauslassen möchte. Es wird also auch mit diesen Stilen der Recherche gearbeitet, um das Unternehmen noch ein bisschen stärker unter Druck zu setzen oder in eine ungünstige Ausgangsposition zu bringen. Was noch? (nachdenklich). Ich glaube, das ist alles, was mir dazu einfällt.

- 51 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zum letzten Themenblock, es geht nochmal ganz konkret um die Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik. Ich versuche die Nähe anhand verschiedener Konstrukte abzubilden, zum einen über die Kontakthäufigkeit: Wie oft haben Sie in einer normalen Arbeitswoche, d.h. nicht in einer Krisensituation, Kontakt zu Journalisten und anderen Unternehmenskommunikatoren, die nicht für Ihr Unternehmen arbeiten?
- 52 **Befragte Person:** Das ist tatsächlich unterschiedlich. Also zu Unternehmenskommunikatoren deutlich weniger als zu Journalisten. Allerdings haben wir ja hier auch innerhalb des Unternehmens andere Unternehmenskommunikatoren, die für die jeweiligen Unternehmensbereiche verantwortlich sind und mit denen habe ich natürlich einen

sehr häufigen Austausch. Allerdings [mit Unternehmenskommunikatoren] außerhalb des Unternehmens eher sporadisch. Mit Journalisten? Das hängt vom Newsflow ab. Es gibt Tage, da rede ich mit 20 oder 25 Journalisten und es gibt Tage, da habe ich keinen einzigen Journalistenkontakt. Aber in einer durchschnittlichen Woche würde ich mal sagen zwischen fünf und zehn [Kontakten].

- 53 **Interviewerin:** Und wie oft haben Sie Kontakt zu Politikern?
- 54 **Befragte Person:** Eigentlich nur extrem selten. Wir haben eine eigene Abteilung, die die politische Interessenvertretung übernimmt. Wenn, dann eher bei Anlässen, bei denen Journalisten zugegen sind und vielleicht auch Lokalpolitiker, manchmal auch prominentere Politiker, dabei sind, mit denen man mal ein Wort wechselt, aber ansonsten ist das kein Thema für uns.
- 55 **Interviewerin:** Sie haben ganz zu Beginn des Interviews auch schon angesprochen, wie wichtig vertrauensvolle Beziehungen, insbesondere zu Medienvertretern, sind. Wie würden Sie denn generell Ihr Verhältnis mit Journalisten und anderen Unternehmenskommunikatoren beschreiben? Eher als kooperativ oder konfliktbeladen?
- 56 **Befragte Person:** Absolut kooperativ. Konfliktbeladen, würde ich sagen, gilt wirklich nur für extreme Ausnahmefälle. Ich bin jetzt fast zehn Jahren bei diesem Unternehmen in dieser Funktion und die Kontakte zu Journalisten, die problembehaftet und konfliktbeladen sind, können wir an einer Hand abzählen. Mit denen, bei denen es Probleme oder Konflikte gibt, versuchen wir in aller Regel kooperativ umzugehen. Also ganz klar „in die erste Richtung“ [Anm.: in Richtung kooperativ].
- 57 **Interviewerin:** Jetzt kommen wir zur letzten Frage, die meistens Journalisten gestellt wird. Man fragt beispielsweise danach, wie abhängig sie sich von anderen Akteuren fühlen. Ich möchte es heute mal andersherum machen und Sie gerne fragen: Wie abhängig fühlen Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit von Medien und Journalisten?
- 58 **Befragte Person:** Eher weniger, einfach deshalb, weil die Bedeutung der klassischen Medien im Verhältnis zu früher nachlässt oder nachgelassen hat. Nichtsdestotrotz ist es weiterhin sehr wichtig, Medienarbeit zu betreiben und zumindest mit den Kernmedien ein gutes Verhältnis zu pflegen und diese gut zu betreuen. Um noch einmal auf das Thema Abhängigkeit einzugehen: Abhängigkeit würde ich es nicht nennen, aber

wir profitieren natürlich schon davon, wenn die Medien, die klassischen Medien, uns als ein Unternehmen darstellen, das im Großen und Ganzen wichtig und richtig ist. Umgekehrt würden wir darunter leiden, wenn viele Medien schreiben würden – was sie nicht tun – dass wir ein Laden sind, ohne den es vielleicht auch besser gehen würde. Tendenziell sind wir aber weniger abhängig als noch vor 10 bis 15 Jahren. Da hatten [klassische Medien] noch einen größeren Stellenwert, aber sie haben dennoch noch große Bedeutung für uns.

- 59 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Fragen oder Anmerkungen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?
- 60 **Befragte Person:** Ich weiß nicht, wie Sie es empfunden haben, aber ich finde, ich habe viel geredet [Lachen]. Ich hoffe, da war auch etwas dabei, was Sie verarbeiten können? Mir fällt jetzt eigentlich nichts mehr ein, was offengeblieben wäre.
- 61 **Interviewerin:** Definitiv, ja! Prima! Dann bleibt mir für den Moment nur, mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen zu bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Ergebnissen meiner Doktorarbeit teilhaben lassen. Die Arbeit wird voraussichtlich Ende des Jahres fertiggestellt, danach werde ich Ihnen einen ausführlichen Ergebnisbericht zukommen lassen!
- 62 **Befragte Person:** Ja, sehr gerne! Dann drücke ich die Daumen, da liegt ja noch ein bisschen Arbeit vor Ihnen. Ich bin gespannt auf das, was dabei herauskommt und wünsche Ihnen viel Erfolg!
- 63 **Interviewerin:** Vielen Dank nochmal! Dann wünsche ich Ihnen einen schönen Tag!
- 64 **Befragte Person:** Danke, Ihnen auch!
- 65 **Interviewerin:** Auf Wiederhören!
- 66 **Befragte Person:** Tschüss!

Interview Nr. 3 Frank-Thomas Wenzel (RND, FR) (J1)**Angaben zum Interview**

Interview-Nr.: 03

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 13.03.2019

Dauer: 01:06:23

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: Frank-Thomas Wenzel (RND, FR)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 56 Jahre

Positionsbezeichnung: Wirtschaftskorrespondent beim RedaktionsNetzwerk Deutschland RND und bei der Frankfurter Rundschau

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Carolin Köppel von der Ludwig-Maximilians-Universität München.
- 2 **Befragte Person:** Guten Tag! Sie haben gerade versucht, mich anzurufen, kann das sein?
- 3 **Interviewerin:** Ja, genau, wir haben einen Interviewtermin.
- 4 **Befragte Person:** Ja, ich weiß [Lachen].

- 5 **Interviewerin:** Passt es Ihnen denn gerade zeitlich?
- 6 **Befragte Person:** Ja, ja, ist alles gut!
- 7 **Interviewerin:** Perfekt! Bevor wir mit den Fragen beginnen, würde ich Ihnen gerne noch ein paar Informationen zum Projekt und zum Prozedere geben.
- 8 **Befragte Person:** Ja!
- 9 **Interviewerin:** Wie ich bereits in der Kontaktaufnahme erwähnt habe, beschäftige ich mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen – und zwar aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive, d.h. mich interessiert, welche Akteure wie miteinander kommunizieren, mit welchen Intentionen und Auswirkungen.
- 10 **Befragte Person:** Okay!
- 11 **Interviewerin:** Für meine wissenschaftliche Arbeit bin ich darauf angewiesen, dass ich Ihre Aussagen zitieren darf. Allerdings können Ihre Aussagen vollständig anonymisiert werden, d.h. man kann dann weder einen Rückschluss auf Ihre Person noch auf das Medium, für das Sie hauptsächlich tätig sind, ziehen.
- 12 **Befragte Person:** Okay!
- 13 **Interviewerin:** Die Transkription des Interviews erfolgt dem Sinn und nicht dem genauen Wortlaut nach. Genauere Informationen hierzu kann ich Ihnen auch gerne im Laufe des Interviews bzw. nach dem Interview geben.
- 14 **Befragte Person:** Ja!
- 15 **Interviewerin:** Haben Sie denn im Vorfeld noch Fragen?
- 16 **Befragte Person:** Nein, erstmal nicht, oder doch: Mit welcher Methodik wird das denn gemacht, wenn Sie sagen „kommunikationswissenschaftlich“?
- 17 **Interviewerin:** In meiner Doktorarbeit kombiniere ich eine Inhaltsanalyse mit Experteninterviews. Die Inhaltsanalyse ist eine quantitative Inhaltsanalyse, d.h. auf Basis einer großen Anzahl an Medienbeiträgen werden bestimmte Merkmale erhoben. Für diese Experteninterviews gibt es einen Interviewleitfaden, der das Interview sinnvoll strukturiert.

- 18 **Befragte Person:** Okay! Da bin ich ja mal gespannt! Ich wäre auch sehr daran interessiert, Einblick in das Ergebnis zu bekommen.
- 19 **Interviewerin:** Ja, natürlich! Alle meine Gesprächspartner bekommen einen Ergebnisbericht. Ich bin ja auf deren Teilnahme- und Auskunftsbereitschaft angewiesen, im Gegenzug bekommen diese natürlich dann auch die Ergebnisse mitgeteilt.
- 20 **Befragte Person:** Okay, gut! Dann können wir loslegen!
- 21 **Interviewerin:** Perfekt! Würden Sie mir denn noch Ihr Alter verraten?
- 22 **Befragte Person:** Ich bin Jahrgang 1962, also 56 Jahre alt.
- 23 **Interviewerin:** Was würden Sie denn als Ihre genaue Positionsbezeichnung oder Ihren Jobtitel angeben?
- 24 **Befragte Person:** Wirtschaftskorrespondent.
- 25 **Interviewerin:** Vielen Dank! Das Interview ist insgesamt in vier Themenblöcke eingeteilt. Wir beginnen zunächst mit den Medien und deren Berichterstattung. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen keineswegs um eine homogene Masse handelt und unterschiedliche Branchen und „Größen“ vertreten sind: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben?
- 26 **Befragte Person:** Die Medien (...) und ich habe das andere Wort leider nicht verstanden.
- 27 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen, also im Deutschen Aktienindex notierte Unternehmen, beschreiben?
- 28 **Befragte Person:** Was meinen Sie mit „beschreiben“? Die [Berichterstattung] ist relativ intensiv, auch deswegen, weil die Unternehmen hohe Publizitätspflichten haben. Ich denke, es gibt ein massives Ungleichgewicht, was die Berichterstattung über Unternehmen angeht: Da sind einerseits die börsennotierten Unternehmen, über die sehr intensiv berichtet wird – eben wegen der Publizitätspflichten – und andere Unternehmen, die sicherlich [auch] relevant sind, vielleicht relevanter als [manches] DAX-Unternehmen, über die [aber] praktisch nicht berichtet wird.

- 29 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen? Was ist aus Ihrer Sicht Aufgabe der Medien und Journalisten in Deutschland?
- 30 **Befragte Person:** Wir haben das in der Redaktion immer – und das finde ich nach wie vor richtig – mit „Welterschließung“ umschrieben. Wir wollen einfach (...) also ich finde es notwendig, den Menschen zu erklären, wie die Dinge oder die Unternehmen funktionieren – und ihnen auch zu erklären, welche Rückwirkungen das auf die Politik und letztendlich auch auf den Alltag der Menschen hat.
- 31 **Interviewerin:** Wir unterscheiden ja zwischen Berichten und meinungsbildenden Beiträgen wie Kommentaren. Wie oft können Sie Ihre eigene Sichtweise in Medienbeiträgen vermitteln und so auch eine Position innerhalb des gesellschaftlichen Diskurses zu kritischen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen einnehmen?
- 32 **Befragte Person:** Was meinen Sie mit „wie oft“? Soll ich Ihnen jetzt eine Zahl nennen?
- 33 **Interviewerin:** Es geht weniger um eine konkrete Zahl als vielmehr um eine Einschätzung: Wünschen Sie sich mehr Raum für die Meinung von Journalisten? Oder sollte man Ihrer Meinung nach wieder weniger meinungsbildende und mehr berichtende Medienbeiträge veröffentlichen?
- 34 **Befragte Person:** Auf keinen Fall weniger, aber es muss auch nicht mehr sein. Die Möglichkeiten, die wir haben, sind ausreichend und gut. Ich bin sowieso der Ansicht, dass die Trennung gar nicht möglich ist. In jedem Kommentar steckt natürlich auch ein Bericht. Das ist nicht so schlimm. Aber in jedem Bericht – oder wie man das nennen will – ist immer auch eine Bewertung oder Einordnung „drin“. Das lässt sich überhaupt nicht umgehen, wenn man diesen Anspruch, den ich gerade eben formuliert habe – „Welterschließung“ – einigermaßen erfüllen will. Wenn man sich sozusagen nur auf das Faktische beschränkt, also ich sage mal (...) ein ganz dummes Beispiel: Kurz vor der Pleite von Arcandor vor vielen Jahren hat Thomas Middelhoff eine Pressekonferenz gegeben – das fällt mir gerade so spontan ein – bei der er sinngemäß gesagt hat, „alles ist prima“. Es gab sogar ein Chart, das ich noch vor mir sehe, mit unglaublich vielen grünen Haken. Aber alle, die sich zu dem Zeitpunkt einigermaßen mit der Lage des Unternehmens auskannten, wussten, dass davon nichts stimmt [Lachen]. Es ist im

Grunde alles mehr oder weniger zurecht gelogen, um es mal ganz deutlich zu sagen. In so einer Situation kann man nicht einfach wiedergeben oder konnte man nicht einfach wiedergeben, was dort gesagt wurde, sondern man musste es ganz stark relativieren. Ansonsten wäre es einer Lüge gleichgekommen, es so zu verbreiten, wie es war [Anm.: von Unternehmensseite dargestellt wurde].

- 35 **Interviewerin:** Vielen Dank für das Beispiel! Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Wie wird von Wirtschaft und Politik versucht, Einfluss auf die Medienberichterstattung zu nehmen und wie stark schätzen Sie diesen Einfluss ein? Empfinden Sie Ihr Verhältnis zu Wirtschaft und Politik als eine Art Abhängigkeit?
- 36 **Befragte Person:** Abhängigkeit? (nachdenklich). Also ich schätze die Wucht dieser Versuche als extrem hoch ein. Das könnte ich bei jedem DAX-Unternehmen, über das ich berichtet habe – oder im Grunde über beinahe jedes Unternehmen, über das ich berichtet habe – nachweisen, denn: In jeder Pressemitteilung, die einigermaßen von Relevanz ist, werden Dinge von den Unternehmen geschönt oder verdreht oder Fakten einfach weggelassen. Ich kenne ja auch Leute von der anderen Seite, also von Pressestellen. Das ist ja genau deren Aufgabe, das Unternehmen in einem möglichst guten Licht darzustellen. Da wird versucht, auch Grenzen auszuloten und Dinge so darzustellen, dass man es gerade noch als halbwegs wahr oder glaubwürdig oder zutreffend beschreiben kann. Das ist etwas, was meine Arbeit natürlich extrem bestimmt. Also sehe ich es als wesentliche Aufgabe meiner Arbeit an, genau das – ja, wie soll ich sagen – nicht zu entlarven, aber zumindest zu erkennen, um es dann ins rechte Licht zu rücken oder richtig einzuordnen. (Pause). Wobei das natürlich dann auch wiederum subjektiv ist, das räume ich ja durchaus ein, wir bewegen uns immer in einem subjektiven Raum, wo es sozusagen keine unbestreitbare Objektivität in der Darstellung gibt. Also es gibt eine Objektivität, aber die Darstellung ist, vereinfacht gesagt, immer einseitig, sowohl in die eine als auch in die andere Richtung. Aus diesem Problem [Anm.:

Dilemma] kommt man nicht heraus. Man muss so sorgfältig wie möglich vorgehen, um nicht selbst Lügen zu verbreiten.

- 37 **Interviewerin:** Welche Mittel der Einflussnahme halten Sie denn für besonders erfolgreich und welche halten Sie für nicht legitim?
- 38 **Befragte Person:** Wie soll ich sagen? Umso komplexer etwas wird – und wir haben es bisweilen mit sehr hoher Komplexität zu tun – umso einfacher ist es natürlich für diejenigen, die etwas kommunizieren, es in ihrem Sinne darzustellen. Mit der Komplexität steigt das Maß an Arbeit, das Journalisten haben, um etwas angemessen darzustellen. Das ist völlig klar! Aber ich weiß jetzt gar nicht, ob ich damit Ihre erste Frage beantworte? Aber ich kann das andere schon mal beantworten: Die massivste Form von Drohung, die ich erlebt habe, war die Androhung juristischer Konsequenzen. Das ist mir mehrfach passiert. Da fallen mir wieder zwei Beispiele ein, die im weitesten Sinne mit Karstadt zu tun haben: Einmal habe ich einen kommentierenden, analytischen Text geschrieben. Daraufhin hat sich sofort eine relativ bekannte Kanzlei, die sich um die Anliegen von Prominenten kümmert, gemeldet und mit irgendwelchen Klagen gedroht, womit ich gezwungen werden sollte, eine Gegendarstellung zu veröffentlichen. Das war eine bewusste und gezielte Einschüchterung von dieser Kanzlei, die für viele Unternehmen erfolgreich war. Zu der Zeit hatte Karstadt schon Herrn Benko gehört und da ging es um die Diskussion, dass er nur an den Immobilien interessiert sei und keinerlei Interesse an Einzelhandel habe. Ich muss inzwischen einräumen, dass meine Einschätzung damals eine Fehleinschätzung war und sich das tatsächlich geändert hat. Aber damals ist das massiv und systematisch attackiert worden, sogar mit Ansage. Da gab es damals eine Mitteilung nachmittags, wer das morgen schreibt – ich glaube, das hatte auch mit ver.di zu tun – muss mit rechtlichen Konsequenzen rechnen. Das war die dramatisierte Form des Ausübens von Druck. Eine ähnliche Geschichte: Jemand, der einen Pensionsfonds betreibt oder Manager von einem Pensionsfonds war, hat mir sehr freigiebig und aus meiner Sicht sehr unvorsichtig interne Dinge erklärt. Ich habe ihn dann auch gefragt, ob ich das schreiben darf. Als es dann veröffentlicht war, hat er gemerkt, dass er einen Fehler gemacht hat – und dann wurde auch massiv Druck ausgeübt. Das ging dann so weit, dass es darum ging, eine eidesstattliche Erklärung abzugeben, dass er das [tatsächlich] gesagt hat, was er gesagt hat. Als es so weit war und ich gesagt habe, „ja, diese eidesstattliche Erklärung gebe

ich ab“ – und wenn die falsch gewesen wäre, hätte ich mich ja strafbar gemacht – hat er dann zurückgerudert.

- 39 **Interviewerin:** Wie schätzen Sie die Entwicklung hinsichtlich des Vertrauens, das Ihnen nicht nur in der breiten Bevölkerung, sondern auch von Wirtschaft und Politik entgegengebracht wird, ein?
- 40 **Befragte Person:** Sie meinen das Vertrauen von Seiten der Leute, über dich ich berichte?
- 41 **Interviewerin:** Genau, richtig!
- 42 **Befragte Person:** Nein, da hat sich nichts geändert. Das ist eher sogar (...) Wie soll ich das sagen? Es ist eher sogar stabiler geworden. Das hat aber damit zu tun, dass ich den Job seit relativ langer Zeit mache und die Leute über viele Jahre kenne. Da haben sich in jeder Hinsicht Vertrauensverhältnisse aufgebaut, von daher gibt es eher weniger Probleme als früher.
- 43 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt bereits zum zweiten Themenblock. Es geht um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen in Unternehmenskrisen. Ich erkläre ganz kurz, was es damit auf sich hat. Es geht nicht darum, was grundsätzlich Ursachen oder Schäden von Unternehmenskrisen sein können, sondern welche von verschiedenen Akteuren im gesellschaftlichen Diskurs am häufigsten diskutiert werden. Was sind denn aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachenzuschreibungen in Unternehmenskrisen?
- 44 **Befragte Person:** Also in der Diskussion?
- 45 **Interviewerin:** Genau, richtig!
- 46 **Befragte Person:** Sehr häufig oder zu häufig werden externe Faktoren angeführt, also dass unbeeinflussbare Mächte dazu geführt haben sollen, dass ein Unternehmen in eine Krise geraten ist.
- 47 **Interviewerin:** Also exogene statt endogene Faktoren?
- 48 **Befragte Person:** Ja, genau! Also Konjunktur, Währungen (...) irgendwelche Krisen, die unvermittelt eingetreten sind. Das wird nach meiner Einschätzung und

Wahrnehmung sehr stark von den betroffenen Unternehmen so kommuniziert und auch sehr häufig von vielen Medien übernommen.

- 49 **Interviewerin:** In der Theorie unterscheiden wir zwischen Primärkrisen und Sekundärkrisen. Primärkrisen entstehen beispielsweise durch betriebswirtschaftliche Ineffizienz oder Managementversagen. Sekundärkrisen können entstehen, wenn von Unternehmensseite schlecht oder gar nicht kommuniziert wird oder von Medienseite bestimmte Aspekte der Krise besonders hervorgehoben werden. Haben Sie den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden oder durch Medienberichterstattung überhaupt erst entstehen?
- 50 **Befragte Person:** Entstehen so gut wie nicht, verschlimmert werden ja, aber nur in einem relativ geringen Maße. Es gibt ja diese berühmte Aussage des damaligen Deutsche Bank-Chefs über – wie hieß er denn nochmal – Kirch, genau, dass Kirch nicht mehr kritikwürdig sei. Da ich damals dafür zuständig war, kann ich mich daran sehr gut erinnern. Das ist insofern ein interessantes Beispiel, als dass eigentlich allen, die im Zuge dieser Kirch-Krise regelmäßig berichtet haben, klar war, dass es so ist – und dann hat der Deutsche Bank-Chefs in einem Interview gesagt das, was eigentlich eh alle schon wussten. Aber dadurch, dass es der Deutsche Bank-Chef ausgesprochen hat, vor laufender Kamera – und die Medien darüber berichtet haben – wurde die Krise, die aber ohnehin schon da war, nochmal deutlich verschärft. Das hat wie ein Turbo gewirkt. Ansonsten finde ich – aber das ist jetzt nur mein Eindruck oder Gefühl sozusagen – die Berichterstattung eher zu zurückhaltend als zu offensiv. Es wird noch viel zu lange positiv über Unternehmen berichtet und es wird noch viel zu sehr die Rechtfertigungsrhetorik der Unternehmen aufgegriffen als tatsächlich zu sagen und zu zeigen, was wirklich los ist. Man könnte das wahrscheinlich sehr gut an der sogenannte „Dieselthematik“ von VW festmachen, wo sich relativ lange niemand – auch ich nicht – traute, zu sagen, dass das kriminell, also Betrug, war. Und VW spricht ja bis heute von der „Dieselthematik“.
- 51 **Interviewerin:** Sie meinen, VW vermeidet bestimmte Formulierungen?
- 52 **Befragte Person:** Ja, ja! Das ist nicht nur „Wortgeklingel“, sondern dahinter verbirgt sich auch eine bestimmte Art und Weise, mit Dingen öffentlich umzugehen.

- 53 **Interviewerin:** Wir haben gerade über die Ursachenzuschreibungen gesprochen. Ich würde jetzt gerne auf die Folgen und Konsequenzen von Unternehmenskrisen eingehen. Stehen Ihrer Meinung nach materielle Folgen im Vordergrund und immaterielle Folgen wie Reputationsschäden, die wir immer noch schwer in Zahlen messen können, spielen eine untergeordnete Rolle?
- 54 **Befragte Person:** Sie meinen in der Kommunikation oder tatsächlich für die Unternehmen?
- 55 **Interviewerin:** Wenn darüber diskutiert wird, welche Schäden aus einer Unternehmenskrise hervorgehen.
- 56 **Befragte Person:** Ich glaube, dass Unternehmen nach wie vor (...) also es ist total kompliziert. Ich glaube, dass Unternehmen nach wie vor Reputationsschäden – oder wie auch immer man das nennen möchte – unterschätzen. Diese Schäden sind viel schwerer oder kaum messbar, weil sie nicht unmittelbar, verdeckt und über einen sehr langen Zeitraum wirken und zugleich durch andere Faktoren überlagert werden können. Auch da könnte man VW nennen: VW hat einen massiven, dauerhaften Reputationsschaden erlitten und es trotzdem geschafft, nach mehr als dreieinhalb Jahren „Dieselkrise“ oder „Dieselskandal“ bislang sehr gute Zahlen zu zeigen. Das heißt, in den Zahlen treten Reputationsschäden nicht zutage. Man müsste da einen sehr komplizierten Gedankengang anstellen und sagen, „wie viel mehr würde VW verdienen, wenn es diesen Skandal nicht gegeben hätte“ – und das ist komplett hypothetisch, das kann man nicht quantifizieren.
- 57 **Interviewerin:** Sie hatten es gerade auch schon kurz angedeutet als ich die Frage gestellt habe. Es sind ja nicht nur die Unternehmen selbst, die Schäden davontragen, sondern auch Kunden, Anleger und andere Stakeholder: Werden auch deren Schäden, die Nachteile, die sich für andere als die Unternehmen selbst ergeben, im Diskurs ausreichend oft thematisiert und diskutiert?
- 58 **Befragte Person:** Auch das ist kompliziert. Einerseits versuchen wir, meine Kollegen in der Redaktion oder ich, relativ intensiv über Konsequenzen, beispielsweise für Beschäftigte, zu schreiben. Andere machen das auch, bei den eher arbeitgebernahen Medien hat sich das in den letzten fünf Jahren etwa nach meiner Einschätzung sogar verbessert! Andererseits (...) Wie soll ich das sagen? Gleichzeitig wird im Eifer des

Gefechts oftmals vergessen, dass es in einer Unternehmenskrise ganz viele Leidtragende gibt, nicht nur die Beschäftigten, sondern auch Kunden (siehe VW) oder Lieferanten, auf die kommt man am allerwenigsten. Es ist schon so, dass man diejenigen, die nicht laut genug sind, oft vergisst.

- 59 **Interviewerin:** Der Begriff der Krise ist ja ursprünglich nicht nur negativ assoziiert, wie es heute umgangssprachlich oft der Fall ist. Ausgehend vom Wortursprung kann eigentlich eine Ambivalenz des Ausgangs angenommen werden. Aus Krisen kann sich zum Beispiel auch eine Chance auf Weiterentwicklung oder Wachstum ergeben. Haben Sie den Eindruck, dass sich gerade auch im gesellschaftlichen Diskurs zu stark auf negative Auswirkungen fokussiert wird und Chancen, die sich aus Krisen ergeben können, vernachlässigt werden?
- 60 **Befragte Person:** Ja, das wird deutlich vernachlässigt! Das hat aber auch ganz klar damit zu tun, dass, wenn von einer Krise gesprochen wird – und das wiederum hat mit der Mechanik von Medien zu tun – die Krise eigentlich schon so stark ist, dass der negative Ausgang der wahrscheinlichere ist als ein positiver Ausgang. Diese „argumentative Schleife“, zu sagen, „das ist jetzt eine Krise und man sollte diese Krise jetzt konsequent nutzen, um das Unternehmen zu justieren – und vielleicht auch Verluste, beispielsweise in Form von Arbeitsplätzen, nehmen, damit das Unternehmen langfristig besser funktioniert“ – ist etwas, was schwer zu kommunizieren ist. Ich habe das auch mehrfach versucht und gemerkt, dass das bei Betroffenen überhaupt nicht ankommt.
- 61 **Interviewerin:** Im amerikanischen Recht können nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Unternehmen juristisch belangt werden – anders als im deutschen Recht. Wenn wir wieder auf den gesellschaftlichen Diskurs, auf die Diskussion von Verantwortung im Kontext von Unternehmenskrisen eingehen: Sehen Sie die Verantwortungszuschreibungen eher bei Einzelpersonen, beim Unternehmen als Kollektiv oder beim Wirtschafts- und / oder Gesellschaftssystem?
- 62 **Befragte Person:** Was ich zum Beispiel bei VW sehe, ist, dass man Unternehmen nicht so belangen kann wie es meiner Ansicht nach angemessen wäre. Ich glaube, dass es in Unternehmen Strukturen und Mechanismen geben kann, die vielleicht über Jahre entstanden und gewachsen sind – und die zu einem Fehlverhalten führen, wenn

Akteure bis hin zur obersten Ebene sozusagen „Gefangene“ und „Getriebene“ sind und es ihnen nicht gelingt, sich aus diesen Strukturen zu befreien. Diesen Punkt darf man nicht vernachlässigen. Aber auch da spielt eine Rolle, wie tief man in ein Unternehmen hineingucken kann, um das [überhaupt] beurteilen zu können.

- 63 **Interviewerin:** Vielen Dank für Ihre Ausführungen! Wir kommen jetzt bereits zum dritten Themenblock. Wir haben uns jetzt mit Krisen bzw. dem Krisenbegriff beschäftigt. Sie hatten gerade schon den zweiten relevanten Begriff genannt, nämlich den des Skandals. Auch wenn die beiden Begriffe Krise und Skandal umgangssprachlich oft synonym verwendet werden, scheint es doch Unterschiede zu geben. Was verstehen Sie unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden Sie diese beiden voneinander unterscheiden oder abgrenzen?
- 64 **Befragte Person:** Eine Krise kann ein Unternehmen jederzeit treffen, auch völlig unverschuldet. Aber bei einem Skandal liegt schon mindestens hohe Fahrlässigkeit, wenn nicht kriminelle Aktivität, dahinter, die eine Krise auslöst.
- 65 **Interviewerin:** Wir haben ja auch schon über VW gesprochen. Würden Sie sagen, dass es sich bei der Dieselfthematik um eine Krise, einen Skandal oder beides handelt?
- 66 **Befragte Person:** Ja, natürlich! Das Unternehmen steckt immer noch in einer Krise. Das Skandalöse daran war, dass mindestens über anderthalb Jahre versucht wurde, den Betrug mit allen Mitteln zu vertuschen. Ich kann mich da noch relativ gut daran erinnern: Es gab schon lange bevor Herr Winterkorn das einräumen musste sehr viele Anhaltspunkte, die darauf hindeuteten. Im Nachhinein hat sich herausgestellt, dass VW USA ganz lange versucht hat, mit verschiedenen Mitteln zu unterdrücken, dass die Wahrheit ans Tageslicht kommt – und hat [dabei] gleichzeitig systematisch betrügerisch agiert. Das sind zwei Faktoren: Zuerst betrügerisch illegale Dinge tun und dann versuchen, es zu vertuschen oder es nicht öffentlich werden zu lassen. Das sind die [betont] zwei [entscheidenden] Faktoren skandalösen Verhaltens.
- 67 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu lesen oder zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?

- 68 **Befragte Person:** Nein [Lachen]. Das hat aber auch ganz viel damit zu tun, dass einerseits die Lage von Unternehmen besser ist, aber auch (...) Ja, wie soll ich das sagen? Die Unternehmen sind professioneller und handlungsfähiger geworden, was den Umgang mit Krisen angeht. Aber es ist ganz klar [auch einfach] eine objektiv bessere Lage nach zehn Jahren Wachstum und Aufschwung. Da gibt es halt weniger Krisen.
- 69 **Interviewerin:** In der Forschung geht man in Skandalen von drei Rollen oder Akteursgruppen aus: Die „Skandalisierer“, die „Skandalisierten“ und die „empörte Masse“. Wer übernimmt aus Ihrer Sicht in Skandalen am häufigsten die Rolle der Skandalisierer – und gibt es aus Ihrer Sicht überhaupt diese kritische oder empörte Masse?
- 70 **Befragte Person:** Also die skandalisierte Masse gibt es ab und zu mal, aber sie ist (...) Ja, wie soll ich sagen? Sie ist überschätzt, viel kleiner und tritt erheblich seltener auf als man es öffentlich wahrnimmt. Auch das kann man am sogenannte „Dieselskandal“ sehr gut ablesen. Man kann nachweisen, wenn man genau hinguckt, dass der „Dieselskandal“ erst dann eine empörte Masse erzeugt hat als es um Fahrverbote ging. Aber vorher wurde das von der Öffentlichkeit einigermaßen „weggeschluckt“. Da hat man gesagt, „ja, wir haben uns schon immer gedacht, dass die [Automobilhersteller] betrügen und jeder wusste, dass ein Auto mehr Sprit [Anm.: Emissionen] verbraucht als angegeben“. Dass da irgendetwas nicht stimmt, das hatte man längst angenommen, aber die skandalisierende Masse – oder wie auch immer man das dann nennen soll – ist erst aufgekommen als die Furcht entstand, dass Leute mit ihrem Auto nicht mehr in die Stadt hineinfahren dürfen. Das hat sich auch bei mir dann wirklich spürbar in Leserreaktionen niedergeschlagen – wobei das immer noch sehr wenig ist – aber man sieht an den Rückmeldungen, also an Leserbriefen und Anrufen – auch wenn das vielleicht ein verzerrtes Bild ist – (...) aber da bekomme ich schon ein Gefühl dafür, wann und wie sich Leute aufregen. Aber ich glaube, um auf die Frage zurückzukommen, es ist manchmal tatsächlich so, dass die Medien diese skandalisierte Masse erfinden, um eine Geschichte höher drehen zu können.
- 71 **Interviewerin:** Eine Aufregung konnten Sie also erst dann festmachen als es um eine direkte Betroffenheit der Endkunden ging, als die befürchtet haben, dass es sich konkret auf das tägliche Leben auswirkt?

- 72 **Befragte Person:** Ja, ja! Dann kamen wirklich auch massive Rückmeldungen. Dann haben Leute bei mir angerufen und gesagt: „Was Sie schreiben ist unverantwortlich, Sie schreiben Fahrverbote herbei“ oder „Was soll ich mit meinem Auto tun? Ich kann mir kein neues Auto leisten.“ Also es gab wirklich sehr unmittelbare Reaktionen (...) oder Leute haben angerufen und mir irgendwelche Papiere zugeschickt, mit denen sie nachweisen wollten, wie sie von VW betrogen worden sind und so was. Das kam aber erst als diese ganze Fahrverbotsgeschichte wirklich hochgekocht war. Es gibt noch diese andere Nummer, die immer wieder auftaucht, z.B. Streiks. Das wurde lange Zeit immer hochgekocht, also „die Flugzeuge fliegen jetzt nicht, die Fluggäste sind empört“ oder „Züge fahren nicht, alle sind empört und alle finden das ganz schlimm und schrecklich“ – und in Wirklichkeit haben es die Leute relativ gelassen hingenommen, auch weil sie rechtzeitig informiert worden sind. Da gab es genug Mittel, um das ab-
zudämpfen. Aber da ist sozusagen ein Topos entstanden, wenn zum Beispiel bei öffentlichen Verkehrsmitteln irgendwelche Einschränkungen bestehen, dass dann alle völlig empört und sauer wären. Man konnte ja zuletzt eher das Gegenteil feststellen, dass es eine große Sympathie und Solidarität mit Streikenden gab.
- 73 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Auch in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung hört man vermehrt von dem Vorwurf, Massenmedien würden Skandale konstruieren, sie würden sie produzieren, die Skandalisierungsintensität der Medienberichterstattung würde zunehmen. Jetzt kommen für mich zwei besonders wichtige Fragen: Erstens, woher kommt aus Ihrer Sicht, auch aus der Forschung, dieser Vorwurf, die Skandalisierungsintensität würde zunehmen, man würde immer mehr von Skandalen hören und lesen, es wäre immer „aufgebauschter“ und die Medien würden mehr aus einer Geschichte herausholen wollen als diese tatsächlich hergibt? Zweitens, wie würden Sie eine skandalisierende Medienberichterstattung überhaupt beschreiben?
- 74 **Befragte Person:** Ich glaube, diese übertriebene Darstellung von dem Kommunikationswissenschaftler entspricht eher einem Topos oder einer Denkgewohnheit, die sich

irgendwie festgefahren hat, [nämlich] dass Medien Skandale erzeugen könnten. Das trifft, zumindest was die Wirtschaftsberichterstattung angeht, nach meiner Einschätzung nicht zu. Das ist tatsächlich eher weniger geworden – vielleicht auch, weil sich da Dinge, auch auf Seiten der Journalisten, professionalisiert haben und wir inzwischen ein bisschen sorgfältiger mit diesen Geschichten umgehen. (Pause). Was skandalisierend ist, ist schwer zu sagen. Ich versuche gerade ein Beispiel zu finden. (nachdenklich). Also das ist jetzt ein doofes Beispiel, aber mir fällt gerade kein besseres ein: Die Diskussion darüber, dass Unternehmen ihren Vorständen zu viel Geld bezahlen. Das wird immer gerne genommen. Darüber habe ich auch mit meinen Kollegen häufiger diskutiert. Das wird dann als „fat cats“ dargestellt, als eine Geschichte, bei der sich diese Leute selbst bereichern oder „in die Kasse greifen“. Aber tatsächlich ist es ja so, dass es in DAX-Unternehmen Aufsichtsräte gibt, die diese Gehälter irgendwann mal abgewinkt haben – und es gibt Aktionäre und Aktionärsvertreter, die dieses Spiel mitgespielt haben. (unverständlich). Das heißt, es ist nicht „die einzelne fette Katze, die bössartig ist“, sondern es ist ein Zusammenspiel aus mehreren Faktoren. Man kann natürlich sehr wohl darüber nachdenken, was noch angemessen ist und wann es obszön wird, was das Gehalt eines Vorstandsvorsitzenden angeht. Aber zu behaupten, dass die [Vorstände] in die Kasse greifen und alle anderen arme Opfer sind bis hin zu Arbeitnehmervertretern, die diese exorbitanten Gehälter irgendwann mal durchgewunken haben – auch bei VW zum Beispiel. Also das ist so ein Beispiel, an dem man sieht, dass etwas zu einfach auf eine Person fixiert wird und die Sache in Wirklichkeit schon ein bisschen komplizierter ist.

- 75 **Interviewerin:** Sie haben ja selbst die Komplexität mehrfach angesprochen. Man spricht von der Schnelllebigkeit von Informationen, Journalisten haben immer weniger Recherchezeit, Rezipienten würden „leichte Kost“ bevorzugen und eher konsumieren als rezipieren, Medienbeiträge werden immer kürzer. Können die Medien der Komplexität vieler Zusammenhänge überhaupt noch gerecht werden? Und werden Beiträge über komplexe Themen Ihrer Meinung nach überhaupt noch von Rezipientenseite nachgefragt?
- 76 **Befragte Person:** Ich glaube, diese Beiträge werden nachgefragt – und ich glaube auch, dass es da eine Fehleinschätzung gibt. Ich glaube, sie werden sogar mehr denn je nachgefragt und insbesondere, wenn es um wirtschaftliche Dinge geht. Ich bin der

Auffassung, dass es ein starkes Interesse daran gibt, Dinge oder Mechanismen zu verstehen. Ich glaube auch, dass es ein Missverständnis ist – manchmal auch von Medienmachern aber auch von Leuten, die Medien analysieren – dass Medien darauf aus wären, Dinge möglichst zugespitzt, kompakt, schnell und einfach darzustellen. Es gibt eine Reihe von Beispielen aus meiner eigenen Tätigkeit: Zum Beispiel beim Thema „Dieselskandal“ habe ich unendlich lange Sachen geschrieben und versucht, relativ komplexe Dinge zu erklären, die aber dann trotzdem ein Publikum gefunden haben – und [zwar] einfach deswegen, weil das Interesse da war, zu verstehen, was da passiert ist. Oder nehmen wir die Geschichte der beiden Boeing-Flugzeuge, die abgestürzt sind. Ich glaube, da gibt es ein Interesse, zu erfahren, was da passiert ist – und das ist ja eine relativ komplizierte Geschichte mit diesem Stabilisationsprogramm für die Flugzeuge. Ich musste mich da auch ein bisschen in Aerodynamik kundig machen (...) Aber wenn ich das richtig verstehe, dann zeigen auch unsere Online-Abrufe, dass solche Sachen nachgefragt werden. Wenn es sozusagen darauf ankommt, dann sind auch faule Leser dazu bereit, Zeit zu investieren, weil sie verstehen wollen, worum es geht.

- 77 **Interviewerin:** Wir sind jetzt auch schon fast am Ende des Interviews. Wir kommen jetzt noch zum letzten Themenblock, das geht aber relativ schnell. Es geht noch einmal konkret um die Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik. Ich habe versucht, diese Nähe anhand bestimmter Konstrukte erfassbar zu machen. Das eine ist die Kontakthäufigkeit, das andere sind das beschriebene Verhältnis und die empfundene Abhängigkeit. Wie oft haben Sie denn in einer normalen Arbeitswoche persönlichen Kontakt zu Journalisten anderer Redaktionen sowie zu Unternehmenskommunikatoren?
- 78 **Befragte Person:** Das habe ich noch nie gezählt, keine Ahnung! Jeden Tag mehrfach. Aber nicht immer unbedingt direkt, d.h. telefonisch, sondern auch im Sinne von, dass ich E-Mails bekomme und man sich über E-Mails austauscht. Aber das ist ja auch nicht immer (...) ich bekomme jeden Tag 150 E-Mails oder mehr, von denen sind 20-30 relevant für mich. Das kann man ja schon allein als Kontakte werten, denn auf manche reagiere ich auch. Und ich weiß nicht, wie oft mich Leute anrufen oder wie oft ich Leute anrufe, das ist schon relativ intensiv.
- 79 **Interviewerin:** Sie sind ja selbst Wirtschaftskorrespondent. Ich habe auch Interviews mit Unternehmenskommunikatoren geführt. Da wird ja durchaus strikt unterschieden zwischen Unternehmenskommunikatoren, die sich nur um die Beziehungen zu Medien

kümmern, und denjenigen, die sich mit der Politik beschäftigen. Als Wirtschaftskorrespondent: Wie würden Sie denn die Kontakthäufigkeit zu Politikern beschreiben? Als eher intensiv oder doch eher selten?

80 **Befragte Person:** Eher selten.

81 **Interviewerin:** Dann kommen wir jetzt zu den letzten zwei Fragen. Wie würden Sie denn grundsätzlich Ihr Verhältnis zu Unternehmenskommunikatoren beschreiben, als eher kooperativ oder konfliktbeladen?

82 **Befragte Person:** Das ist immer eine Mischung von beidem. Es kommt immer auf das Unternehmen und die Beziehung an. Ich habe heute mit einem Berater gesprochen, das war sehr kooperativ – und ich habe mit der Pressestelle von TUI gesprochen, das war eher nicht so [Lachen]. Die wollten nichts darüber sagen, wie sie jetzt mit diesen Flugzeugen umgehen. Also das kommt immer darauf an – wobei ich sagen muss: Die Professionalität auf der anderen Seite, also bei den Unternehmen, ist schon gestiegen. Früher war [der Umgang von Unternehmensseite] zum Teil viel aggressiver. Ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass die Kommunikationsabteilungen in den Unternehmen gemerkt haben, dass man mit diesem Stil nichts bewirkt, sondern nur verlieren kann.

83 **Interviewerin:** Es besteht ja auch eine Wechselbeziehung: Sie sind in gewisser Weise auf Informationen von den Unternehmen angewiesen, aber die Unternehmen auch auf die Medien, um eine gewisse Reichweite überhaupt erreichen zu können. Wie abhängig fühlen Sie sich in diesen Wechselbeziehungen oder Wechselaustauschbeziehungen?

84 **Befragte Person:** Ich? Ich persönlich von Unternehmen?

85 **Interviewerin:** Ja!

86 **Befragte Person:** Da fühle ich mich relativ unabhängig. Es gibt Situationen, da brauche ich Informationen, aber ich sage jetzt mal so: Bei mehr als 90 Prozent aller Fälle bin ich darauf nicht angewiesen.

87 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Wir haben es genau in einer Stunde geschafft [Lachen].

Haben Sie denn noch Fragen oder Anmerkungen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?

- 88 **Befragte Person:** Ja, ich hatte gerade eben noch einen Punkt, der mir wichtig war, aber jetzt fällt er mir gerade nicht ein, ich habe ihn gerade wieder vergessen. (Pause). Was mir immer wieder auffällt: Ich lese ja auch ab und zu mal in solchen Fachblättern, in denen Kommunikationswissenschaftler irgendetwas sagen (...) auch Kommunikationswissenschaftler scheinen von bestimmten Topoi oder Klischees auszugehen und ihre wissenschaftliche Aktivität zu nutzen, das zu verifizieren, vielleicht auch – das wissen Sie sicher besser – um sich dann in der wissenschaftlichen Community profilieren zu können. In Wirklichkeit ist bei alledem, was wir besprochen haben, sehr viel „grau drin“ und wenig „schwarz-weiß“. Um diese Mechanismen verstehen zu können, muss man halt wirklich sehr tief bohren und ich glaube, das ist das große Problem dabei. Das ist ein sich permanent bewegendes und auch veränderndes Feld, mit dem man da zu tun hat.
- 89 **Interviewerin:** Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an meinen Studienergebnissen teilhaben lassen. Alle meine Gesprächspartner bekommen von mir einen entsprechenden Ergebnisbericht zugeschickt.
- 90 **Befragte Person:** Okay, wunderbar! Meine E-Mail-Adresse haben Sie?
- 91 [Austausch aktueller Kontaktdaten]
- 92 **Interviewerin:** Perfekt! Ich bedanke mich und wünsche Ihnen noch einen schönen Abend!
- 93 **Befragte Person:** Ich bedanke mich auch! Schönen Abend noch! Tschüss!

Interview Nr. 4 Unternehmenskommunikator 3 (U3)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 04

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 20.03.2019

Dauer: 00:56:06

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: U3 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 56 Jahre

Positionsbezeichnung: Group Spokesperson (DAX-Unternehmen)

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Hier spricht Carolin Köppel von der Ludwig-Maximilians-Universität München.
- 2 **Befragte Person:** Hallo!
- 3 **Interviewerin:** Wir haben jetzt einen Interviewtermin. Ich hoffe, es geht Ihnen zeitlich aus?
- 4 **Befragte Person:** Ja, klar, ich habe es mir so eingerichtet.
- 5 **Interviewerin:** Perfekt! Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit dafür nehmen!

- 6 **Befragte Person:** Sehr gerne!
- 7 **Interviewerin:** Bevor wir mit den eigentlichen Fragen beginnen, möchte ich Ihnen noch ein paar grundsätzliche Informationen geben. Wenn dann von Ihrer Seite keine Fragen mehr offen sind, kann es auch schon losgehen.
- 8 **Befragte Person:** Ja, gerne!
- 9 **Interviewerin:** Ich promoviere seit Oktober 2016 an der LMU München im Fach Kommunikationswissenschaft. Ich beschäftige mich schwerpunktmäßig mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen, aber eben nicht aus betriebswirtschaftlicher, sondern kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Konkret interessiere ich mich dafür, wer mit wem warum in Unternehmenskrisen kommuniziert und welche Auswirkungen diese Kommunikation hat. Für meine wissenschaftliche Arbeit ist es wichtig, dass ich Ihre Aussagen direkt oder indirekt zitieren darf – wobei ich Ihnen ja bereits vollständige Anonymisierung zugesagt habe, d.h. am Ende wird man weder auf Ihre Person noch auf das Unternehmen, für das Sie tätig sind, Rückschlüsse ziehen können.
- 10 **Befragte Person:** Das ist wichtig, weil ich das mit unserer Rechtsabteilung so absprechen musste, da wurde auf die vollständige Anonymisierung sehr hoher Wert gelegt. Aber wenn sie das zusagen, ist es okay!
- 11 **Interviewerin:** Natürlich! Falls Sie Hintergrundinformationen mit mir teilen möchten, die generell nicht zitierfähig sind, dann wäre ich über einen kurzen Hinweis dankbar. Solche Informationen dienen dann nur meinem besseren Verständnis, werden aber überhaupt nicht erfasst.
- 12 **Befragte Person:** Ja!
- 13 **Interviewerin:** Haben Sie denn vorab noch Fragen?
- 14 **Befragte Person:** Nein, ich bin schon sehr gespannt, was Sie mich jetzt alles fragen werden! Vieles, was wir so tun oder schon getan haben, gerade in Krisensituationen, passiert mehr so aus dem Bauch heraus. Deshalb interessiert mich jetzt, wie man das auch strukturiert erfragen kann. Auch um selbst Erkenntnisse zu bekommen, wie so was im Zweifel auch mal als Prozess oder als Konzept aufgestellt werden kann, um es

dann verbessern zu können. Deshalb bin ich schon sehr gespannt. Ansonsten erzähle ich halt so viel ich weiß und so weit ich es beantworten kann. Sie können gleich mal loslegen!

- 15 **Interviewerin:** Bevor es richtig loslegt: Würden Sie mir noch Ihr Alter verraten?
- 16 **Befragte Person:** 56 [Jahre].
- 17 **Interviewerin:** Das ist auch die einzige persönliche Frage [Lachen]. Ansonsten haben Sie mir gerade auch schon das perfekte Stichwort gegeben, denn es geht nicht um lehrbuchmäßige Antworten oder irgendwelche theoretischen Konstrukte, sondern um Erfahrungswissen und Ihre persönliche Einschätzung. Insgesamt ist das Interview in vier Themenblöcke gegliedert. Wir fangen jetzt mit dem ersten Themenblock an, es geht um Medien und deren Berichterstattung. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie denn die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland im Allgemeinen und über Ihr Unternehmen im Besonderen beschreiben?
- 18 **Befragte Person:** Eigentlich schon, zumindest in Teilen, als sehr informiert. Gelegentlich sind die Medien kampagnengetrieben. Wenn bestimmte Dinge passieren – wie das bei uns vor ein bis zwei Jahren der Fall war – dann gehen die Medien thematisch nur noch auf Dinge [ein], die spektakulär sind. Das hat dann für uns den Nachteil, dass wir mit Businesssthemen nicht mehr durchkommen. Natürlich ist da schon eine gewisse Sensationslust da, wenn die Medien sich auf bestimmte Themen, die sich gut verkaufen und die man gut formulieren kann oder die eine gute Story sind, konzentrieren. Da muss man dann als Unternehmen aufpassen, in so etwas nicht hineinzukommen. Aber ansonsten gibt es schon eine gewisse Ausgewogenheit, das kann allerdings von Medium zu Medium wirklich sehr verschieden sein. Es gibt zum Beispiel auch junge, blutjunge, engagierte Reporter, die sich noch beweisen müssen, die überall nach Skandalen suchen oder nach Dingen, bei denen sie sich von uns an der Nase herumgeführt fühlen. Und dann gibt es natürlich, sagen wir mal, „ältere“ Kollegen, die das mit einer gewissen Ausgeruhtheit machen. Das ist doch sehr unterschiedlich. Durch den Konkurrenzdruck im Journalismus ist es schon so, dass man sich mit exklusiven und auch spektakulären „scoops“ einen Namen machen kann. Das teilt es so ein bisschen auf: Es gibt viele Junge, die das machen wollen, weil sie damit natürlich auch ihren

Marktwert erhöhen. Dann gibt es eben auch einige, die das doch eher mit einer gewissen Distanz machen. Ich glaube, es ist bei den Zeitungen hier und da sehr personengetrieben, welche Stories gerade interessieren.

- 19 **Interviewerin:** Sie haben es gerade auch schon ein bisschen anklingen lassen: Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung wünschen? Woran könnten sich Journalisten, gerade auch wenn es sich um junge oder unerfahrene Kollegen handelt, orientieren, damit die Medienberichterstattung aus Ihrer Sicht an Qualität gewinnen würde?
- 20 **Befragte Person:** Na ja, sie müssten ihren Schwerpunkt vielleicht auch mal darauf legen, was in so einer Firma tatsächlich gemacht wird, was los ist und welche neuen Produkte es gibt – und das Ganze nicht so sehr personalisieren. Ganze Magazine wie das Manager-Magazin orientieren sich eher an einer personenbezogenen als an einer themenbezogenen Story. Jetzt ist gerade eine Zeit der Disruption durch die Digitalisierung, da kommen wahnsinnig viele interessante Themen auf. Da wäre ein Blick ins Thema häufig interessanter als die Personen im Vorstand und der Blick darauf, „was die gerade verdient haben und das ist ja wahnsinnig viel“ (...). Ich würde mir manchmal mehr Interesse daran wünschen, was ein Unternehmen eigentlich macht, vorantreibt und wie es sich in der Zukunft positionieren will. Das wäre manchmal doch etwas wünschenswerter.
- 21 **Interviewerin:** Im gesellschaftlichen Diskurs treten verschiedene Akteure, beispielsweise Journalisten und Unternehmenskommunikatoren, in Kommunikation miteinander, oft auch indirekt durch Medienbeiträge und Pressemitteilungen. Wie oft können Sie Ihre Sichtweise bzw. die Ihres Unternehmens in Medienbeiträgen so unterbringen wie Sie es sich wünschen?
- 22 **Befragte Person:** Ach, das ist schon relativ häufig. Wenn wir in Interaktionen mit Journalisten treten, dann haben wir normalerweise etwas Wichtiges zu sagen. Dann gibt es Zahlen, Personen oder auch eine bestimmte Strategie, die neu sind und die es zu vermelden gilt. Da sind wir dann schon in der Lage, den Journalisten zu erzählen, was wir planen und fühlen uns eigentlich nicht missverstanden. Wenn wir mit Journalisten in Interaktion treten – auch mal exklusiv mit einem Interview – dann ist eigentlich schon gewährleistet, dass nachher nicht etwas komplett anderes [in den Medien]

steht. Da gehören also persönliche Gespräche, aber auch Pressekonferenzen und Pressemitteilungen dazu.

- 23 **Interviewerin:** Beobachten Sie als Unternehmenskommunikator, der ja in ständigen Kontakt mit Medienvertretern steht, eine negative Entwicklung, was die Qualität des Journalismus oder die Arbeit von Journalisten angeht?
- 24 **Befragte Person:** Nein, ich finde nicht, dass es in diese Richtung geht. Diese Kritik teile ich, was unsere Arbeit angeht, eigentlich nicht. Wir haben Journalisten, die fair berichten und wissen, dass sie mit uns eine langfristige Beziehung brauchen, weil sie ja sonst „austrocknen“, wenn sie nichts mehr kriegen. Insofern ist das nicht der Fall. Wir haben zu fast allen Journalisten gute Beziehungen. Hin und wieder, wenn es ein wirkliches Problem gibt (...) Wie soll ich sagen? Wir hatten hier vor zwei Jahren mal ein Thema (...) da sind Informationen interner Art irgendwie in die Medien gelangt. Das war uns natürlich nicht recht, das ist klar! Aber insgesamt entsprachen diese Dinge eben schon der Wahrheit, auch wenn sie für uns ziemlich unangenehm waren. „Fake News“ finde ich in diesem Zusammenhang also nicht.
- 25 **Interviewerin:** Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt.
- 26 **Befragte Person:** Ich höre Sie gerade nicht.
- 27 [Kurze Unterbrechung]
- 28 **Befragte Person:** So, jetzt haben wir es!
- 29 **Interviewerin:** Das klingt jetzt besser, oder? Können Sie mich auch gut verstehen?
- 30 **Befragte Person:** Ich kann Sie auch gut verstehen.
- 31 **Interviewerin:** Perfekt, super! Zurück zur Frage: Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat

damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Wie schätzen Sie denn Ihren Einfluss auf die Medienberichterstattung über Ihr Unternehmen ein?

- 32 **Befragte Person:** Der [Einfluss] ist eigentlich relativ hoch. Wir kommen gut mit den Botschaften durch und messen das ehrlich gesagt nicht. Man muss verstehen, dass wir natürlich kein B2C-Unternehmen sind, sondern ein B2B-Unternehmen. Insofern ist das Interesse an uns immer relativ. Wir sind nicht Adidas, Lufthansa oder Telekom, die jeder kennt und zu denen jeder eine Meinung hat. Wir sind ein B2B-Konzern, der in der Medienlandschaft relativ eingeschränkt Interesse für seine Nachrichten und Geschichten weckt. Wenn wir Interesse wecken, dann kommen wir eigentlich mit unseren Sachen schon durch. Wir haben jetzt ein paar interessante Themen aufgrund der Digitalisierung. Da gibt es großes Interesse der Medien, weil die selbst mit solchen Themen zu tun haben. Da gibt es jetzt auch nicht wirklich kritische Aspekte, sondern da kommen wir mit unseren Sachen doch relativ gut durch. Insofern hat man nicht immer über alles die Hoheit – es gibt ja auch noch die Stilform des Kommentars, da gibt es manchmal abweichende Meinungen – aber im Wesentlichen sind Input-Output oder wie auch immer man das nennt schon gewährleistet.
- 33 **Interviewerin:** Welche Mittel der Einflussnahme auf die Medienberichterstattung halten Sie denn für besonders erfolgreich und welche halten Sie für nicht legitim?
- 34 **Befragte Person:** Das Thema Compliance spielt eine immer wichtigere Rolle. Das ist vollkommen klar, vor allem auch bei uns. Wir sind ein sehr, sehr reguliertes Unternehmen, deshalb ist Compliance für uns sehr, sehr wichtig. Compliance hat sich ja durchgesetzt. In den 1990er Jahren gab es noch Journalistenreisen sonst wohin in die Weltgeschichte, da gab es noch üppige Einladungen und Geschenke und was weiß ich noch alles. Das ist alles heute null der Fall, was ich von meinem Unternehmen sagen kann. Da gibt es keinerlei Geschenke und sonstige Sachen, um auf diese Weise die Berichterstattung zu beeinflussen. Gott sei Dank! Damals kam das aus Amerika nach Deutschland. [Mittlerweile] hat sich das bei uns fast überall breit gemacht. Das ist auch richtig so, dass es diese Abhängigkeiten – im Grunde ist es ja Korruption – meines Wissens nicht [mehr] gibt. Ob das andere machen, kann ich Ihnen nicht sagen, aber [kurze Unterbrechung wegen eines Anrufs]. Aber das hat sich weitgehend trockengelegt. Ich würde sagen, dieser Sumpf, den es früher mal gab und der natürlich in den 1960er und

1970er Jahren noch viel schlimmer gewesen ist, [den gibt es nicht mehr]. Das ist das, was Sie meinen, ja?

- 35 **Interviewerin:** Ja, genau, richtig! Wenn ich das richtig verstanden habe, dann sehen Sie diese Entwicklung positiv?
- 36 **Befragte Person:** Äußerst positiv! Es ist für die Journalisten blöd, wenn sie sich auf so etwas einlassen. Es ist auch für die Unternehmen blöd, wenn sie so etwas arrangieren müssen. Denn im Grunde ist es ja illegal und auch ethisch nicht vertretbar.
- 37 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt bereits zum zweiten Themenblock. Es geht konkret um Unternehmenskrisen, um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen. Wir wollen jetzt nicht eruieren, was die häufigsten Ursachen oder Schäden von Unternehmenskrisen tatsächlich sind, sondern worüber die betroffenen Unternehmen und die Medien, aber auch die Politik am häufigsten im Kontext von Unternehmenskrisen diskutieren. Was sind denn aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachen, die Unternehmenskrisen zugeschrieben werden?
- 38 **Befragte Person:** Das ist unterschiedlich! Wenn das Geschäft nicht läuft, weil die Konjunktur nicht läuft oder es an der Börse nicht gut läuft, dann ist es natürlich ein externer Faktor, auf den man reagieren muss. Krisen gibt es, wenn Dinge passieren wie Systemausfälle, Flugzeugabstürze in der Luftfahrtindustrie oder Krisen persönlicher Art, z.B. Verdächtigungen. Das ist dann ziemlich übel. Aber es gibt eben auch Krisen (...) wenn versucht wird, einen Merger hinzubekommen, der aus irgendwelchen Gründen nicht klappt, dann ist man natürlich erstmal in der Krise, weil erstens, der Plan, den man hatte, nicht funktionierte, und zweitens, man dann einen Plan B braucht, um zu erklären, dass es im Zweifelsfall auch ohne Merger geht. Genauso kann es sein, dass man mangelhafte Produkte hat. Das ist jetzt bei uns im Grunde eher nicht so der Fall. (nachdenklich). Krisen entstehen vor allem dann, wenn Dinge passieren, die nicht absehbar sind, die nicht passieren dürfen.
- 39 **Interviewerin:** Aus theoretischer Sicht unterscheidet man zwischen Primär- und Sekundärkrisen: Haben Sie denn den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden können?

- 40 **Befragte Person:** Ja, natürlich! Journalisten tendieren dazu alle in eine Richtung zu laufen. Dann hat man das Problem, diese Richtung wieder zu drehen zu müssen, aber es gelingt einem nicht. Es gibt da einen gewissen Herdentrieb, „in eine Richtung zu schreiben“ – und da findet man dann auch nie jemanden, der das Gegenteil schreibt oder schreibt, „dass das alles gar nicht so schlimm ist“. Das sieht man jetzt am Beispiel Deutsche Bank und Commerzbank. Da geht es in die Richtung, dass Fusionsgespräche stattfinden. Da gab es sicherlich auch einen gewissen medialen Druck – oder umgekehrt, die Medien wurden dazu benutzt, den Druck zu erhöhen. Es kann schon sein, dass sich Leute, wenn man erstmal in so einer Krise ist, bemüht fühlen, Informationen durchzustechen und Medien mit internen Sichtweisen versorgen – gerade, wenn es intern halt nicht so richtig klappt. Das hat man nicht im Griff. Diese Indiskretionen haben ja nur das Ziel, jemanden zu beschädigen – und das tun sie dann gelegentlich auch.
- 41 **Interviewerin:** Das heißt: Eine gewisse Instrumentalisierung funktioniert in beide Richtungen. Haben Sie denn den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung überhaupt erst entstehen können?
- 42 **Befragte Person:** Nein, entstehen würde ich nicht sagen. So wichtig sind die Medien dann auch wieder nicht. Die Medien bringen es auf, sie können es verstärken und vergrößern – vor allem die Breite der Information, d.h. zuerst stand es in einem kleinen Artikel, dann stand es in vier Zeitungen und am Ende haben alle darüber geschrieben. Jeder weiß natürlich, dass, wenn schon die anderen darüber schreiben, sie es auch selbst mal machen müssen. Es verstärkt sich medial. Interessanterweise hat es auf Kundenbeziehungen nicht den großen Einfluss, den Journalisten erwarten. Das sieht man an der „Dieselkrise“ in den USA: Ein „Riesenproblem“ für VW, aber es werden ja mehr VWs verkauft als je zuvor. Konsumenten lassen sich davon nicht so sehr beeinflussen.
- 43 **Interviewerin:** Sie haben ja selbst gerade den Fall VW angesprochen. In solchen Krisen wird ja oft auch der Ruf nach Aufklärung bis hin zu personellen Konsequenzen laut. Haben Sie den Eindruck, dass diese Rufe vor allem von Medienseite kommen – und auch noch früher als von den betroffenen Unternehmen selbst?

- 44 **Befragte Person:** Ja, habe ich schon! Journalisten neigen natürlich auch dazu, ihre eigene Meinung zu veröffentlichen und möchten gerne mal irgendwo „Köpfe rollen sehen“. Es kann schon mal dazu kommen, dass man in so einer Unternehmenskrise merkt, irgendwann kommt der Tag, an dem der Rücktritt des CEO gefordert wird. Dadurch entwickelt sich dann eine gewisse Debatte, ein gewisser öffentlicher Druck, das kann dann schon mal sein. Ja, kann schon sein. Ich hatte jetzt nicht mehr ganz die Frage im Kopf: Worauf zielen Sie nochmal?
- 45 **Interviewerin:** Sind es die Unternehmen selbst, die sich um Aufklärung bemühen? Oder entsteht vor allem Druck von außen, von Medien und Öffentlichkeit, die Aufklärung wollen?
- 46 **Befragte Person:** Dass jeder Aufklärung haben will, ist klar.
- 47 **Interviewerin:** Der Begriff der Krise wird umgangssprachlich fast ausschließlich negativ assoziiert. Vom Wortursprung geht man allerdings von einer Ambivalenz des Ausgangs aus, d.h. Krisen können sich auch positiv auswirken. Haben Sie den Eindruck, dass in Unternehmenskrisen zu oft oder zu sehr negative Aspekte im Vordergrund stehen und mögliche positive Aspekte vernachlässigt werden? Bleibt an dieser Stelle vielleicht auch Potenzial von den betroffenen Unternehmen unausgeschöpft?
- 48 **Befragte Person:** Eine Krise bietet natürlich auch eine Chance auf einen Neuanfang. Das ist schon richtig. Manchmal ist es auch ein reinigendes Gewitter. Es kann schon sein, dass der Druck, auch medial, durch eine solche Eskalation so groß wird, dass man vielleicht Konsequenzen ziehen muss, weil irgendwelche Themen oder Personen tatsächlich nicht mehr haltbar sind. Es ist manchmal wie eine Lawine, die losgeht. Ich kann Ihnen so ein Beispiel nennen: Wenn die Staatsanwaltschaft in der Tür steht und eine Hausdurchsuchung macht, ist es wahnsinnig schwer, darzustellen, dass da im Zweifel nichts dran ist. Denn die Deutungshoheit der Staatsanwaltschaft ist doch meist ein bisschen höher als die Deutungshoheit des Unternehmens. Dann erfüllt sich so etwas manchmal von selbst, weil man weiß: „Oh Gott, die Staatsanwaltschaft ist da, so und so lauten die Vorwürfe.“ Natürlich verteidigt man sich zunächst und bringt viele Argumente vor, aber man weiß, dass sich die Schlinge irgendwann zuzieht – und dann ist es nur noch eine Frage der Zeit, wann tatsächlich auch personelle Konsequenzen vor der Tür stehen.

- 49 **Interviewerin:** Gerade Verantwortung spielt im Diskurs zu Unternehmenskrisen eine besonders wichtige Rolle. Im amerikanischen Recht ist es ja so, dass nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Unternehmen juristisch belangt werden können. Haben Sie den Eindruck, dass im Krisendiskurs meist die Verantwortung bei Einzelpersonen gesucht wird und weniger beim Unternehmen als Kollektiv, bei der Branche oder beim Wirtschafts- oder Gesellschaftssystem?
- 50 **Befragte Person:** Das kommt vielleicht ein bisschen auf die Branche an. Wenn ich mal für unsere Branche spreche: Ich glaube, dass es schon sehr auf Personen bezogen ist, was die mediale Berichterstattung angeht. Meiner Erfahrung nach ist das so. Auch bei früheren Arbeitgebern wurde doch häufig auf eine Person, in der Regel auf den CEO, fokussiert. Der CEO muss „seinen Laden natürlich im Griff haben“, er muss auch die Vorstandsmitglieder führen. Doch am Ende steht wieder der CEO selbst im Mittelpunkt.
- 51 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir kommen jetzt zum dritten Themenblock. Ich möchte jetzt einen zweiten Begriff einführen, nämlich den Begriff des Skandals. Wir haben uns ja bereits relativ viel mit dem Krisenbegriff beschäftigt. Die beiden Begriffe Krise und Skandal werden ja umgangssprachlich oft synonym verwendet, aber es scheint durchaus Unterschiede in der Verwendung und im Verständnis zu geben. Was verstehen Sie unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden Sie diese voneinander unterscheiden?
- 52 **Befragte Person:** Eine Krise hat mehr mit Dingen zu tun, die auch mit der Konjunktur oder [generell] mit externen Faktoren zu tun haben. Das Wort Skandal ist eher ein Boulevardausdruck, würde ich sagen. Wir selbst würden nie von einem Skandal reden, sondern von einem Vorfall oder so. Aber das „Skandalisierende“ entsteht im Grunde durch die Medien, kommt aber auf das Thema an. Eine Krise, wie der eben als Beispiel genannte Chemieunfall, kann vorkommen, ist aber nicht gleich ein Skandal. Da muss man durch und Wege nach draußen finden, [Möglichkeiten], wie man das wieder „glattzieht“. Ich weiß es [zwar] auch nicht genau, aber aus dem Bauch heraus ist der Unterschied: Skandal ist Die Bild, Krise ist FAZ.
- 53 **Interviewerin:** VW zum Beispiel hat selbst von der „Dieselthematik“ gesprochen. In Medien und Öffentlichkeit kursierten vor allem die Begriffe „Abgasskandal“,

„Dieselgate“, Dieselskandal“ oder „Dieselkrise“. Gibt es bestimmte Faktoren, die aus Ihrer Sicht beeinflussen, ob etwas in den Medien als Krise oder als Skandal bezeichnet wird? Welche Faktoren könnten das aus Ihrer Sicht sein?

- 54 **Befragte Person:** Wenn man am Anfang von einer Krise redet und irgendwann wird Skandal daraus, dann hat man in der Geschichte eine Entwicklung, d.h. man hat eine gewisse Schuld oder etwas Vorsätzliches gefunden. Es ist ja im Grunde auch ein Skandal, wenn die Leute davon gewusst haben. Da Medien sich bei solchen Themen immer eine gewisse Eskalation wünschen, dass alles immer noch schlimmer wird, ist der Weg von der Krise zum Skandal ja auch schnell gefunden. Wir selbst als Unternehmen würden natürlich nie davon reden, dass es ein Skandal ist, sondern – wie VW es offenbar auch gemacht hat – versuchen, es nach dem Motto „don’t repeat bad news“ mit „kleinen“ Worten darzustellen. Die Überschriften machen die Journalisten ja selbst – und die sind halt wie sie sind. Es ist ein „Dieselgate“, ein „Skandal“ oder eine „Affäre“ und was weiß ich noch alles, damit es sich zugespitzter anhört. Fürs Unternehmen ist es am Ende eine Krise, durch die es hindurch muss. Ein Unternehmen wird ja nicht verschwinden, nur weil es so einen Skandal gibt, sondern es handelt sich um eine Krise, mit der man professionell umgehen muss, die man bewältigt – und wenn sie vorbei ist, macht man normal weiter. Das dauert halt bei Unternehmen wie VW und einem Thema wie Diesel ein bisschen länger. In unserem Fall hat es anderthalb Jahre gedauert, bis es [wirklich] vorbei war. Aber nebenher muss das Geschäft weitergehen, eine Krise bedeutet ja nicht sofort die Pleite des Unternehmens, sondern da muss man [einfach] durch und [die Krise] bewältigen!
- 55 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass man heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen oder -skandalen hört oder liest als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 56 **Befragte Person:** Nein, [den Eindruck] habe ich nicht! Aber wir haben durch Phänomene wie Whistleblower, Wikileaks oder Panama Papers ein zunehmendes Bewusstsein dafür, dass überall etwas schlummern könnte – und durch die Konkurrenz im Journalismus ist der Drang solche exklusiven und auch skandalösen Geschichten aufzudecken gestiegen. Vor 20 Jahren – da war ich selbst Journalist – war das alles noch ein bisschen ausgeruhter, da gab es keine Zeitungskrise, kein Internet und nichts [dergleichen]. Da war der Druck exklusive Geschichten herbeizuschaffen nicht ganz so

groß. Der Unterschied zwischen den Medien entsteht ja heute vor allem dadurch, dass sie exklusive Geschichten haben, im Zweifel auch einen Skandal. Deshalb sind natürlich die Journalisten [eher] geneigt, danach zu suchen – und vielleicht etwas auch ein bisschen zugespitzter darzustellen als es in Wirklichkeit ist. Wir selber reden ja hier intern auch von „es droht eine Skandalisierung oder es droht keine.“ Wir wissen auch, dass die Medien es für die Rezipienten allgemeinverständlich zuspitzen müssen – und das geschieht halt häufig durch eine Skandalisierung des Themas.

- 57 **Interviewerin:** Sie haben gerade auch schon von einer vielleicht sogar zunehmenden Sensibilität in der Öffentlichkeit und den Medien gesprochen, darüber hinaus von einer Zuspitzung bis hin zur Skandalisierung [von Themen]. Was sind aus Ihrer Sicht Faktoren, die dazu führen, dass Unternehmenskrisen und -skandale besondere mediale und öffentliche Aufmerksamkeit bekommen?
- 58 **Befragte Person:** Das erste ist natürlich die [persönliche] Betroffenheit. Zum Beispiel: „Was hat das für mich für Folgen, wenn AirBerlin pleite geht?“ Und dann natürlich das ganze Thema „Verbraucherschutz“, auch das hat deutlich zugenommen. Da gibt es ja ganz viele Tests etc. Insofern: Verbraucher stehen jetzt mehr im Mittelpunkt als früher. Vielleicht geht man auch deshalb kritischer mit solchen Dingen um, man macht Tests zu den besten Handys oder wie die Hausratversicherung einen über den Tisch zieht. Da ist schon ein bisschen mehr – wie soll ich sagen – Demokratie eingezogen, weil sich heute alle über alles im Internet informieren können. Da kann man nichts mehr verbergen. Deshalb glaube ich, dass man im Zweifel viel „wasserdichter“ sein muss als früher. Deshalb hat [die Sensibilität] vielleicht schon ein bisschen zugenommen.
- 59 **Interviewerin:** Aus theoretischer Sicht geht man in Skandalen von drei Rollen oder Akteursgruppen aus: Die „Skandalisierten“, also diejenigen, die an den Pranger gestellt werden. Die „Skandalisierer“, die etwas aufdecken wollen und bestimmte Verantwortungszuschreibungen vornehmen. Die „empörte Menge“, also diejenigen, die nicht unbedingt direkt betroffen sind und im Krisendiskurs auch nicht zwingend eine aktive Rolle einnehmen, sich aber über den Skandal aufregen. Haben Sie den Eindruck, dass es diese kritische oder empörte Masse überhaupt gibt?

- 60 **Befragte Person:** Ein bisschen Inszenierung ist sicher dabei, aber es gibt natürlich noch [andere] Stakeholder wie die Investoren. Die [Investoren] haben natürlich auch ein Interesse daran, möglichst viel aus ihrem Geld herauszubekommen und stellen auf Hauptversammlungen kritische Fragen oder wollen das Management nicht entlasten. Das ist natürlich auch sehr wichtig. Insofern gibt es da schon noch ein paar [Akteure], die tatsächlich ein Interesse daran haben. Es gibt auch politische Interessen, die gelegentlich eine Rolle spielen. Das sehen wir jetzt bei der Diskussion um Deutsche Bank und Commerzbank. Wenn 30.000 Jobs abgebaut werden sollen, dann gibt es natürlich schon ein politisches Interesse daran, dass das im Zweifel nicht passiert. (Pause). Aber mehr fällt mir jetzt dazu auch nicht ein.
- 61 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Wie würden Sie skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben?
- 62 **Befragte Person:** Man versucht Informationen zu kriegen, die erstmal exklusiv sind – und die dann eine gewisse Empörung auslösen können. Da gibt es so ein paar Schlagworte wie Vergütung, Bonus, Investmentbanking – alles Dinge, die einen „negativen Zungenschlag“ haben. Zu solchen sucht man dann Informationen und versucht entsprechend zuzuspitzen. (Pause). Was war nochmal die Frage?
- 63 **Interviewerin:** Wie würden Sie skandalisierende Berichterstattung beschreiben? Anhand welcher Faktoren würden Sie festmachen, dass es sich nicht mehr nur um negative oder kritische Medienberichterstattung handelt, sondern um skandalisierende Medienberichterstattung?
- 64 **Befragte Person:** Die Grenze ist natürlich fließend. (Pause). „Kritisch“ ist etwas anderes. Man kann Modellpolitik „kritisieren“, man kann kritisieren, dass irgendetwas nicht so gut läuft oder nicht schnell genug ist. Aber ein Skandal hat eine ganz andere Komponente, da ist etwas Moralisches dabei, da ist dabei, dass jemand Unrecht getan hat und eventuell juristisch belangt werden kann. Das hat eine ganz andere Ebene und lässt sich natürlich auch medial ganz anders verkaufen als eine verfehlte Modellpolitik

oder so. Das ist schon eine andere Größenordnung, im Zweifel eben auch moralisch und im schlimmsten Fall auch juristisch bewertbar. Da fängt der Skandal an.

- 65 **Interviewerin:** Ich hatte ja gerade Steffen Burkhardt zitiert. Mal angenommen, Massenmedien würden nicht nur über Skandale berichten, sondern Skandale konstruieren oder produzieren: Was wären denn aus Ihrer Sicht mögliche Motive von Journalisten genau das zu tun?
- 66 **Befragte Person:** Motive sind persönlicher Art. Ein Journalist muss sich aus der Masse der anderen Journalisten hervortun und kann dies nur, wenn er einen guten Ruf hat. Ein Beispiel dafür ist der Fall Relotius beim Spiegel. Da hat einer aus persönlichen Motiven Geschichten erfunden. Die waren vielleicht nicht skandalisiert, aber sie hörten sich zumindest „besser“ an als es in Wirklichkeit war oder waren zum Teil völlig fabriziert. Aber das zeigt, wozu manche Journalisten im Zweifel bereit sind, um ihren Ruf, ihr Einkommen oder ihre Karriere [im Allgemeinen] zu verbessern. Da der Journalismus halt nicht mehr so brav ist wie das noch vor 30 Jahren der Fall war, nimmt dieser Konkurrenzdruck innerhalb der Gruppe zu (...) nebenbei gibt es noch Social Media, die verfügen ja durch Shitstorms auch über eine gewisse Macht, man will da auch ein bisschen mithalten. Insofern: Auch die Medien selber müssen natürlich „Auflage machen“ und sich verkaufen. Eine Zeitung wie die FT ist eher mal geneigt, etwas zuzuspitzen, damit halt „vorne die Kasse klingelt“. So funktioniert das eben. „Fabrizieren“ würde ich es nicht nennen, aber wenn jemand mal eine Geschichte hat, dann will er auch am Ball bleiben. Wenn ein Journalist mal eine Geschichte „gesteckt bekommen hat“ und diese [dann trotzdem] nicht veröffentlicht, dann passiert ihm das kein zweites Mal. Für ihn ist es ja auch ein Erfolg, wenn nachher eine exklusive Geschichte – ein Skandal von mir aus – irgendwo in der Zeitung steht und alle anderen das „abschreiben“, aber er der erste war, der die Geschichte hatte. Das ist im Prinzip Ehrgeiz. So sind die Medien halt! Man muss als Kommunikator verstehen, wie Journalisten „ticken“. Es ist auch nicht immer der Journalist „der Üble“, der einen Skandal „fabriziert“, sondern „der Üble“ ist im Zweifel derjenige, der den Journalisten mit Informationen versorgt, die er eigentlich für sich behalten müsste. Wir haben ja ganz am Anfang über Instrumentalisierung gesprochen. Natürlich können Personen, die bestimmte Intentionen haben, durch Journalisten auch instrumentalisiert werden. Das

müssen diese dann aber merken – oder sie spielen [bewusst] mit, weil sie es selber auch einen Skandal finden.

- 67 **Interviewerin:** Wir haben jetzt immer über die [betont] Medien oder die [betont] Journalisten gesprochen, aber es handelt sich natürlich keineswegs um eine homogene Masse – genauso wenig wie bei den [betont] DAX-Unternehmen. Mich würde jetzt interessieren: Wir sprechen von sogenannte „Meinungsführermedien“ oder „Leitmedien“ auf der einen Seite und sogenannte „Trittbrettfahrermedien“ auf der anderen Seite. Haben Sie den Eindruck, dass es diese Dynamik zwischen einigen wenigen, die sich vielleicht auch noch die Zeit für investigativen Journalismus nehmen, und anderen, die quasi nur noch auf den rollenden Zug aufspringen, gibt?
- 68 **Befragte Person:** Es gibt [tatsächlich] verschiedene Medien: Ob das jetzt die Börsenzeitung ist, die unfassbar viel Platz hat, den sie befüllen muss. Oder das Manager-Magazin, das immer nur Sachen aufdecken will und das auch sehr personalisiert macht. Oder die FAZ, die das eher ausgeruht macht und gar nicht so sehr exklusive Geschichten hat, sondern lieber mal einen „schönen Leitartikel“ bringt. Oder Spiegel, der das natürlich auch immer durch eine kritische Brille sieht. Wir haben also verschiedene Medien und Mediengattungen. Dann haben wir noch Social Media, die das ja auch – zumindest im B2C-Bereich – doch sehr verfolgen. Wir haben also die Medienebene. Dann haben wir die Ebene der Journalisten, die auch sehr unterschiedlich sind. Wenn jemand 30 Jahre bei einer Zeitung arbeitet, dann ist er eben nicht mehr so „keck“ wie jemand, der 27 Jahre alt ist, von der Journalistenschule kommt und jetzt „den Journalismus angreift“ und Geschichten aufdecken möchte. Häufig sind das ja auch junge Leute, die tatsächlich eine Mission haben und Missstände aufzuklären [als Aufgabe] in ihrem Beruf sehen. Das ist aber sehr, sehr unterschiedlich. Aber die Qualität der Journalisten hat in den letzten Jahren meines Erachtens deutlich zugenommen.
- 69 **Interviewerin:** Zugenommen?
- 70 **Befragte Person:** Ja!
- 71 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zum vierten Themenblock. Es geht noch einmal konkret um die Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik. Ich habe versucht, diese Nähe anhand mehrerer Konstrukte abzubilden. Zum einen die Kontakthäufigkeit, zum anderen die Beschreibung des Verhältnisses und das Gefühl der Abhängigkeit.

Wir haben jetzt viel über die Medien gesprochen, kaum über die Politik. Wie würden Sie denn Ihre Nähe zur Politik beschreiben?

- 72 **Befragte Person:** Die Nähe zur Politik ist wichtig. Deshalb haben Unternehmen sowohl an ihrem Hauptsitz sowie in Berlin und Brüssel enge Kontakte zur Politik, die ja auch Informationen wollen, weil sie gewisse Dinge selber gar nicht verstehen. Der Kontakt ist über die Parteien hinweg sehr professionell. Intensiv würde ich nicht sagen, aber auf einem normalen Niveau.
- 73 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn das Verhältnis zur Politik beschreiben, eher als konstruktiv oder konfliktbeladen, eng oder distanziert? Wie genau kann man sich das vorstellen?
- 74 **Befragte Person:** Das ist sehr konstruktiv, [Information unter Drei]. Insofern ist das ein sehr gutes, wichtiges Verhältnis. Wir sind eben auch ein sehr guter Arbeitgeber und bringen nicht nur für die Investoren, sondern auch für die Region einen Segen. Der Kontakt ist also wirklich zu allen Ebenen der Politik gut. Das ist also schon eng, aber nicht im Sinne von „es hat ein Geschmäcke“. Wir sind halt nicht Adidas und verkaufen keine Turnschuhe, sondern [Information unter Drei].
- 75 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zur letzten Frage. Es geht um drei der wichtigsten Akteursgruppen, mit denen Sie interagieren müssen: Journalisten, Politiker und Unternehmenskommunikatoren anderer Unternehmen, die nicht zu Ihrem Konzern gehören. Wie abhängig fühlen Sie sich in ihrer täglichen Arbeit von diesen drei Gruppen? Können Sie das vielleicht kurz anhand weniger Worte beschreiben?
- 76 **Befragte Person:** Wie „abhängig“ war die Frage?
- 77 **Interviewerin:** Ja, genau!
- 78 **Befragte Person:** Von den Kommunikatoren anderer Unternehmen gar nicht, mit denen stehen wir in einem konstruktiven Dialog. Von Journalisten? Abhängig ist es jetzt zu viel gesagt, auch das ist ein Dialog, weil diejenigen, die mit uns zu tun haben, ein Verständnis für das haben, was wir tun und eigentlich sehr, sehr ausgewogen berichten. Und das dritte war die Politik (nachdenklich): Da gibt es wahrscheinlich eine gewisse Abhängigkeit, weil uns die Politik bzw. die Volkswirtschaft braucht – und die Politik steht dazwischen. Durch Regulierung ist [aber] eigentlich alles, was wir tun,

relativ klar definiert. Insofern [besteht] auch da ein guter Kontakt. Das waren jetzt keine Schlagworte, aber so in etwa kann man das beschreiben.

- 79 **Interviewerin:** Vielen Dank für Ihre Ausführungen! Wir sind jetzt schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Fragen oder Anmerkungen oder möchten Sie noch etwas ergänzen?
- 80 **Befragte Person:** Nein! Sie haben ja ausgezeichnet (...) Ich habe jetzt auch ein paar Beispiele genannt, die Rückschlüsse auf mein Unternehmen zulassen, damit müssen Sie halt irgendwie umgehen, das so allgemein zu halten, dass das nicht möglich ist.
- 81 **Interviewerin:** Absolut! Sie bekommen das Transkript von mir auch zugeschickt, damit Sie das in Ruhe nochmal gegenlesen können. Für eine vollständige Anonymisierung, die ich Ihnen ja auch zugesichert habe, würde ich das gerne auch nochmal von Ihnen prüfen lassen.
- 82 **Befragte Person:** Was genau schicken Sie mir zu? Die Abschrift von diesem Gespräch?
- 83 **Interviewerin:** Die von mir anonymisierte und gekürzte Version dieses Gesprächs, die dann auch in der Arbeit verwendet wird.
- 84 **Befragte Person:** Okay! Das ist in Ordnung!
- 85 **Interviewerin:** Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Ergebnissen meiner Arbeit teilhaben lassen. Die Arbeit wird voraussichtlich bis zum Ende des Jahres fertiggestellt, geht dann ans Prüfungsamt und bis ich dann die Ergebnisse weitergeben kann, wird es allerdings noch ein bisschen dauern, vermutlich bis hinein in das erste Quartal nächsten Jahres. Aber Sie bekommen natürlich, da ich ja auch auf Ihre Teilnahme- und Auskunftsbereitschaft angewiesen bin, die Ergebnisse entsprechend aufbereitet!
- 86 **Befragte Person:** Super!
- 87 **Interviewerin:** Dann bedanke ich mich! Wir bleiben in Kontakt und ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!
- 88 **Befragte Person:** Wünsche ich Ihnen auch! Viel Erfolg! Tschüss!

Interview Nr. 5 Journalist 2 (J2)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 05

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 21.03.2019

Dauer: 00:50:11

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: J2 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 53 Jahre

Positionsbezeichnung: Wirtschaftsredakteur (Tageszeitung)

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Hier spricht Carolin Köppel von der LMU München.
- 2 **Befragte Person:** Hallo!
- 3 **Interviewerin:** Ich hatte es gerade eben schon einmal versucht, aber leider ist die Verbindung nicht zustande gekommen. Ich hoffe, Sie verstehen mich jetzt gut?
- 4 **Befragte Person:** Ja!
- 5 **Interviewerin:** Prima! Wir haben ja heute den Interviewtermin. Bevor ich mit den Fragen beginne, würde ich vorschlagen, dass ich Ihnen noch ein paar Informationen

zum Vorgehen gebe. Falls dann von Ihrer Seite keine Fragen mehr offen sind, kann es auch schon losgehen.

6 **Befragte Person:** Ja!

7 **Interviewerin:** Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen, aber aus kommunikationswissenschaftlicher und nicht betriebswirtschaftlicher Perspektive. Mich interessiert konkret, welche Akteure miteinander kommunizieren, warum sie es tun und welche Auswirkungen diese Kommunikationen haben. Für meine wissenschaftliche Arbeit ist es wichtig, dass ich Ihre Aussagen direkt oder indirekt zitieren darf – wobei ich Ihnen ja bereits zugesichert habe, Ihre Aussagen vollständig zu anonymisieren. Das heißt, letztendlich wird kein Rückschluss auf Ihre Person oder Ihren Arbeitgeber möglich sein.

8 **Befragte Person:** Sagen Sie mir nochmal kurz, wie das Thema lautet.

9 **Interviewerin:** Es geht um Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen und den gesellschaftlichen Diskurs dazu, d.h. wie Medien darüber berichten; wie Unternehmenskommunikatoren versuchen, auf diese Medienberichterstattung Einfluss zu nehmen und wie sich auch die Politik dazu zu Wort meldet.

10 **Befragte Person:** mhm (bejahend)

11 **Interviewerin:** Ich kann Ihnen gerne auch die Transkription des Interviews zukommen lassen, dass Sie sie auch nochmal durchgehen können und wir sicherstellen, dass alles vollständig anonymisiert ist.

12 **Befragte Person:** Genau! Dann kann ich ja auch sehen, ob wir das vielleicht doch mit Namen machen.

13 **Interviewerin:** Perfekt! Wenn jetzt von Ihrer Seite keine Fragen mehr bestehen, würde ich jetzt einfach loslegen.

14 **Befragte Person:** Ja!

15 **Interviewerin:** Würden Sie mir noch Ihr Alter verraten?

16 **Befragte Person:** 53 Jahre.

- 17 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn Ihre genaue Positionsbezeichnung angeben?
- 18 **Befragte Person:** Wirtschaftsredakteur bzw. Leitender Wirtschaftsredakteur.
- 19 **Interviewerin:** Vielen Dank! Das Interview ist anhand eines Leitfadens strukturiert und ist in vier Themenblöcke gegliedert.
- 20 **Befragte Person:** Wie viele machen Sie denn davon?
- 21 **Interviewerin:** Bitte?
- 22 **Befragte Person:** Wie viele Interviews machen Sie denn?
- 23 **Interviewerin:** Bisher habe ich mit drei Unternehmenskommunikatoren und einem Journalisten gesprochen. In den nächsten Wochen kommen nach derzeitigem Stand noch drei Politiker und drei Unternehmenskommunikatoren dazu. Mit Journalisten vereinbare ich gerade auch noch weitere Interviewtermine. Das heißt, insgesamt komme ich vermutlich auf 15-20 Interviews.
- 24 **Befragte Person:** Das ist ja recht aufwändig.
- 25 **Interviewerin:** Ja – und das ist bereits der zweite empirische Teil, denn in einem ersten Schritt habe ich eine Inhaltsanalyse durchgeführt. Für die gesamte Promotion sind drei Jahre Zeit eingeplant, diese neigen sich langsam dem Ende zu, aber ich bin recht positiv gestimmt, dass die gesamte Arbeit bis zum Ende des Jahres fertiggestellt ist.
- 26 **Befragte Person:** Das heißt, Sie sind noch „on time“?
- 27 **Interviewerin:** Ja, noch [Lachen]. Selbstverständlich lasse ich meine Interviewpartner auch an meinen Ergebnissen teilhaben. Wie gesagt, die Arbeit soll bis zum Ende des Jahres fertiggestellt werden. Bis dann alles publikationswürdig ist und ich die Ergebnisse herausgeben kann, wird es allerdings sicher noch bis ins erste Quartal nächsten Jahres gehen – vorausgesetzt, alles passt.
- 28 **Befragte Person:** mhm (bejahend)
- 29 **Interviewerin:** Zurück zu unserem Interview: Das Interview ist anhand eines Leitfadens strukturiert und insgesamt in vier Themenblöcke gegliedert. Wir beginnen jetzt mit dem ersten Themenblock, es geht um Medien und deren Berichterstattung. Auch

wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben?

- 30 **Befragte Person:** Wie generell? Es gibt ja insgesamt 30 DAX-Unternehmen!
- 31 **Interviewerin:** Genau! Wie würden Sie denn die Berichterstattung über diese Unternehmen generell beschreiben?
- 32 **Befragte Person:** Also die Berichterstattung ist erstmal sehr intensiv, sehr ausführlich und auch sehr kontrovers. Das hängt natürlich schon sehr von den einzelnen Branchen und den einzelnen Unternehmen ab. Aber wenn ich jetzt mal an so Fälle denke wie Bayer, Deutsche Bank, Volkswagen, Daimler und Siemens, dann ist es doch eine sehr breite, sehr kontroverse und sehr intensive Berichterstattung.
- 33 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen? Und was würden Sie sich als Journalist für den Austausch von Informationen zwischen Wirtschaftsunternehmen und den Medien bzw. Journalisten wünschen?
- 34 **Befragte Person:** Jetzt aktuell?
- 35 **Interviewerin:** Ja!
- 36 **Befragte Person:** Na ja, ich würde mir wünschen, dass das Ganze auf Informationen und Fakten basiert. Emotionen sind auch immer im Spiel, aber dass man „Meinung“ und „Emotion“ [auf der einen Seite] und „Fakten“ [auf der anderen Seite] kennzeichnet und gut voneinander trennt. [Zudem würde ich mir wünschen], dass es eine transparente Informationspolitik in den Unternehmen gibt, auch in Krisen und schwierigen Fällen.
- 37 **Interviewerin:** Bei Journalisten interessieren wir uns oft für das sogenannte Selbstverständnis, d.h. wir wollen erfahren, was Journalisten als ihre Aufgaben wahrnehmen, beispielsweise die Aufklärung der Öffentlichkeit oder auch das Aufdecken von Missständen.
- 38 **Befragte Person:** Genau!

- 39 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn Ihr eigenes Selbstverständnis beschreiben?
- 40 **Befragte Person:** Ja, das trifft es schon ganz gut. [Ich sehe es als meine Aufgabe an], transparente Informationen über Unternehmen [zu bringen] und gerne auch Missstände aufzudecken, wenn es denn welche gibt. [Mir geht es darum], Informationen zu liefern, damit sich die Menschen, diese verschiedenen Interessengruppen, über die wir eben schon sprachen, ein Bild machen können – und eben Informationen haben, um sich eine [eigene] Meinung zu bilden. Neutrale Berichterstattung und eine „Wächterfunktion“ – das ist [zwar] immer ein bisschen hochgegriffen – aber das trifft es natürlich doch in einer gewissen Weise.
- 41 **Interviewerin:** Es gibt ja auch das journalistische Format des Kommentars oder der Meinung. Sollte diesen Formaten mehr Raum gegeben werden oder sehen Sie da ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen – wie Sie gesagt haben – neutraler und meinungsorientierter Berichterstattung?
- 42 **Befragte Person:** Es wird immer noch zwischen Berichten und Kommentaren in allen möglichen Medienformen getrennt. Ich finde es gut, wenn das getrennt wird. Es gibt vielleicht manchmal zu wenig Meinung zu bestimmten Fällen. Aber es ist auch zu beobachten, dass das Ganze ein bisschen ineinander übergeht. Es gibt natürlich Analysen über Unternehmen und Sachverhalte, bei denen eine gewisse Meinung oder Analyse im Sinne einer Einordnung einfließt. Das ist dann eben nicht mehr so strikt zu trennen. Es ist natürlich auch wichtig für die Rezipienten, dass sie zum jeweiligen Fall auch eine Einordnung und Hintergründe erhalten und nicht nur die Fakten transportiert bekommen. Das ist schon wichtig!
- 43 **Interviewerin:** Gerade in den letzten Jahren kamen ja auch immer mehr Diskussionen auf zu den Themen „Verkleinerung von Redaktionen“, „ökonomischer Druck auf Redaktionen und Medien“, „kürzere Recherchezeiten“, „erhöhter Druck durch Digitalisierung“. Haben Sie den Eindruck, dass durch diese Entwicklungen in Bezug auf die Qualität der Berichterstattung Nachteile entstanden sind? Oder sagen Sie, dass es trotz dieses enormen Druckes von außen gelungen ist, weiterhin eine hohe Qualität in der Medienberichterstattung in Deutschland zu erhalten?
- 44 **Befragte Person:** Ich würde sagen, die Qualität ist nach wie vor da. Das hängt natürlich auch von den einzelnen Medien ab. Es gibt überregionale Medien, bei denen ein

hohes Qualitätsniveau durchaus gewährleistet ist. Klar, der Druck und auch die ökonomischen Zwänge nehmen zu, aber ich glaube nicht, dass die Qualität grundsätzlich darunter leidet. Gleichzeitig gibt es noch ein [anderes] Problem, das noch zu dem, was Sie gerade genannt haben, hinzukommt: Die Medienarbeit der Unternehmen hat sich sehr stark professionalisiert. Inzwischen gibt es wirklich viele PR-Agenturen und sonstige Agenturen, die Unternehmen beraten. Oft machen das auch ehemalige Journalisten – und [zwar] sehr professionell und sehr einflussnehmend. Es gibt inzwischen unheimlich viele Spin-Doktoren, PR-Berater usw. Das größere Problem für Journalisten ist eigentlich, dass sich die andere Seite sehr stark professionalisiert, was Meinungsbildung angeht – und vielleicht auch nicht alle Fakten nennt. Das ist eigentlich das größere Problem bei der ganzen Sache!

- 45 **Interviewerin:** Sie haben gerade auch schon das richtige Stichwort für die nächste Frage genannt, nämlich Einfluss, darauf würde ich gerne genauer eingehen: Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Ist es tatsächlich so, dass von Seiten der Wirtschaft aber auch der Politik sehr stark Einfluss genommen oder zumindest der Versuch unternommen wird?
- 46 **Befragte Person:** Also „unter Kontrolle“ würde ich natürlich weit von mir weisen. Das würde ja auch ausdrücken, dass Medien nur noch das tun, was die interessierten Kreise, die Sie eben genannt haben, wollen. Das mit dem „unter Kontrolle haben“ glaube ich auf keinen Fall! Was natürlich stimmt, ist, dass der Druck und auch der Wunsch, das unter Kontrolle zu haben, zunehmen. Auch die finanziellen Mittel, die dafür eingesetzt werden, steigen deutlich. Auch die Manpower [nimmt zu]. Das hatte ich eben schon angesprochen mit den Spin-Doktoren [und Beratern], die meist selber mal Journalisten oder im Medienbereich tätig waren und wissen, wie das Geschäft läuft, die Bedürfnisse der Journalisten und Medien kennen und genau darauf abgestimmt ihre Strategien fahren können. Das ist natürlich schon ein Problem, wenn sich die Gegenseite – wenn man überhaupt den Begriff der Gegenseite aufnehmen will –

doch sehr stark professionalisiert und die ganze Sache mit sehr vielen finanziellen Mitteln und auch öffentlichem Druck angeht. Das ist schon ein Problem für Journalisten. Aber auf der anderen Seite können sich auch Journalisten professionalisieren und damit umgehen. Journalisten haben [heute] auch viel mehr Informationsmöglichkeiten als noch vor 20-30 Jahren als man sich vielleicht nur auf die Pressemitteilungen oder offiziellen Meldungen [der Unternehmen] gestützt hat. Ich glaube, die Professionalisierung findet auf beiden Seiten statt.

- 47 **Interviewerin:** Welche Mittel der Einflussnahme halten Sie denn für besonders erfolgreich und welche Mittel halten Sie für nicht legitim?
- 48 **Befragte Person:** Diesen Trend zu Compliance würde ich erstmal begrüßen. Das fördert ja auch Transparenz und Ehrlichkeit – und das ist ja grundsätzlich zu begrüßen, gerade bei großen, börsennotierten Unternehmen. Zum zweiten ist es natürlich auch für die journalistische Seite gut, wenn Unternehmen nicht etwas behaupten dürfen, was nicht stimmt; Fakten aufdecken müssen zu Themen, die in die Öffentlichkeit gelangt sind und es gewisse Börsenregeln gibt; kurzum: wenn es Compliance-Regeln gibt, nach denen sie vorgehen müssen. Die Unternehmen müssen ja dementsprechend auch interne Prüfungen einsetzen usw. Diese Transparenz ist natürlich erstmal positiv, für Journalisten und Öffentlichkeit. Insofern halte ich das für gut. (Pause). Mit welchen Mitteln? Was meinten Sie damit?
- 49 **Interviewerin:** Früher wurden häufiger Pressereisen oder -einladungen angeboten. Aus den bisherigen Gesprächen habe ich den Eindruck gewonnen, dass es auch hier Veränderungen gab?
- 50 **Befragte Person:** Also diese Kumpanei und enge Verschränkung von Unternehmen und Berichterstatlern sind deutlich zurückgegangen. Dadurch geht natürlich in gewisser Weise auch die Nähe verloren, aber das Verhältnis hat sich doch insgesamt sehr viel mehr professionalisiert. Dieses Geben und Nehmen wie es vielleicht noch vor 20 Jahren bei manchen, nicht bei allen, der Fall war, gibt es so nicht mehr – und das halte ich für gut.
- 51 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn das Verhältnis zwischen Medien und Wirtschaft beschreiben? Sie haben gesagt, dass es professionalisierter geworden ist. Wie würden

Sie denn Ihr Verhältnis zu Unternehmenskommunikatoren beschreiben, als eher kooperativ oder konfliktbeladen?

- 52 **Befragte Person:** Konfliktfrei ist es nie! Ich würde es als professionell und gut beschreiben, aber nicht als konfliktfrei. Es gibt manchmal einfach unterschiedliche Interessen auf beiden Seiten. Journalisten wollen schreiben, „was ist“. Die Kommunikatoren wollen es letztlich so darstellen, wie es in deren Interesse ist und wie sie es sehen. Das ist natürlich per se ein Konflikt, der nicht aufzulösen ist. Aber in der Regel ist das Verhältnis aus meiner Sicht gut und professionell.
- 53 **Interviewerin:** Wie abhängig fühlen Sie sich denn in Ihrer täglichen Arbeit von Informationen aus Wirtschaft und Politik?
- 54 **Befragte Person:** Informationen aus Wirtschaft und Politik sind unser Geschäft, diese zu bekommen, einzuordnen und zu veröffentlichen. Insofern sehr abhängig.
- 55 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt bereits zum zweiten Themenblock, es geht um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen in Unternehmenskrisen. Wir wollen jetzt nicht darüber reden, welche Ursachen oder Folgen Unternehmenskrisen grundsätzlich haben können, sondern welche im gesellschaftlichen Diskurs am häufigsten diskutiert werden. Was sind denn aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachenzuschreibungen von Unternehmenskrisen?
- 56 **Befragte Person:** Was meinen Sie mit „Ursachen“?
- 57 **Interviewerin:** Wenn wir uns auf menschliches und technisches Versagen, höhere Gewalt und Marktbedingungen fokussieren: Welche Ursache wird am meisten im gesellschaftlichen Diskurs thematisiert – und in welcher Form? Von den Medien auf der einen Seite und von der Unternehmenskommunikation auf der anderen Seite?
- 58 **Befragte Person:** Tendenziell formulieren die Medien direkter, offener und „was wirklich ist“. Die Unternehmen versuchen, das eher zu verschleiern, durch eine andere Formulierung und andere Begriffe. Meistens ist es natürlich menschliches oder technisches Versagen, aber für beides muss das Unternehmen einstehen. Die Aufgabe der Medien ist, es so darzustellen, wie es wirklich ist. Wenn es ein Skandal ist – ein Fehler oder Missmanagement – muss das Unternehmen dazu stehen – auch wenn das Unternehmen das selber vielleicht nicht so formulieren will, was aus meiner Sicht ein Fehler

ist. Denn eine offene und transparente Kommunikation hilft einem Unternehmen immer – und auch schneller als eine Verschleierungstaktik.

- 59 **Interviewerin:** Da passt auch das Stichwort „Salami-Taktik“ – auch wenn davon abgeraten wird, fällt sie doch immer wieder auf. Eine Verzögerung – ob bewusst oder unbewusst – macht die Aufklärung natürlich schwieriger. Wie könnte man mit dieser Problematik besser umgehen?
- 60 **Befragte Person:** Aus Unternehmenssicht oder aus Journalistensicht?
- 61 **Interviewerin:** Am liebsten beides.
- 62 **Befragte Person:** Aus Journalistensicht ist eine „Salami-Taktik“ [auf der einen Seite] ärgerlich, weil immer wieder etwas auftaucht, was vorher nicht bekannt war. Auf der anderen Seite ist es aus Journalistensicht auch schön, weil man recherchieren und neue Fakten bringen kann, man ist oft (...) Wenn Sie jetzt den Fall VW oder Siemens nehmen: Oft sind die Journalisten schneller oder besser informiert als das Unternehmen, die Mitarbeiter des Unternehmens oder die Öffentlichkeit. Das bringt uns natürlich einen Vorteil. Aus journalistischer Sicht ist das auch ein Ansporn und im Interesse der Medien, zu recherchieren und neue Sachen an die Öffentlichkeit zu bringen. Es gibt immer jemanden, der etwas erzählt oder enthüllt, es gibt immer neue Quellen. Das ist für die Medien natürlich interessant. Aus Unternehmenssicht ist eine „Salami-Taktik“ natürlich verheerend, weil man nicht alles auf den Tisch legt und so immer wieder neuen Fakten in der Öffentlichkeit „hinterherrennt“. Am Ende kommt das meiste ja dann doch an die Öffentlichkeit. Aus meiner Sicht ist das keine sinnvolle Strategie für Unternehmen, immer nur scheibchenweise das einzuräumen, was schon öffentlich ist, weil man dadurch als Unternehmen „das Heft nicht in die Hand bekommt“ – auch im Sinne einer Kommunikationsstrategie. Es gibt ja immer zwei Seiten einer Medaille.
- 63 **Interviewerin:** Sie haben gerade auch schon angesprochen, dass es sein kann, dass Journalisten schneller an Informationen kommen. Aus Unternehmenssicht ist es natürlich oft so, dass die Medienberichterstattung, die Unternehmenskrisen begleitet, als besonders unangenehm wahrgenommen oder empfunden wird. Wie könnte die Medienberichterstattung in Unternehmenskrisen von Unternehmen auch zum Vorteil genutzt werden? Können dadurch Aufklärungsprozesse beschleunigt werden?

- 64 **Befragte Person:** Wenn man als Unternehmen Transparenz herstellt und sich als Aufklärer profiliert, indem man Missstände schnell darstellt und versucht, diese abzustellen, dann kann das ja durchaus ein positives Image in der Öffentlichkeit hervorrufen – so unangenehm es vielleicht in der ersten Sekunde, am Anfang, ist. Langfristig wird man die Krise damit schneller in den Griff bekommen als umgekehrt, wenn man scheinbar immer wieder und meist über lange Zeiträume vom selben Problem eingeholt wird und immer wieder eine öffentliche Diskussion hat. Man kann schneller einen Schlusstrich ziehen, wenn man das Problem angeht, in den Griff bekommt und am Ende beseitigt.
- 65 **Interviewerin:** Ich habe ja bereits Gespräche mit Unternehmenskommunikatoren geführt. Was mich durchaus überrascht hat, war die Tatsache, dass die Frage, ob sie den Eindruck haben, Unternehmenskrisen würden durch Medienberichterstattung überhaupt erst entstehen, eher verneint wurde. Haben Sie denn den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung überhaupt erst entstehen können?
- 66 **Befragte Person:** Nein, denn die Krise ist ja im Unternehmen und die Medien spiegeln oder decken nur auf, „was es an Krise gibt“. Ein Unternehmen, das keine größeren Probleme hat, kann auch nicht von den Medien in eine Krise getrieben werden. Insofern: Eine Unternehmenskrise kann vielleicht durch Medienberichterstattung verstärkt werden, aber nicht durch Medien ausgelöst werden. Wenn man sich jetzt bestimmte Fälle anschaut: VW hat den „Dieselskandal“ mit und ohne Medien, Bayer hat ein Problem mit Monsanto mit und ohne Medien, auch die Deutsche Bank hat ihre juristischen Probleme mit und ohne Medien. Es wird durch Medien transparent, aber nicht verursacht.
- 67 **Interviewerin:** Wir haben gerade auch schon (...)
- 68 **Befragte Person:** Vielleicht noch ein Punkt dazu: Wenn es eine Krise gibt, kann das Unternehmen das ja auch glaubwürdig und richtig darstellen – und darauf antworten bzw. aus der Welt schaffen, wenn die Medien etwas behaupten würden, was nicht stimmt.
- 69 **Interviewerin:** Wir haben ja gerade auch schon darüber gesprochen, wie wichtig die Aufklärung der Öffentlichkeit und das Aufdecken von Missständen sind – und sich dies auch immer wieder im Selbstverständnis von Journalisten spiegelt. Worüber wir

noch nicht gesprochen haben: Oft wird ja gerade in schwerwiegenden Fällen ein Ruf nach personellen Konsequenzen laut (...)

- 70 **Befragte Person:** In welchen Fällen?
- 71 **Interviewerin:** Gerade in besonders schwerwiegenden Fällen werden ja häufig auch personelle Konsequenzen gefordert. Haben Sie den Eindruck, dass gerade durch den öffentlichen Druck, der beispielsweise durch Medien aber auch durch die Politik entsteht, dieser Schritt überhaupt erst von den Unternehmen gegangen wird? Oder dass dieser Schritt sowieso gegangen werden würde, aber wegen des öffentlichen Drucks vielleicht nur früher passiert?
- 72 **Befragte Person:** Der Druck nimmt schon zu. Ich kann nur sagen, dass Medien schon sehr vorsichtig damit sind, personelle Konsequenzen zu fordern. Das wird schon sehr gut überlegt und sehr genau abgewogen – und nicht einfach leichthin. Ich würde das mal für die meisten oder fast alle Medien sagen, dass es nicht leichthin gefordert wird. Insofern: Wenn es der richtige Zeitpunkt ist, dann müssen sich die Unternehmen auch mit personellen Konsequenzen auseinandersetzen. Manchmal ist das ja sogar bei unternehmensinternen Prozessen wichtig, dass auch in der Öffentlichkeit ein gewisser Druck entsteht, weil ja oft Leute, die zurücktreten sollen, nicht einsichtig sind. Insofern hilft der öffentliche Druck manchmal auch.
- 73 **Interviewerin:** Der Begriff der Krise wird umgangssprachlich zwar fast nur negativ verwendet oder assoziiert, aber dem Wortursprung nach ist von einer Ambivalenz des Ausgangs die Rede. Werden Ihrer Meinung nach in Unternehmenskrisen negative Aspekte zu sehr in den Vordergrund und mögliche positive Aspekte zu sehr in den Hintergrund gerückt?
- 74 **Befragte Person:** Na ja, gut, eine Krise ist in der Öffentlichkeit erstmal negativ behaftet, würde ich sagen – auch wenn Krisen natürlich auch Chancen beinhalten können. Das wird in den Medien schon auch dargestellt und einige Unternehmen machen sich das aus meiner Sicht auch zunutze. Das könnte man vielleicht stärker betonen. Aber das ist nicht die Aufgabe der Medien, sondern die der [Unternehmens-]Kommunikatoren. Aber eine Krise ist per se erstmal etwas Negatives, weil sich etwas verändert und es größere Probleme gibt. Dass am Ende etwas Besseres dabei herauskommen könnte oder [eine Krise] zu Veränderungen führt, die vielleicht schon lange notwendig

sind, ist ja oft zu beobachten. Wenn wir den Fall VW nehmen: Die „Dieselkrise“ oder der „Dieselskandal“ führt dazu, dass sich der Konzern mehr auf Elektromobilität konzentriert, was vielleicht schon länger hätte passieren sollen. Insofern steckt in jeder Krise auch eine Chance, das stimmt!

- 75 **Interviewerin:** Dann bleiben wir einfach beim Fall VW: Auch wenn die öffentliche Empörung relativ groß ist – gerade, wenn es sich um widerrechtliche Aktivitäten wie in diesem Fall um Betrug handelt und die Medien kritisch berichten: Würde man nicht erwarten, dass ein Unternehmen unter einem solchen Druck noch stärker leidet bzw. sich stärker verändert? Wenige Monate nach dem Bekanntwerden sieht man, dass das Unternehmen gute Zahlen schreibt und die öffentliche Aufregung bereits deutlich abnimmt. Haben Sie den Eindruck, dass die Unternehmen damit schon kalkulieren, dass es sich um einen sehr begrenzten Zeitraum handelt und vielleicht ursprünglich angestoßene Veränderungen gar nicht weiterverfolgt werden?
- 76 **Befragte Person:** Ich weiß nicht, ob die Kommunikation das so steuern kann. Manche Sachen entfalten eine Eigendynamik, andere nicht, das ist sehr schwer zu kalkulieren. Man kann nicht einfach sagen, „wir ziehen jetzt den Kopf ein und in drei Wochen ist der Sturm über uns hinweg und alles ist wieder gut.“ Ich glaube, das wäre schon sehr naiv und kann keine langfristige Strategie sein. Manchmal [kann es] vielleicht eine kurzfristige Strategie [sein], um aus der größten Krise herauszukommen, aber Strukturen zu konservieren und zu sagen, „das beruhigt sich schon wieder“, kann keine [langfristige] Strategie sein. Das geht oft auch [deshalb] nicht, weil es immer wieder hochkommt – gerade, wenn es sich um schwerwiegende, auch rechtliche, Vergehen oder Fehlverhalten handelt. Dafür sind die Medien eigentlich auch zu gut informiert. Das kommt immer wieder hoch, als dass eine solche Strategie wirklich funktionieren kann. Ich glaube, das wissen aber auch die Unternehmenskommunikatoren. Vielleicht nicht die bei VW, aber [Lachen].
- 77 **Interviewerin:** Gerade in der Finanzkrise wurde von „too big to fail“ geredet. Wir sprechen ja heute explizit über börsennotierte Unternehmen, die eine gewisse volkswirtschaftliche und auch wirtschaftspolitische Relevanz haben. An diesen Unternehmen hängen entsprechend viele Arbeitsplätze und Geld. Wenn wir uns den Banken- und Versicherungssektor anschauen, Beispiel Deutsche Bank: Die Deutsche Bank steckt ja seit Jahren in großen, auch juristischen, Schwierigkeiten. Glauben Sie, dass

auf Rezipienten- aber auch auf Journalistenseite mittlerweile eine Art Abstumpfung eingetreten ist? Erwartet man von diesen Unternehmen gar kein ethisch oder juristisch korrektes Handeln mehr?

- 78 **Befragte Person:** Es kann schon sein, dass es so ist. Aber wenn es so wäre, dann wäre das natürlich bedenklich und traurig, weil man Missstände immer weiter aufdecken und beschreiben sollte. Dass manchmal eine gewisse Abstumpfung zu sehen ist, ist ja nicht nur bei solchen Fällen der Fall, sondern auch bei Katastrophen etc. Das ist aber meistens kein langfristiges Phänomen, sondern eher ein kurzfristiges, vielleicht über ein paar Wochen. Dass sich die Aufregung und Empörung mit der Zeit legen, daran ist sicherlich auch die Politik schuld. Es ist zu beobachten, aber nicht zu begrüßen! Ich würde nicht sagen, „wir schreiben jetzt nicht mehr darüber, weil es eh keinen mehr interessiert“!
- 79 **Interviewerin:** Gerade in Unternehmenskrisen spielt ja auch Verantwortung eine wichtige Rolle. Im amerikanischen Recht werden nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Unternehmen, juristisch belangt – anders als im deutschen Recht. Haben Sie den Eindruck, dass sich Verantwortungszuschreibungen von Medien, aber auch von Politik- oder Wirtschaftsseite, eher auf Einzelpersonen konzentrieren? Oder werden auch Unternehmen als Kollektiv, Branchen und Industriezweigen oder dem Wirtschafts- oder Gesellschaftssystem Verantwortung zugeschrieben?
- 80 **Befragte Person:** Das hängt meistens vom Einzelfall ab, ob es sich um das Versagen eines [einzelnen] Unternehmens oder einer ganzen Branche handelt. Die Medienberichterstattung richtet sich ja nicht an den juristischen Möglichkeiten aus, sondern Medien werden sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen antizipieren und „in die Haftung nehmen“, auch wenn das in Deutschland, anders als in den USA, für Unternehmen [juristisch gesehen] nicht möglich ist. Insofern ist die Medienberichterstattung davon nicht unbedingt betroffen. Es hat ja auch sein Gutes oder vielleicht Nicht-Gutes: Manchmal sind die juristischen Möglichkeiten, Unternehmen zu belangen, größer. Insofern sind die USA vielleicht im Vorteil. Auf der anderen Seite gibt es immer individuelle Fehler, sodass man dann doch einzelne Personen belangen sollte wie es eben im deutschen Recht vorgesehen ist. Auf die Berichterstattung hat das jetzt nicht so große Auswirkungen. Klar, man personalisiert Themen gerne. Man kann etwas am individuellen Versagen eines Managers oder ganzer Managergruppen besser

klarmachen bzw. veranschaulichen. Das ist besser, als wenn man einem „anonymen“ Unternehmen die Schuld gibt für eine Krise oder allgemein negative Entwicklung.

- 81 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt bereits zum dritten Themenblock. Auch wenn die beiden Begriffe Krise und Skandal umgangssprachlich oft synonym verwendet werden, scheint es durchaus Unterschiede zu geben. Was verstehen Sie unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden Sie diese beiden voneinander unterscheiden?
- 82 **Befragte Person:** Krise und Skandal?
- 83 **Interviewerin:** Ja, genau!
- 84 **Befragte Person:** Das sind Nuancen, würde ich sagen. (nachdenklich). Na ja, gut, in einem Skandal spielt vielleicht rechtswidriges Verhalten, ein Fehlverhalten, das auch juristisch belangt werden kann, eine Rolle, gerade individuelles Fehlverhalten. Eine Krise kann natürlich auch von extern kommen. Ein Unternehmen und seine Manager benehmen sich korrekt und es kann trotzdem zu einer Krise kommen, z.B. weil sich die Märkte oder das Konsumentenverhalten durch die Digitalisierung verändern. Eine Krise kann auch nicht-selbstverschuldet entstehen, während ein Skandal meistens selbstverschuldet ist.
- 85 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu lesen und zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 86 **Befragte Person:** Nein!
- 87 **Interviewerin:** Nein?
- 88 **Befragte Person:** Ich glaube, dass es mehr Krisen gibt, aber durch Marktentwicklungen. Wir hatten ja eben die Digitalisierung angesprochen. Dadurch könnte es zu mehr Krisen kommen, (unverständlich), aber es wird nicht mehr skandalisiert.
- 89 **Interviewerin:** In der Forschung sprechen wir von sogenannte „Meinungsführermedien“ oder „Leitmedien“ auf der einen Seite und auf der anderen Seite von sogenannte „Trittbrettfahrermedien“. Letztere sind vielleicht nicht so recherche- oder ressourcenstark und verlassen sich auf Kollegen [anderer Medien bzw. Redaktionen], um auf

bestimmte Themen aufmerksam werden. Hat diese Unterscheidung aus Ihrer Sicht in der Realität Bestand oder ist das eher eine künstliche Trennung?

- 90 **Befragte Person:** Doch, das gibt es durchaus, würde ich sagen. Es gibt Meinungsführer unter den Medien. Da kommen die wirtschaftlichen Probleme, die Sie angesprochen haben, dazu, dass manche Redaktionen nicht die Zeit haben zu recherchieren oder sich nicht so viele Journalisten leisten können. Insofern verstärkt das eher noch den Trend hin zu Meinungsführermedien. Das ist für verschiedene Branchen manchmal auch unterschiedlich. Es gibt auch Fachmedien, die sich hervortun in gewissen Branchen. Es gibt natürlich die großen überregionalen Zeitungen oder wöchentlich erscheinende Magazine. Ich würde dem durchaus zustimmen, dass es diese [meinungsführenden Medien] gibt, im positiven Sinne [betont].
- 91 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Würden Sie zu dieser Aussage eine kurze Stellungnahme abgeben?
- 92 **Befragte Person:** Diese Aussage würde ich ehrlich gesagt ablehnen. Framing ist ja gerade wieder beliebter geworden, die Verwendung dieses Begriffs [Lachen]. Eine bewusste Skandalisierung, das glaube ich nicht, vielleicht in Einzelfällen. Aber nicht über die gesamte Medienbranche hinweg. Da würde ich sagen: Nein!
- 93 **Interviewerin:** Sie haben ja gerade auch nochmal den Begriff des Framing aufgegriffen. Könnten Sie kurz erklären, was Sie unter Framing verstehen?
- 94 **Befragte Person:** Na ja, eine Verschleierung durch gewisse Begriffe und Darstellung von Sachverhalten. Eine Verschleierung der Wirklichkeit.
- 95 **Interviewerin:** Ist bei Ihnen der Begriff des Framing also durchweg negativ assoziiert?
- 96 **Befragte Person:** Ja!
- 97 **Interviewerin:** Okay!

- 98 **Befragte Person:** Vor allen Dingen in der Unternehmenskommunikation.
- 99 **Interviewerin:** Wir haben ja auch schon ein bisschen über die Politik gesprochen. Bestimmten Branchen oder Industriezweigen wird in Deutschland eine sehr starke Nähe zwischen Politik und Wirtschaft nachgesagt, auch hier dient die Automobilindustrie als Beispiel. Wie ist Ihr Eindruck? Haben wir eine sehr starke Nähe zwischen Politik und Wirtschaft? Beobachten Sie, dass die Politik der Wirtschaft eher Rückhalt bietet oder eher unter Kritik stellt?
- 100 **Befragte Person:** Ich glaube, das ist beides der Fall. Wenn man sich das im internationalen Vergleich anschaut, glaube ich, dass Unternehmen in Deutschland sehr viel politikentfernter sind als in anderen Ländern wie Frankreich oder Italien. Ich denke, dass sich die Politik dort noch viel mehr einmischt. Klar gibt es auch Branchen, die stärker mit der Politik korrelieren, und andere, die weniger stark korrelieren. Da gibt es [unterschiedliche] Abhängigkeiten. Grundsätzlich kann man natürlich schon beobachten, dass der Einfluss größer wird. Gerade auch durch die weltwirtschaftlichen Verwerfungen, durch die Politik, die Herr Trump macht oder die Entwicklungen in China. Dadurch ist natürlich eine gewisse Politisierung der Wirtschaft zu beobachten. Auch in Deutschland.
- 101 **Interviewerin:** Politikredakteure haben natürlich eine ganz andere Nähe zu Politikern, um entsprechend berichten zu können. Mich würde interessieren, da Sie Wirtschaftsredakteur sind: Wie würden Sie Ihr Verhältnis oder Ihre Nähe zur Politik bzw. zu Politikern beschreiben?
- 102 **Befragte Person:** Es ist natürlich nicht so eng wie zur Wirtschaft und zu Unternehmen. Das ist klar! Es hängt auch immer davon ab, wo man gerade positioniert ist. Aber es gibt natürlich schon Kontakte. Aber klar, wenn man über Unternehmen und Wirtschaft berichtet, hat man bessere Kontakte dorthin als in die Politik. Dafür gibt es ja Politikjournalisten.
- 103 **Interviewerin:** Wir sind jetzt bereits am Ende des Interviews angekommen. Haben Sie denn noch Fragen oder Anmerkungen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?

- 104 **Befragte Person:** Nein, das war doch recht umfassend! Mich würde tatsächlich dann das Ergebnis der Arbeit interessieren.
- 105 **Interviewerin:** Gerne! Wie gesagt, Sie bekommen auf jeden Fall einen Ergebnisbericht und die Erkenntnisse aus der Arbeit zugeschickt.
- 106 **Befragte Person:** Mit welchen Unternehmenskommunikatoren welcher Unternehmen haben Sie denn gesprochen?
- 107 **Interviewerin:** Auch da bestehen die meisten auf Anonymisierung.
- 108 **Befragte Person:** Ah okay!
- 109 **Interviewerin:** Wenn es von Ihrer Seite keine Fragen mehr gibt, dann bleibt mir für den Moment nur, mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen zu bedanken: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben! Ich melde mich zeitnah bei Ihnen mit dem Transkript zur Abstimmung.
- 110 **Befragte Person:** Ja!
- 111 **Interviewerin:** Danke Ihnen! Auf Wiederhören!
- 112 **Befragte Person:** Tschüss!

Interview Nr. 6 Unternehmenskommunikator 4 (U4)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 06

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 22.03.2019

Dauer: 00:58:20

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: U4 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 40 Jahre

Positionsbezeichnung: Group Spokesperson (DAX-Unternehmen)

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Hier spricht Carolin Köppel von der LMU München.
- 2 **Befragte Person:** Guten Tag!
- 3 **Interviewerin:** Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit für das Interview nehmen!
- 4 **Befragte Person:** Gerne!
- 5 **Interviewerin:** Bevor wir mit den eigentlichen Fragen beginnen, würde ich vorschlagen, dass ich Ihnen noch ein paar Informationen zum Prozedere geben. Wenn dann

von Ihrer Seite keine Fragen mehr bestehen, können wir mit dem Fragenkatalog anfangen. Ja?

6 **Befragte Person:** Ja!

7 **Interviewerin:** Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen, aber nicht anhand von spezifischen Einzelfällen, sondern im Prinzip auf einer „Meta-Ebene“. Mir geht es darum, aus einem kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel heraus zu verstehen, welche Akteure im Krisendiskurs miteinander kommunizieren, mit welchen Intentionen und Auswirkungen. Für meine wissenschaftliche Arbeit ist es wichtig, dass ich Ihre Aussagen zitieren darf. Sollten Sie mit mir Informationen teilen wollen, die nicht zitierfähig sind, würde ich mich über einen kurzen Hinweis freuen. Ansonsten werden Ihre Aussagen wie besprochen vollständig anonymisiert, d.h. am Ende wird man weder auf Ihre Person noch auf das Unternehmen, für das Sie arbeiten, Rückschlüsse ziehen können.

8 **Befragte Person:** Das ist okay! Aber wenn es eh anonymisiert wird (...) Wenn es etwas wäre, was grundsätzlich nicht zitierbar wäre, müsste ich das sagen? Das verstehe ich jetzt gerade nicht ganz.

9 **Interviewerin:** Manchmal gibt es Informationen, die sollte man trotzdem – auch wenn es anonymisiert ist – nicht zitieren. Das war bisher nur bei einem Gespräch der Fall, dass ein Interviewpartner meinte, „ich möchte jetzt ein bisschen weiter ausholen, aber das soll auch wenn es anonymisiert ist, nicht zitiert werden“.

10 **Befragte Person:** Ah okay!

11 **Interviewerin:** Dann genügt ein kurzer Hinweis, dass es sich sozusagen um eine Information unter Drei handelt. Ansonsten können wir das Transkript natürlich abstimmen bzw. das, was in der eigentlichen Arbeit als indirekte oder direkte Zitate vorkommt. Da würde ich sowieso für eine Freigabe auf Sie zukommen.

12 **Befragte Person:** Ja, super, so machen wir es!

13 **Interviewerin:** Haben Sie denn vorab noch Fragen? Sonst würde ich einfach beginnen.

- 14 **Befragte Person:** Starten Sie bitte, legen Sie los!
- 15 **Interviewerin:** Würden Sie mir denn noch Ihr Alter verraten?
- 16 **Befragte Person:** Ich bin 40 Jahre alt.
- 17 **Interviewerin:** Alles klar! Wir kommen jetzt zu den eigentlichen Interviewfragen. Das Interview ist in vier Themenblöcke gegliedert. Im ersten Themenblock geht es um Medien und deren Berichterstattung. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben – und über Ihr Unternehmen im Speziellen?
- 18 **Befragte Person:** Eigentlich recht sachlich, aber es ist natürlich schwierig, das zu verallgemeinern. Ich kümmere mich vor allem um die Wirtschafts- und Finanzpresse und da würde ich sagen, ist es im Großen und Ganzen schon sehr sachlich – wobei es da natürlich auch immer mal Ausreißer gibt. Um vielleicht ein Beispiel zu nennen: Das Manager-Magazin ist zum Beispiel so ein Medium, das die Geschichten personalisierter oder personifizierter „macht“ und das Ganze dadurch emotionaler erzählt. Aber im Großen und Ganzen ist die Berichterstattung doch recht sachlich und faktenbasiert, oftmals auch zahlenorientiert oder an der Wirtschaftlichkeit der Unternehmen orientiert.
- 19 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung wünschen? Wo sehen Sie Handlungsbedarf?
- 20 **Befragte Person:** Wenn es speziell um kritische Themen geht, sehe ich einen Handlungsbedarf (...) Wir haben recht häufig mit Investigativteams zu tun – und da ist es oftmals so, dass die Geschichte schon im Voraus „konstruiert“ ist im Sinne von „der böse Konzern, der eine kleinere Gruppe beherrscht“ oder „die Aktivitäten des Konzerns wirken sich schlecht auf die Umwelt aus“. Da gibt es solche „stilisierten Bilder“, die einer sachgerechten Berichterstattung im Wege stehen. Da finde ich es oft nicht sehr ausgeglichen, sondern ich finde, es ist teilweise eine Berichterstattung, die gewisse Tendenzen hat.
- 21 **Interviewerin:** Wie oft kommt es Ihrer Meinung nach vor, dass Medien Informationen falsch oder in einem falschen Kontext bzw. nicht in dem Zusammenhang wiedergeben,

der von Ihnen intendiert war? Können Sie Ihre Inhalte und Botschaften in Medienbeiträgen unterbringen?

22 **Befragte Person:** Nicht in dem Zusammenhang wiedergegeben werden?

23 **Interviewerin:** In dem Kontext, genau!

24 **Befragte Person:** Das ist schwer zu sagen! Wie kann man das ausdrücken? In Prozent meinen Sie? (Pause). Ich finde die Frage ehrlicherweise etwas schwierig, weil sie natürlich sehr umfassend ist. Ich kriege ja auch nicht alles mit, was an Berichterstattung über das Unternehmen, für das ich arbeite, läuft und worauf das fußt. Insofern ist es sehr schwer nachzuvollziehen, ob die Botschaften, die wir senden, aufgegriffen werden und das auch in dem Zusammenhang, in dem wir sie senden möchten oder in dem wir sie eingeordnet haben. Aber natürlich steht das auch der Presse frei, Dinge so einzuordnen, wie sie es sehen. Ich würde sagen (...) ich tue mich da wirklich schwer mit einer Einschätzung, mit einer quantitativen (...)

25 **Interviewerin:** Okay! (Pause). Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren einige sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Wie stark schätzen Sie Ihren Einfluss auf die Medienberichterstattung ein? Hat sich das in den letzten Jahren verändert, ist Ihr Verhältnis zu den Medien in den letzten Jahren kooperativer oder konfliktbeladener geworden?

26 **Befragte Person:** Ich muss sagen, ich bin nicht seit den 1980er Jahren in der Pressestelle, sondern ehrlicherweise erst seit drei Jahren im Bereich der Pressearbeit tätig. Über diesen doch recht kurzen Zeitraum konnte ich keine große Veränderung feststellen – wobei ich dieses Zitat schon recht übertrieben finde, dass die PR die Medien unter Kontrolle haben würde. Dem würde ich doch deutlich widersprechen.

27 **Interviewerin:** Welche Mittel der Einflussnahme halten Sie für erfolgreich und welche Mittel halten Sie für nicht legitim?

- 28 **Befragte Person:** Wir haben von Pressereisen stärkeren Abstand genommen. Ich glaube aber ehrlicherweise, das liegt vor allem daran, dass man gerade die Berichterstattung zu Events oder Themen, die man gut anhand von Bildern verkaufen kann, heutzutage sehr gut über die eigenen Kanäle, gerade über Social Media, abbilden kann. Insofern ist das gar nicht mehr zwangsläufig so notwendig. Was wir aber anstelle von Pressereisen machen, sind mehr Pressekonferenzen, Kapitalmarkttag oder Investorenkonferenzen, zu denen auch Journalisten eingeladen werden. Es gibt auch Hintergrundgespräche mit Journalisten, bei denen man spezielle Themen für Journalisten in einem kleineren Kreis einordnet, auch mit Interviews etc. Also ich meine die klassische Medienarbeit. Aber all das, was kapitalintensiver ist wie Pressereisen, hat sicherlich durch Compliance eine Bremse bekommen – und ich glaube, das ist auch gut so. Aber wie gesagt, gerade durch Social Media ist vieles von dem, was vor 10, 15 oder 20 Jahren wichtig war oder dazu beigetragen hat, dass Journalisten mal einen Blick hinter die Kulissen werfen konnten, gar nicht mehr so zwingend notwendig.
- 29 **Interviewerin:** Hat sich aus Ihrer Sicht die Wirtschaftsberichterstattung in Deutschland, was die Qualität der Recherche und Aussagekraft der Inhalte und Informationen angeht, zum Negativen verändert?
- 30 **Befragte Person:** Das würde ich eigentlich nicht unbedingt so sehen – vor allem, wenn man sich die Beiträge insgesamt anguckt. Wenn man sich nur die Headlines und Teaser anschaut, dann mag das sein, dass da – gerade, weil auch ein starker Verdrängungswettbewerb herrscht – zugespitzter formuliert wird, weil stärker verkauft werden muss. Das spielt sicherlich eine Rolle. Aber wenn man sich die Beiträge insgesamt anguckt, würde ich schon sagen, dass das eigentlich schon sehr sachlich und faktenbasiert ist – und im Sinne von „Fake News“ wenig Kritik geübt werden kann.
- 31 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir kommen jetzt bereits zum zweiten Themenblock, es geht um Unternehmenskrisen und sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen. Es geht nicht darum, was Ursachen oder Folgen von Unternehmenskrisen sein können, sondern was als solche von verschiedenen Akteuren diskutiert wird. Welche Ursachen werden aus Ihrer Sicht am häufigsten – gerade auch in der Medienberichterstattung – zugeschrieben und welche Gründe könnte das haben? Aus den bisherigen Interviews ist bei mir der Eindruck entstanden, dass in

Unternehmenskrisen häufig auf menschliches Versagen fokussiert wird? Würden Sie diese Einschätzung teilen oder haben Sie andere Beobachtungen gemacht?

- 32 **Befragte Person:** Ja, doch, diese Einschätzung würde ich teilen.
- 33 **Interviewerin:** Wie sieht es denn mit anderen Ursachenzuschreibungen aus? Können Sie dazu noch eine Aussage machen?
- 34 **Befragte Person:** Ja, ich überlege gerade. (nachdenklich). Eine Krise in dem Sinne hatten wir – Gott sei Dank – seit längerer Zeit keine mehr, also eine, die wir jetzt wirklich als Krise definieren würden. Natürlich gibt es immer mal wieder Zeiten, in denen wir mit nicht so schönen Themen in Verbindung gebracht werden [Information unter Drei]. Da wurde uns vorgeworfen, dass wir bestimmte Vorschriften missachtet hätten. Im Endeffekt geht es da wahrscheinlich auch wieder um eine persönliche Ebene: Stellenentlassungen bzw. -streichungen, die ja auch immer mal wieder ein Thema sind, werden eigentlich immer dem Management zugeschrieben. Ich glaube, das ist schon eine klassische Zuschreibung. Ich weiß nicht (...) Wenn Sie noch andere Beispiele haben, können Sie mir gerne auf die Sprünge helfen, aber wenn ich jetzt so darüber nachdenke, fallen mir eigentlich keine anderen Themen ein.
- 35 **Interviewerin:** In der Theorie unterscheiden wir zwischen Primär- und Sekundärkrisen. Sekundärkrisen können zum Beispiel durch „schlechte“ Kommunikation des Unternehmens aber auch durch negative Medienberichterstattung ausgelöst werden. Werden Unternehmenskrisen aus Ihrer Sicht durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert? Kann eine Unternehmenskrise aus Ihrer Sicht auch ausschließlich aufgrund von Medienberichterstattung entstehen?
- 36 **Befragte Person:** Ich möchte jetzt nicht zu wissenschaftlich werden [Lachen], aber die Frage ist natürlich schon: Wie definiere ich eine Unternehmenskrise? Eine Krise wäre für mich, wenn ein Unternehmen wirklich existenziell bedroht ist – und das kann natürlich auch nur aufgrund von Medienberichterstattung sein. Ich weiß von einem Unternehmen, das in der Tat pleite gegangen ist, weil die Medien [entsprechend] berichtet haben. Das war ein Unternehmen, das Mineralwasser hergestellt bzw. gehandelt hat. Es hieß, die Werte und Inhaltsstoffe des Mineralwassers seien nicht gesund. Die Ursache war zwar im Prinzip das Testergebnis des Mineralwassers. Aber das Ergebnis war tatsächlich falsch, da gab es einen Zahlendreher. Weil die Medienberichterstattung

dazu so groß und breit war und über einen so langen Zeitraum lief, schaffte das Unternehmen es nicht mehr, das einzufangen – obwohl am Ende des Tages wirklich nur falsche Zahlen und Werte zu diesem Testergebnis geführt hatten. Es kann also passieren, [dass eine Unternehmenskrise nur durch Medienberichterstattung ausgelöst wird], aber ich halte die Wahrscheinlichkeit für sehr gering, vielleicht bei 10-20 Prozent. Sicherlich verstärken die Medien Krisen oder kritische Themen. Es ist ja auch ihre Aufgabe, Missstände in der Gesellschaft aufzuzeigen, insofern ist es mitunter natürlich auch gerechtfertigt. Aber ich hatte es vorhin schon angesprochen: Investigativteams beispielsweise zeichnen gerne das Bild „schwarz-weiß“ oder „gut gegen böse“. Der Großkonzern ist da in der Regel immer der böse Spieler. Das verstärkt solche Themen dann schon oft, ja!

- 37 **Interviewerin:** Sie hatten gerade auch schon das perfekte Stichwort gegeben, als Sie sagten „Missstände aufdecken“. Das hat auch sehr viel mit dem Selbstverständnis von Journalisten zu tun und auch mit dem, was diese als ihre Aufgabe innerhalb der Gesellschaft ansehen., z.B. das Aufdecken von Missständen und die Aufklärung der Öffentlichkeit. In den Medien wird aber auch immer mal wieder der Ruf nach personellen Konsequenzen laut. Gehört das aus Ihrer Sicht zur Rolle der Medien, solche konkreten Forderungen zu formulieren und im Krisendiskurs entsprechenden Druck auf die Unternehmen auszuüben? Glauben Sie, dass personelle Konsequenzen von den Unternehmen überhaupt erst oder schneller umgesetzt werden wegen dieses Drucks von außen, der auch maßgeblich durch Medien erfolgen kann?
- 38 **Befragte Person:** Entschuldigung! Die letzten zwei Sätze habe ich akustisch nicht verstanden!
- 39 **Interviewerin:** Gehört es aus Ihrer Sicht zur Rolle der Medien, solche konkreten Forderungen zu formulieren und im Krisendiskurs entsprechenden Druck auf die Unternehmen auszuüben? Glauben Sie, dass personelle Konsequenzen von den Unternehmen überhaupt erst oder schneller umgesetzt werden wegen dieses Drucks von außen, der auch maßgeblich durch Medien erfolgen kann?
- 40 **Befragte Person:** Die letzte Frage zuerst beantwortet: Ja, das kann ein Beschleunigungsfaktor sein. Wie oft das der Fall ist, kann ich ehrlicherweise nicht sagen. Ob das die Aufgabe der Medien ist, eine konkrete Forderung zu stellen, ist allgemein

schwierig. Da würde ich eher zu einer sachlichen Berichterstattung tendieren und sagen, Medien sollten zwar Missstände aufdecken, aber sachlich darüber berichten. Am Ende des Tages gibt es andere Gremien oder Institutionen, die darüber zu entscheiden haben, was nun die Konsequenz ist – sei es eine rechtliche, personelle oder wie auch immer. Das würde ich eher weniger bei den Medien sehen. Aber sicherlich gibt es auch da wieder Fälle, bei denen man sagen kann, es liegt auf der Hand, dass eine gewisse Konsequenz notwendig ist. Dann dürfen Medien das natürlich auch so sagen! Davon abgesehen gibt es ja auch verschiedene Formate in den Medien. In einem Kommentar wäre so etwas sicherlich möglich und denkbar und auch nicht fehl am Platz. Wenn es natürlich um reine Berichterstattung geht, dann würde ich das doch eher sachlich und mit weniger Forderungen sehen.

- 41 **Interviewerin:** Wir haben gerade eben schon über Ursachenzuschreibungen und die Rolle der Medien in Unternehmenskrisen gesprochen. Mich würde jetzt interessieren, wie es mit den Folgen oder Auswirkungen von Unternehmenskrisen aussieht. Krisen werden umgangssprachlich ja vorrangig mit negativen Assoziationen verknüpft, auch wenn der Wortursprung das so nicht suggeriert. Haben Sie den Eindruck, dass positive Aspekte, die aus Unternehmenskrisen hervorgehen können, beispielsweise die Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung, in der Medienberichterstattung zu kurz kommen und sich zu sehr auf die negativen Aspekte konzentriert wird?
- 42 **Befragte Person:** Nach der Krise meinen Sie? In der Nachberichterstattung?
- 43 **Interviewerin:** Auch schon währenddessen, aber natürlich auch danach.
- 44 **Befragte Person:** Also am eigenen Beispiel kann ich nur sagen: Wir hatten vor 10 Jahren eine Compliance-Krise und das war natürlich ein sehr großes, existenzbedrohendes Thema. In der Berichterstattung ist es danach deutlich positiver geworden, das hält auch bis heute an – gerade im Hinblick darauf, was wir im Sinne von Compliance und insbesondere zur Korruptionsbekämpfung tun. Die Medien haben das aufgegriffen, aber sie würden es nicht tun, wenn wir nicht auch wirklich etwas vorzuweisen hätten. Jede Krise bietet eine Chance, das ist ganz klar – und wenn man die nutzt, dann wird sich das sicherlich auch in der Berichterstattung wiederfinden.
- 45 **Interviewerin:** In Unternehmenskrisen spielt ja auch das Thema Verantwortung eine wichtige Rolle. Im amerikanischen Recht können nicht nur Einzelpersonen, sondern

auch Unternehmen juristisch belangt werden – anders als im deutschen Recht. Sehen Sie die Verantwortung für Unternehmenskrisen im Diskurs häufiger eher bei Einzelpersonen, bei Unternehmen als Kollektiv, Branchen und Industriezweigen oder beim Wirtschafts- und Gesellschaftssystem verortet?

- 46 **Befragte Person:** Ich kenne mich im amerikanischen Recht zu wenig aus, um sagen zu können, wie das von der Konsequenz her aussieht, wenn ein Unternehmen als Kollektiv die Verantwortung trägt. Eine juristische Person kann ja wahrscheinlich nur eine finanzielle Verantwortung tragen, das ist wahrscheinlich auch das, was damit gemeint ist. [Information unter Drei]. Hohe Entschädigungen oder Strafzahlungen finde ich grundsätzlich nicht verkehrt, nur: Man muss bedenken, dass es bei einem Unternehmen mit über hunderttausend Mitarbeitern immer wieder schwarze Schafe oder Menschen gibt, die falsche Entscheidungen treffen und solche Krisen hervorrufen. Da finde ich schon wichtig, jeden Einzelnen in die Verantwortung zu nehmen. Das würde ich eigentlich immer als erste Maßnahme sehen. Ich denke, dass man so auch den Anreiz schaffen kann, dass Manager oder Menschen mit entsprechender Verantwortung bewusst mit dieser Verantwortung umgehen.
- 47 **Interviewerin:** Sie hatten schon angesprochen, dass es keine einheitliche Definition des Krisenbegriffes gibt. Ich würde jetzt gerne noch einen zweiten Begriff einführen, nämlich den des Skandals. Die beiden Begriffe Krise und Skandal werden umgangssprachlich ja oft synonym verwendet. Was verstehen Sie unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden Sie diese beiden voneinander unterscheiden, anhand welcher Merkmale oder Faktoren?
- 48 **Befragte Person:** Wir haben sogar eine Definition für Krise und das ist – ich kann es jetzt nicht auswendig wiedergeben – aber grob: eine existenzielle Bedrohung für Leib oder Leben von Mitarbeitern und / oder für den Fortbestand des Unternehmens. Es gibt auch noch ein paar andere Punkte, aber was für uns wichtig ist, ist, dass das Thema nicht nebenher im Tagesgeschäft abgearbeitet werden kann, sondern dass man eine Struktur, eine „Krisenstruktur“, braucht, um dieses Thema zu behandeln. Ich finde das eine ganz gute Definition. Natürlich ist die [Definition] recht „streng“ – und wir setzen uns auch schon mal bei kleineren Vorfällen im Team zusammen und diskutieren – aber der Einsatz eines Krisenstabes, in dem dann auch institutionalisiert die wichtigsten Abteilungen – wie z.B. die Rechtsabteilung – vertreten sein müssen, ist nochmal ein

anderes Level. Aber das ist für uns die Definition einer Krise – und die finde ich praktikabel und gut. Alles andere, „darunter“ sozusagen, sind Vorfälle. Ein Skandal ist im Endeffekt etwas, das (...) Ja, wie soll ich sagen? Ein Skandal ist etwas, was in der breiten Bevölkerung Aufsehen erregt. Zu einer Skandalisierung tragen sicherlich vor allem die Medien bei. Jetzt vielleicht nicht unbedingt nur die klassischen Medien, sondern mit Sicherheit auch soziale Medien. Da geht es vor allem um das Thema „kritische Masse“, wenn eine gewisse Menge an Menschen auf ein Thema aufmerksam wird, egal wodurch – und das auch entsprechend öffentlich kundtut. Daraus kann ein Skandal entstehen. Aber ich würde das auch insofern abgrenzen, als dass ein Skandal weniger sachlich fundiert ist und eher mit Emotionen und Masse zu tun hat.

- 49 **Interviewerin:** Wenn man sich mit wissenschaftlichen Definitionen des Skandalbegriffs beschäftigt, dann fällt auf, dass oft ein Zusammenhang hergestellt wird mit geltendem Recht und / oder herrschender Moral. Inwiefern würden Sie diese Merkmale zusätzlich zu denen, die Sie gerade genannt haben, aufnehmen?
- 50 **Befragte Person:** Was war das? Geltendes Recht und (...)?
- 51 **Interviewerin:** Geltendes Recht und herrschende Moral.
- 52 **Befragte Person:** Ja, herrschende Moral sicherlich! Oder andersherum gesagt: Wir wissen natürlich, dass es einen gewissen rechtlichen Rahmen gibt, an dem wir uns orientieren und an den wir uns zu halten haben, damit wir zusammenleben können. Skandalisierung findet wahrscheinlich dann statt, wenn Handlungen an rechtliche Grenzen stoßen. Aber ich glaube, viel wichtiger ist eigentlich das Thema Moral. Deswegen sind Skandale kulturell auch sehr unterschiedlich und die „Schwellen für Skandale“ anders geartet, weil das eher damit zu tun hat, was ein Teil oder ein Großteil der Bevölkerung für ethisch-moralisch vertretbar hält und was nicht. Insofern würde ich Skandale eher sogar der moralischen als der rechtlichen Schiene zuordnen.
- 53 **Interviewerin:** Wenn wir uns den Fall VW, der Ihnen ja sicherlich auch sehr bekannt sein dürfte, vor Augen führen, dann stellen wir fest, dass VW selbst immer von der „Dieselthematik“ gesprochen hat, sich im Krisendiskurs aber andere Bezeichnungen durchgesetzt zu haben scheinen, beispielsweise „Abgasskandal“ oder „Dieselgate“. Halten Sie es für eine gute Strategie, bei diesem einmal gesetzten „Wording“ oder „Framing“ zu bleiben? Oder ist das aus Ihrer Sicht eher kontraproduktiv, weil der

Krisendiskurs sich eben schon auf andere Begrifflichkeiten „geeignet“ hat und so vielleicht der Eindruck entstehen könnte, der Sachverhalt werde vom betroffenen Unternehmen nicht so ernstgenommen wie er von der Öffentlichkeit und den Medien wahrgenommen wird?

- 54 **Befragte Person:** (nachdenklich) Grundsätzlich sollte man natürlich solche „Buzzwörter“ meiden! „Skandal“ ist sicherlich ein Begriff, den ein Unternehmen selbst nicht verwenden sollte. Insofern kann ich es im Fall VW gut nachvollziehen, dass man gesagt hat, „wir sprechen von Dieseldisput und nicht von Dieselskandal“. Aber klar: Wenn sich ein solcher Begriff erstmal durchgesetzt hat, dann ist es schwer, dem entgegenzuwirken! Man macht sich eher unglaubwürdig, wenn man versucht, den Begriff oder die Begrifflichkeit zu verändern. Nichtsdestotrotz gibt es auf Seiten der Unternehmen den Wunsch oder ist es den Unternehmen wichtig, genau das zu tun, Begriffe zu prägen oder das Framing zu setzen. Insofern ist auch hier der Faktor Zeit [Anm.: oder Timing] in der Krise ganz wichtig. Man muss rechtzeitig merken, dass man die Diskussion auch anhand bestimmter Begriffe prägen und lenken kann und rechtzeitig in die Diskussion einsteigen! Es gibt ja auch Beispiele, die zeigen, dass das gut funktioniert, siehe Germanwings-Absturz: Da hat die Fluggesellschaft selbst einen Hashtag [in den sozialen Medien] geprägt, unter dem sich alles zu dieser Thematik im Netz gesammelt hat. Das war ja eine Formulierung, die eher positiv oder zumindest neutral geprägt war und die einer Skandalisierung in gewisser Weise vorgebeugt hat. Insofern: Ja, ist es wichtig, richtig und nachvollziehbar [als Unternehmen bei einem einmal gesetzten „neutralen“ Wording oder Framing zu bleiben] – aber wenn man zu spät ist, ist es unglaubwürdig!
- 55 **Interviewerin:** (Pause). Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen oder -skandalen zu hören oder zu lesen ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 56 **Befragte Person:** Ja, das Gefühl habe ich schon, aber das ist wie gesagt nur ein Gefühl, dass Medien – oder zumindest einige Medien – in gewisser Weise skandalisieren – auch verursacht durch Social Media. [Durch Social Media] werden Firmen oder Themen, die früher vielleicht eher untergegangen sind oder die im Endeffekt auch heute gar nicht so wahnsinnig kritisch sind, medial breiter, größer und publik – und dann springt das ein oder andere [Offline-]Medium auf, weil es auch auf der Suche nach

Geschichten solche Themen aufgreift. Das wäre früher vielleicht gar nicht der Fall gewesen, weil man dazu gar nicht recherchiert hätte. Insofern: Ja, ich glaube, das passiert heutzutage schon häufiger als früher.

- 57 **Interviewerin:** Fallen Ihnen noch andere Faktoren ein, warum es ein besonders starkes mediales Interesse an Krisen und Skandalen zu geben scheint?
- 58 **Befragte Person:** Würden Sie die Frage nochmal wiederholen, ich war gerade kurz abgelenkt. Entschuldigung!
- 59 **Interviewerin:** Fallen Ihnen noch weitere Faktoren ein, die dazu führen können, dass es von Seiten der Medien ein besonders starkes Interesse an Krisen und Skandalen gibt?
- 60 **Befragte Person:** Skandalisierung, Personalisierung (nachdenklich). Was natürlich auch in Richtung Personalisierung geht, aber nicht auf eine Person bezogen, sondern auf ein Unternehmen oder eine Marke bezogen ist: Eine starke Marke trägt natürlich auch. Das haben wir auch schon am eigenen Leib erfahren, [Information unter Drei]. Wir hatten bei diesem Unternehmen nur eine Minderheitsbeteiligung und dementsprechend geringe Einflussmöglichkeiten, aber man hat von Seiten kritischer Interessengruppen vor unserer Zentrale protestiert, weil unsere Marke – das hat man uns auch so gesagt – viel weiter trägt und viel mehr Aufmerksamkeit produziert. Zudem gelten wir als eines der nachhaltigsten Unternehmen weltweit und haben ein Interesse daran, dass diese negative Kommunikation nicht zu groß wird, d.h. wir wirken entsprechend darauf ein. Insofern: Ja, ich glaube, gerade auch die Marke – in gewisser Weise auch eine Art der Personalisierung – spielt eine große Rolle.
- 61 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen und Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Könnten Sie zu dieser Aussage kurz Stellung nehmen und skandalisierende Medienberichterstattung aus Ihrer Sicht beschreiben?

- 62 **Befragte Person:** Ja, ich hatte es ja vorhin schon erwähnt: Wir haben es häufiger mit Investigativteams zu tun, die wirklich darauf ausgerichtet sind, Themen oder [gar] große Skandale aufzudecken. Da hat man oft den Eindruck, dass unsere Meinung gar nicht wirklich gefragt oder gewollt ist. Es scheint eher eine Art Pflicht zu sein, um den journalistischen Kodex zu wahren, auch eine Stellungnahme des Unternehmens abzufragen. Aber teilweise mit so ausufernden Fragenkatalogen und kurzen Fristen, dass man daran eigentlich schon erkennen kann, dass gar nicht unbedingt der Wunsch dahinter steht, eine wirklich sachliche Antwort zu bekommen. Ich glaube, das funktioniert vor allem dann, wenn man eine Geschichte über einen längeren Zeitraum ziehen und personalisieren kann – und [insbesondere], wenn man vielleicht sogar an Menschen kommt, die dem Thema aus dem betroffenen Unternehmen heraus, als unternehmenszugehörige Person, d.h. ein Mitarbeiter oder Manager, eine Stimme geben – [quasi] ein Whistleblower! Dann funktioniert so eine Berichterstattung wahrscheinlich am besten!
- 63 **Interviewerin:** Vielen Dank! Dann kommen wir jetzt zum vierten und damit letzten Themenblock. Es geht noch einmal ganz explizit um die Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik. Wie oft haben Sie in Ihrer Funktion in einer normalen Arbeitswoche Kontakt zu Journalisten, anderen Unternehmenskommunikatoren von Unternehmen außerhalb Ihrer Konzerngruppe und Politikern, die wir jetzt nur am Rande erwähnt haben?
- 64 **Befragte Person:** Ich persönlich?
- 65 **Interviewerin:** Ja!
- 66 **Befragte Person:** Zu Journalisten täglich. Zu Kommunikatoren außerhalb des Unternehmens (nachdenklich): Das ist sehr unterschiedlich, das ist schwer zu sagen! Sagen wir mal mehrmals im Monat. Zu Politikern eigentlich gar nicht, dafür haben wir eine eigene Abteilung, die „Government Affairs“, die sich speziell darauf konzentriert – wobei man dazu sagen muss, dass das natürlich auch von den Themen abhängig ist. Ein Kollege, der sich um ein Projekt in Berlin kümmert, [Information unter Drei] – und da ist natürlich auch die Politik sehr stark involviert – hat jetzt gerade mehr oder weniger täglich mit Politikern zu tun. Also ist das sehr themen- und anlassbezogen. Aber ich persönlich eigentlich nie.

- 67 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zu den zwei letzten Fragen von meiner Seite: Zum einen würde ich gerne noch von Ihnen wissen, wie Sie das Verhältnis zu den zwei Akteursgruppen, mit denen Sie in regelmäßigem Kontakt und Austausch stehen, also zu Journalisten und Unternehmenskommunikatoren, beschreiben würden. Würden Sie Ihr Verhältnis zu Journalisten als eher kooperativ oder konfliktbeladen bezeichnen? Und wie sieht es mit Kommunikatoren anderer Unternehmen aus?
- 68 **Befragte Person:** Fangen wir mal mit dem Verhältnis zu den Kollegen an: Ich finde, das ist sehr gut und produktiv, ein Austausch auf fachlicher Ebene – auch wenn man mit Projekten oder Themen zu tun hat (...) ich habe ja eben auch oft in Bezug auf kritische Themen mit anderen Unternehmen zu tun – [und dennoch ist das Verhältnis] kooperativ und gut! Wir haben eigentlich einen regelmäßigen Austausch mit Unternehmenskommunikatoren anderer DAX-Unternehmen, aber auch mit anderen Unternehmen hier am Standort. Insofern ist der [Austausch] recht intensiv und kooperativ. Mit Journalisten: Im Endeffekt würde ich das auch sagen. Dass das [Verhältnis] konfliktbeladen wäre, kann ich so nicht sagen. Natürlich gibt es auch Ausreißer, aber im Großen und Ganzen ist es eine vertrauensvolle Beziehung. Wir wissen beide, dass wir einander brauchen und ehrlicherweise hatte ich mir die Beziehung – bevor ich in der Pressearbeit tätig war – konfliktbeladener vorgestellt als es jetzt ist. Ich weiß nicht, wie das in anderen Unternehmen ist, aber in unserem Unternehmen ist [das Verhältnis zu Medien und Journalisten] doch sachlich, fachlich, kooperativ und gut. Wir haben ja auch öfter Journalisten im Hause, da wir zumindest alle drei Monate die Quartalszahlen vorlegen und dazu immer auch einige Journalisten einladen. Insofern bestehen da ein regelmäßiger Austausch und guter Kontakt.
- 69 **Interviewerin:** Vielen Dank! Sie haben die letzte Frage im Prinzip schon vorneweg genommen, aber der Vollständigkeit halber: Wie abhängig fühlen Sie sich denn von Medien und der Unternehmenskommunikation anderer Unternehmen? Wollen Sie dazu noch ein kurzes Statement abgeben?
- 70 **Befragte Person:** Ich glaube, die Abhängigkeit zwischen Journalisten und Unternehmenskommunikatoren oder Pressesprechern beruht auf Gegenseitigkeit. Aber ich würde das jetzt auch nicht unbedingt als negative Abhängigkeit beschreiben, sondern wir kooperieren, arbeiten zusammen. Natürlich hat jeder ein bisschen eine eigene Agenda, aber das ist ja auch ganz normal! Mit den Kollegen von anderen Unternehmen

wie gesagt, auch da zieht man im Großen und Ganzen am selben Strang und steht vor denselben Herausforderungen und Problemen – egal mit wem man spricht, ob das große oder kleinere Unternehmen sind. Da ist ein Austausch gut und wichtig, der kann gerne auch noch mehr werden, denn der ist eigentlich erst im letzten Jahr so richtig (...) und im Endeffekt auch ein bisschen durch soziale Medien getrieben und durch unseren Newsroom. Vielleicht haben Sie das auch schon mitbekommen, dass wir hier in einem Newsroom arbeiten? Diese offene und transparente Art zu arbeiten hat nicht nur Auswirkungen darauf, wie wir hier im Unternehmen zusammenarbeiten, sondern auch mit anderen Unternehmen – und die wollen natürlich auch gerne mal sehen, wie wir das hier machen. So entstehen Dialoge und Kooperationen bzw. dieser Austausch.

- 71 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Fragen oder Anmerkungen oder möchten Sie gerne noch etwas ergänzen?
- 72 **Befragte Person:** Nein, im Moment nicht! Nur eine Frage: Ich würde mich sehr für die Ergebnisse Ihrer Arbeit interessieren. Kann ich die Ergebnisse bekommen, wenn die Arbeit veröffentlicht ist?
- 73 **Interviewerin:** Definitiv! Ich möchte Sie natürlich sehr gerne an den Ergebnissen meiner Arbeit teilhaben lassen, allerdings wird das noch eine Weile dauern: Die Arbeit wird voraussichtlich bis zum Ende des Jahres fertiggestellt, bis ich dann die Ergebnisse herausgeben kann, wird es sicherlich noch mindestens bis ins erste Quartal nächsten Jahres dauern. Also ein bisschen Geduld braucht es noch, aber natürlich bekommen Sie die Ergebnisse, nicht nur unseres Gesprächs, sondern auch der Inhaltsanalyse und aller Gespräche, die ich geführt habe.
- 74 **Befragte Person:** Super, ja, das freut mich! Das ist sicherlich sehr interessant – gerade, weil Sie auch mit Journalisten sprechen. Es sicherlich sehr interessant, was man da herauslesen kann und wie Journalisten auf diese Fragen antworten.
- 75 **Interviewerin:** Definitiv! Dann bleibt mir für den Moment nur, mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen zu bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben! Wir bleiben in Kontakt – auch im Hinblick auf die Ergebnisse, die ich Ihnen zukommen lasse! Ansonsten wünsche ich Ihnen eine krisenfreie Zeit, einen schönen Tag und ein schönes Wochenende!

- 76 **Befragte Person:** Ja, vielen Dank! Ihnen auch viel Erfolg bei der Arbeit und viel Spaß beim Fertigstellen – aber erstmal ein schönes Wochenende!
- 77 **Interviewerin:** Danke Ihnen! Auf Wiederhören!

Interview Nr. 7 Unternehmenskommunikator 5 (U5)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 07

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 25.03.2019

Dauer: 00:47:38

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: U5 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 52 Jahre

Positionsbezeichnung: Leitung Global Media Relations (DAX-Unternehmen)

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Hier spricht Carolin Köppel von der LMU München.
- 2 **Befragte Person:** Hallo! Danke für Ihren Anruf!
- 3 **Interviewerin:** Wir haben jetzt um 12:00 Uhr unseren Interviewtermin. Ich hoffe, es geht Ihnen zeitlich aus?
- 4 **Befragte Person:** Es geht mir aus!
- 5 **Interviewerin:** Perfekt!

- 6 **Befragte Person:** Ich habe nur nach hinten raus nicht ewig Zeit, aber wir fangen an und schauen einfach mal.
- 7 **Interviewerin:** Alles klar! Bevor wir mit den Fragen beginnen, würde ich Ihnen gerne noch ein paar Informationen geben. Falls dann von Ihrer Seite keine Fragen offen sind, können wir starten. Ja?
- 8 **Befragte Person:** Gut!
- 9 **Interviewerin:** Wie Sie bereits wissen, beschäftige ich mich während meiner Promotionszeit mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen, aber aus einer kommunikationswissenschaftlichen und nicht betriebswirtschaftlichen Perspektive. Das heißt, mich interessiert konkret, welche Akteure im gesellschaftlichen Diskurs miteinander kommunizieren, welche Botschaften geteilt werden und welche Auswirkungen diese Kommunikationen haben. Für meine wissenschaftliche Arbeit ist es natürlich besonders wichtig, dass ich Ihre Aussagen zitieren darf. Allerdings können Ihre Aussagen vollständig anonymisiert werden, sodass am Ende weder Rückschlüsse auf Ihre Person noch auf das Unternehmen, für das Sie tätig sind, möglich sein werden.
- 10 **Befragte Person:** Ist in Ordnung, ja!
- 11 **Interviewerin:** Haben Sie denn vorab noch Fragen?
- 12 **Befragte Person:** Nein!
- 13 **Interviewerin:** Würden Sie mir denn Ihr Alter verraten?
- 14 **Befragte Person:** 52 Jahre. Zu alt [Lachen].
- 15 **Interviewerin:** Das war es auch schon mit den ganz persönlichen Fragen [Lachen]. Das Interview dauert normalerweise etwa 60 Minuten, da wir aber nur eine halbe Stunde Zeit für das Gespräch haben, muss ich es natürlich entsprechend kürzen. Es gibt insgesamt vier Themenblöcke. Es kann aber sein, dass wir aus Zeitgründen gar nicht zum vierten Themenblock kommen, weil ich die ersten drei priorisiere. Wir werden uns zunächst mit der Medienberichterstattung beschäftigen und dann konkret mit Unternehmenskrisen, deren Entstehung und Auswirkungen. Wenn wir dann noch

etwas Zeit übrighaben, würde ich gerne noch etwas genauer auf die Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik eingehen.

- 16 **Befragte Person:** In Ordnung, ja!
- 17 **Interviewerin:** Kommen wir zur ersten Frage: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben?
- 18 **Befragte Person:** Bei uns oder generell?
- 19 **Interviewerin:** Am liebsten beides, also zunächst generell und dann speziell über Ihr Unternehmen.
- 20 **Befragte Person:** Die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen im Allgemeinen halte ich für relativ umfassend und fundiert. Ich unterscheide deshalb, weil ich finde, dass dann ein deutlicher Abfall zu spüren ist, von DAX-Unternehmen zu MDAX-, FDAX- oder TecDAX-Unternehmen sowie von börsennotierten Unternehmen zu nicht-börsennotierten Unternehmen. Ich gebe Ihnen ein kleines Beispiel: Der Flughafen Berlin ist ja ein Thema, das uns schon seit vielen Jahren verfolgt. Welches DAX-Unternehmen würden Sie am ehesten mit diesem Thema in Verbindung bringen?
- 21 **Interviewerin:** Lufthansa zum Beispiel.
- 22 **Befragte Person:** Lufthansa – wobei die ja nicht den Flughafen bauen. Wer kriegt in den Medien am meisten „Dresche“ für alles, was diesen Flughafen umgibt und damit zu tun hat? Der Flughafen ist ja nicht börsennotiert – über „Flughafen“ lacht ja jeder – aber im Wesentlichen bekommt Siemens die „Dresche“ ab. Siemens ist der große börsennotierte DAX-Konzern, der damit etwas zu tun hat. Aber Siemens hat eigentlich gar keinen so großen Anteil daran. Da gibt es natürlich ein Dutzend verschiedene Baukonzerne! Es geht ja vor allem um Brandschutz und Brandschutzmaßnahmen wie Schleusen – und die werden im Wesentlichen von Bosch gebaut. Das ist Bosch, die ja fast so groß sind wie Siemens, nur relativ egal, weil: Bosch ist nicht börsennotiert – dahinter steckt ja letztendlich eine Stiftung – und damit „kratzt“ es die eigentlich gar nicht. Denn: Wie oft lesen Sie etwas über Bosch und wie oft lesen Sie etwas über Siemens? Das ist ein, finde ich, sehr spürbares Beispiel dafür, dass eine Firma, die nicht börsennotiert ist, in der Berichterstattung deutlich weniger stattfindet. Wenn ich

jetzt zu uns komme: In Anbetracht dessen, dass wir insgesamt vielleicht so viele Mitarbeiter haben wie eine durchschnittliche Niederlassung von Siemens und ein Geschäftsmodell betreiben, dass die meisten Leute auch nach längerem Erklären nicht wirklich verstehen – Stichwort [Information unter Drei], bin ich positiv überrascht, wie viel Coverage [Anm.: Medienpräsenz] wir bekommen. Aber ich merke schon deutlich, dass unser Wettbewerber [Firmennennung], der im MDAX notiert ist, schon signifikant weniger [Medienpräsenz] hat. Die machen [zwar] nichts anderes als wir, sind nur ein bisschen kleiner. Dieser Unterschied zwischen DAX und MDAX oder anderen Werten [in der Medienpräsenz] ist sehr spürbar!

- 23 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen? Gibt es aus Ihrer Sicht Handlungsbedarf, was die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen angeht?
- 24 **Befragte Person:** Ich halte das für relativ ausgewogen und ordentlich und habe da keine großen Wünsche. (Pause). Natürlich wäre es toll, wenn man hier und da etwas „mehr“ hat. Man wird als Unternehmen sehr auf Zahlen und Performance reduziert sowie auf zwei oder drei Themenkomplexe, die den Leuten etwas sagen, aber darüber hinaus [gibt es] nichts. Aber da kann ich mich [eigentlich] nicht beklagen, machen wir uns nichts vor: Natürlich würde ich aus meiner Sicht gerne Themen in der Öffentlichkeit sehen, für die es aber möglicherweise in der Öffentlichkeit einfach kein echtes Interesse gibt.
- 25 **Interviewerin:** Als Unternehmenskommunikator sind Sie in gewisser Weise auch auf Medienberichterstattung angewiesen, um Reichweite zu bekommen – und die Medien sind ebenso auf Informationen aus der Wirtschaft angewiesen (...)
- 26 **Befragte Person:** Ja!
- 27 **Interviewerin:** Inwiefern hat sich das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Medien durch die Bedeutungszunahme von Compliance verändert?
- 28 **Befragte Person:** Sie sprechen jetzt vor allem von Veränderungen wie „keine Einladungen mehr“?
- 29 **Interviewerin:** Auch! Es gibt ja bestimmte Mittel und Wege der Einflussnahme bzw. Beziehungspflege. Mich würde interessieren: Was hat sich aus Ihrer Sicht verändert?

Wie kann man jetzt diese Beziehungen gut führen, aufbauen und pflegen – aber unter Berücksichtigung dieser neuen Regelungen und der veränderten Sensibilität gegenüber gewissen Praktiken?

- 30 **Befragte Person:** Im Prinzip war es natürlich sehr gut, dass sich das Verhältnis professionalisiert hat. Ich glaube, dass vor allem die Tatsache, dass sich das Geschäftsmodell der Medien stark verändert hat, Veränderungen herbeigeführt hat. Es gibt weniger Zeitungen in Deutschland und weltweit, die Redaktionen sind deutlich schlanker besetzt. Das heißt: Ein Journalist hat deutlich weniger Zeit, sich mit mir auf ein schönes Mittag- oder Abendessen zu treffen oder sich von mir in die Oper, ins Fußballstadion oder in den Skiurlaub einladen zu lassen. Das ist für viele gar nicht mehr „drin“, weil sie für so etwas gar keine Zeit mehr haben. Stichwort: Pressereise. Ältere Journalisten erzählen mir immer, dass sie früher mit irgendeinem Automobilhersteller irgendwo in der Weltgeschichte herumgefahren und in Fünf-Sterne-Hotels abgestiegen sind – und irgendwann kamen sie halt zurück und haben einen schönen Artikel geschrieben. Heute haben die Journalisten weder die Zeit noch die Kapazitäten, weil die Redaktionen einfach viel zu klein sind. Und wie gesagt: Der große Vorteil ist, dass jetzt alle viel mehr auf eine vernünftige und faire Berichterstattung achten und ihren Job professionell machen – und man hat immer noch die Möglichkeit, sich mit jemanden gut zu unterhalten. Aber es ist nicht mehr so, dass der „Hospitality-Gedanke“ im Vordergrund steht.
- 31 **Interviewerin:** Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Wie sehen Sie das heutzutage? Ist es so, dass die Unternehmenskommunikation einen derart starken Einfluss auf die Medienberichterstattung nimmt?
- 32 **Befragte Person:** Ich habe nicht den Eindruck, dass der Einfluss zu stark ist. Es ist schwer, da eine pauschale Aussage zu machen. Natürlich ist ein Einfluss da. Viel oder nicht viel? Zumindest ist ein Teil der Recherchearbeit von Journalisten auf die Unternehmenskommunikation, d.h. auf die PR-Abteilungen, übergegangen. Journalisten

rufen mich an und stellen mir eine Frage: Vor 20 Jahren hätte ich sie mit Daten versorgt und sie hätten sich selbst ausgerechnet, wie das aussieht. Heute haben sie dafür keine Zeit und keine Ressourcen. Heute stellen sie mir eine Frage und sind heilfroh, wenn ich eine Antwort gebe, aus der sie gleich eine Berichterstattung generieren können. Wissen Sie, was ich meine? Das ist ein bisschen ein Unterschied in der Arbeitsleistung. Ist das jetzt Einflussnahme von mir oder nicht? (nachdenklich) Das ist schwer zu sagen! Ein Beispiel: Ich mache eine Studie und biete sie den Medien an. Damit wäre ich vor 10-15 Jahren wahrscheinlich nicht sehr weit gekommen, weil die Journalisten gesagt hätten: „Wisst ihr was? Wenn wir eine Studie brauchen, dann machen wir die selbst.“ Jetzt ist es oft so, dass sie heilfroh sind, wenn ich mit so einer Studie auf sie zukomme und sage: „Schauen Sie mal her, da ist eine Studie.“ Dann sagen die Journalisten: „Ja, aber die ist schon sehr umfangreich.“ – und ich sage dann: „Kein Problem, hier ist eine Zusammenfassung.“ Und die Journalisten: „Oh ja, jetzt ist es interessant.“ Dann übernehmen sie das eben in die Berichterstattung. Einflussnahme im klassischen Sinne, dass ich oder einer meiner 40 Mitarbeiter einen „einsamen“ Journalisten solange bequatsche oder bequatscht bis er schreibt, was ich gerne hätte? Nein, das ist nicht der Fall!

- 33 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt bereits zum zweiten Themenblock, es geht um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen in Unternehmenskrisen. Es wird ja auch diskutiert, welche Rolle die Medien in Bezug auf die Entstehung und Auswirkungen von Unternehmenskrisen spielen. In der Forschung unterscheiden wir zwischen Primär- und Sekundärkrisen. Haben Sie den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden? Oder kann die Unternehmenskommunikation das ganz gut auffangen?
- 34 **Befragte Person:** (nachdenklich) Da gibt es dies und jenes! Wahrscheinlich stimmt beides! Wenn Presse- und Medienarbeit gut funktionieren, kann sehr viel aufgefangen werden und an Aufklärung geleistet werden. Ein vernünftiges Beispiel, finde ich, ist der „Germanwings-Suizid“, bei dem der Co-Pilot Selbstmord verübt hat und das Flugzeug abgestürzt ist bzw. es ist ja in dem Sinne gar nicht abgestürzt, sondern er hat es in einen Berg hineingelenkt. Was Lufthansa da gemacht hat, gilt ja als eines der Paradebeispiele für gute Presse- und Kommunikationsarbeit – und das ist auch schon der erste Punkt, denn Lufthansa hätte ja auch sagen können: „Wunderbar, viel Spaß, liebe

Germanwings-Kollegen, macht ihr mal – und wir werden sagen, Lufthansa hat damit eigentlich gar nichts zu tun.“ [Aber] es ist genau anders gelaufen: Herr Spohr, der CEO von Lufthansa, hat das Thema ganz stark an sich gezogen, vieles erklärt und eingeordnet. So hat die Lufthansa ein sehr professionelles Bild abgegeben. Es gibt [auch] Gegenbeispiele, bleiben wir gleich in der Branche: Was Boeing im Nachgang zu den zwei Flugzeugabstürzen [gemacht hat] (...) Vor allem nach dem zweiten [Absturz] sind natürlicherweise [folgende] Fragen aufgekommen: „In 5 Monaten sind zwei genau gleiche, [eigentlich] neue Maschinen kurz nach dem Start und mit ähnlichen ersten Erklärungsbeschreibungen abgestürzt! Was habt ihr dazu zu sagen?“ Boeing hat da keinen so richtigen (...) die wurden von dem ganzen Thema einfach kalt überrascht und wirkten auf mich relativ unvorbereitet – was mich total wundert, denn Boeing muss doch davon ausgehen, dass so ein Flugzeug auch mal Schwierigkeiten haben kann und man das gut erklären muss. Allein die Tatsache, dass Boeing einen Ingenieur [zur Absturzstelle] geschickt hat, hat mich schon ein bisschen überrascht. Da wäre ich dann schon auf die Idee gekommen, ein ganzes Team zu schicken und eine emphatische und nicht nur rein sachliche Erklärung zu der Sache abzugeben. Zum Beispiel so: „Wir müssen uns das anschauen und können im Moment [noch] nicht viel sagen.“ Es ist schon okay, wenn man im [ersten] Moment noch nicht viel sagen kann. Aber wahrscheinlich würde es Sinn machen, [auf solche Vorfälle] sinnvoller vorbereitet zu sein. Meinem Eindruck nach war Boeing das nicht. Jetzt hatten wir also ein Paradebeispiel, wie man es gut machen kann – und ein Beispiel, wie man es eher schlecht machen kann.

- 35 **Interviewerin:** Wir haben gerade über den Begriff der Krise bzw. Unternehmenskrise gesprochen. Ich würde gerne noch einen zweiten Begriff einführen, nämlich den des Skandals, der umgangssprachlich ja oft synonym verwendet wird. Im Jahr 2011 hat Steffen Burkhardt, ein deutscher Kommunikationswissenschaftler, in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Wie stehen Sie zu dieser Aussage und wie würden Sie skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben?
- 36 **Befragte Person:** Skandalisierende Medienberichterstattung? Also ein Skandal ist es nur, wenn ich es als solchen bezeichnen kann – aber auch nur dann, wenn es aufgrund

der Story Skandalpotenzial hat. Nehmen wir mal an, ich würde über Jahre hinweg meine Reisekostenabrechnungen in einem durchaus umfangreichen Umfang fälschen und würde damit gut durchkommen – und irgendwann komme ich damit nicht mehr durch. Dann ist das natürlich ungefähr so interessant, wie wenn unser Aufzug gerade mal nicht funktioniert oder das Mittagessen nicht schmeckt. Ein Angestellter, der seine Reisekostenabrechnungen fälscht – auch wenn es im Rahmen von hunderttausenden Euro ist – interessiert doch keinen! Spannender wird es, wenn bei unserer Tochtergesellschaft [Firmennennung und Information unter Drei]. Noch heute wird dieser Skandal erwähnt, wenn über diese Tochtergesellschaft in einem Umfang von mehr als 8 Zeilen berichtet wird. Oder wenn etwas im Zusammenhang mit Sex oder Drogen steht, dann ist das ein toller Skandal! Skandalpotenzial haben Themen in Zusammenhang mit Sex, Alkohol oder kriminellen Handlungen – nicht Reisekostenabrechnungsbruch, sondern schwerwiegender! [Skandalpotenzial hat zudem], wenn Prominente involviert sind oder Leute verletzt werden oder sterben. Das alles hat Skandalpotenzial! Wenn wir uns den FC Bayern als mittelständisches Unternehmen mit vielleicht 800 Mitarbeitern anschauen: Alles, was der FC Bayern macht, hat Skandalpotenzial. Unternehmen wie unseres, ein „stinklangweiliger Laden“, haben viel weniger Skandalpotenzial, weil man [bei oder von uns] eigentlich niemanden kennt. Banales Beispiel: Wenn Sie Ihre Eltern oder Ihre Nachbarn fragen, wer der Chef des FC Bayern ist, dann werden Ihnen zwei oder drei Namen genannt, obwohl diese vielleicht gar kein Interesse an Fußball haben! Wenn Sie fragen, wer der Chef von [Firmennennung] ist, dann bekommen Sie „keine Ahnung“ als Antwort!

- 37 **Interviewerin:** Sie verbinden mit Skandalen also auch Verstöße gegen geltendes Recht?
- 38 **Befragte Person:** Es hat etwas mit „Buntheit“ zu tun! Ein weiterer Faktor ist, dass wir oft nach einem schematischen Prinzip funktionieren: Ein Skandal, den ich sauber benenne, bei dem ich mit Visualisierungen wie Fotos oder Graphiken und Erklärungen, wie diese Geschichte ablief, arbeiten kann (...) Das sind alles Sachen, die die Leute gerne mögen, zum Beispiel einen Skandal mit „-gate“ zu bezeichnen – das ist das „XY-gate“. Dass es dabei um etwas geht, haben wir alle schon gelernt! Das Dilemma dabei ist – wie bei einem guten Film, den wir anschauen: Ein guter Gag kann immer nur einmal verwendet werden. Also auch da [gilt]: Der „Dieselskandal“ interessiert uns

eigentlich schon nicht mehr! Auch wenn [sich jetzt herausstellt], dass auch Mercedes offenbar etwas „Krummes“ gedreht hat, interessiert das jetzt keinen mehr! Der „Dieselskandal“ ist ein „Volkswagen-Ding“ – und ehrlich gesagt auch ein „Volkswagen-Ding“, mit dem wir eigentlich auch nicht mehr groß etwas zu tun haben wollen. Wir haben jahrelang darüber gehört und gelesen – und jetzt wollen wir eigentlich etwas anderes!

- 39 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu lesen oder zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 40 **Befragte Person:** Vor fünf oder zehn Jahren? Ich weiß nicht! Ich glaube, das ist gleich, aber sicher mehr als vor 20 Jahren!
- 41 **Interviewerin:** Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen im Verhältnis zwischen Unternehmenskommunikation und Medien, aber auch zwischen Unternehmenskommunikation und Politik? Auch Politiker melden sich zu DAX-Unternehmen zu Wort und versuchen Ihre Botschaften in Krisendiskursen und in den Medien unterzubringen.
- 42 **Befragte Person:** Ich glaube, der größte Krieg oder Konflikt findet zwischen den sozialen Medien wie Facebook, Instagram oder Snapchat und dem, was mehr oder weniger das Intranet im Unternehmen ist, statt. Die [betont] Intranet-Seite, die wirklich in allen Unternehmen, die ich kenne, mit weitem Abstand die meistbesuchte ist, ist die mit dem Kantinenspeiseplan. Das ist ein ganz klarer Fall! Da hat das Intranet einen unschlagbaren Vorteil, denn diese Informationen finden Sie nicht auf Facebook oder Instagram, sondern im Intranet! Das ein oder andere Formular herunterladen ist vielleicht auch noch nötig. Aber alles weitere (...) Ich meine stellen Sie sich einen normalen Tagesablauf eines normalen Angestellten vor: Er wacht auf, geht aufs Klo, putzt sich die Zähne, duscht sich, zieht sich an, isst ein bisschen was zum Frühstück, hockt sich in die S- oder U-Bahn oder ins Auto und fährt in die Arbeit. Wann war er das erste Mal auf Facebook, Instagram oder Spiegel Online? Wahrscheinlich irgendwo zwischen Klo und Zähneputzen. Aber sicherlich noch vor dem Duschen und Anziehen – und dann hat er sich während der Fahrt mit der S-Bahn weiter „vollgetankt“. Dann fährt er in der Firma seinen Rechner hoch und sitzt vor einem 16 Jahre alten Intranet,

das so schnell ist wie ein Kinder-Dreirad und so attraktiv wie das Formular, mit dem Sie Ihre Steuererklärung ausfüllen. Dann nimmt er sein Handy in die Hand und schaut, ob sich auf seinem Instagram-Feed nochmal etwas getan hat. Da findet er viel bessere Sachen – von Leuten, die er kennt oder Stars, die er mag – und alles in einer Aufmachung, die chic und cool ist. Ich glaube, das ist der entscheidende Faktor – und zwar schon seit 10 Jahren – mit dem wir Firmen kämpfen. Die meisten Firmen sind [in digitaler Kommunikation] grottenschlecht unterwegs – und zwar selbst Firmen, die eigentlich viel Geld haben und coole Sachen machen. Auch die sind nicht in der Lage, so etwas ansprechend und attraktiv zu machen – vor allem, weil sie nie verstanden haben, wer eigentlich ihre Wettbewerber sind. Die Wettbewerber sind die sozialen Medien, die sowieso 70 oder 80 Prozent der Kollegen in einer Firma erreichen – und deshalb quasi [qua natura] das bessere soziale, aber auch informative Medium sind. Da kann man sich auch über den ein oder anderen Kollegen artikulieren – ohne dass es Folgen hat, da es im sozialen Medium verschwindet. Es ist ja [auch] etwas anderes: Im Intranet schreibt selten jemand „unser blöder CEO“, aber in sozialen Medien würden es die Leute zumindest viel schneller schreiben. Hier liegt, glaube ich, der eigentliche Konflikt! Einen zweiten Konflikt sehe ich darin, dass in fast allen Firmen, die ich kenne, immer noch relativ „hart“ zwischen interner und externer Kommunikation getrennt wird. Den Leuten ist nicht klar, dass es sowas wie interne Kommunikation nicht mehr gibt. Ich weiß noch: Vor 20 Jahren haben wir bei [Nennung des ehemaligen Arbeitgebers] eine Pressemitteilung veröffentlicht und diese dann 10 Minuten später im Intranet gepostet. Wenn ich das heute so machen würde, dann wäre ich ungefähr 9 Minuten nach den ersten Meldungen, die es dazu in sozialen Medien gibt, dran. Einem Newsflash zu irgendeiner größeren Meldung laufe ich dann hinterher. [Neuigkeiten] müssen also zeitgleich intern wie extern veröffentlicht werden, sonst zeigen mir meine Leute einen Vogel und denken: „Meint er das wirklich ernst? Schickt der mir tatsächlich Nachrichten aus dem Archiv? Das interessiert mich ja schon gar nicht mehr, ich habe es längst woanders gelesen und schon bewertet bekommen.“ Also sprich: Das Tempo ist ein anderes! [Es braucht] das Verständnis dafür, dass ich meine Stakeholder nicht mehr irgendwie hierarchisieren kann. Und noch ein abschließender Punkt: Ich finde, der größte Fehler, der in der Kommunikation oder von Unternehmenskommunikatoren gemacht wird, ist (...) die haben ja nur einen Mund, einen Telefonhörer und eine Tastatur, d.h. man kann immer nur der Reihe nach arbeiten. Die Priorisierung finde ich oft sehr auffällig oder seltsam. Nehmen wir mal an, wir wären beide in einem

Atomkraftwerk und würden merken, dass etwas schiefgeht: Ein Alarm wird ausgelöst, die Werksfeuerwehr springt an und fährt den Reaktor herunter. Es muss ja kein Tschernobyl sein, sondern einfach ein Zwischenfall. Jetzt nehmen wir den Hörer in die Hand und machen unseren ersten Anruf. Wen rufen wir jetzt an? Wir machen ja nur die Kommunikation. Die Technik sitzt schon dran und ist aktiv. Wohin geht unser erster Anruf „nach draußen“?

43 **Interviewerin:** Vermutlich an ein klassisches Massenmedium?

44 **Befragte Person:** Das ist genau das, was die meisten tun! Die [meisten Unternehmenskommunikatoren] würden Die Bild anrufen – dann haben die ihren Scoop und sind dankbar, weil sie informiert wurden und wahrscheinlich bekommt man sogar noch ein Zitat des CEO unter. Wir reden jetzt im Übrigen über einen Fall, der bei Vattenfall vor 10-15 Jahren passiert ist! (Pause). Wie heißt das Kraftwerk in Hamburg? Ich glaube (unverständlich). Vattenfall hat dort einen kleinen Atomreaktor und da gab es einen Zwischenfall. Die [Unternehmenskommunikatoren von Vattenfall] haben auch brav mit der Pressearbeit angefangen und die Geschichte an Die Bild, die damals noch in Hamburg war, durchgestochen – und sogar einen halbwegs positiven Artikel generiert. 20 Minuten später bekamen die [Unternehmenskommunikatoren von Vattenfall allerdings] einen Anruf vom Bundesamt für Strahlensicherheit mit der Frage: „Ist alles okay bei euch? Wir lesen gerade etwas über einen Zwischenfall in der Zeitung und bekommen die ersten Anfragen dazu, haben aber gar keine Ahnung, was los ist!“ Das war der Auftakt zu zwei Jahren, in denen das Bundesamt – aus meiner Sicht völlig legitim – Vattenfall auf kleiner Flamme hielt. Dafür sind Leute rausgeflogen und es gab „irre“ Strafen, weil das Bundesamt als Aufsichtsbehörde gesagt hat: „Wenn ihr den Hörer aufnehmt und irgendjemanden außerhalb der Firma informiert, dann sind wir die ersten, denn ihr habt eure Betriebszulassung von uns!“ Oder: Wenn Sie an der Universität einen Skandal entdecken, muss der erste Anruf an das Kultusministerium als Aufsichtsbehörde gehen. In unserem Fall würde ich bzw. habe ich als erstes [nach innen] unsere Compliance-Abteilung angerufen und gesagt: „Bitte informiert die BAFIN, falls ihr das für nötig erachtet.“ Wenn ich vermeiden will, dass die BAFIN zu uns sagt, „gestern ist doch bei euch irgendetwas schiefgelaufen“ – und ich dann sage, „ja, das hatten wir aber gut im Griff“ (...) – denn die [Aufsichtsbehörden] strafen einen dafür bis zum geht nicht mehr ab – und [zwar] zurecht! Sprich: Die Reihenfolge der

Kommunikation ist meiner Ansicht nach, was den Meister vom Lehrling unterscheidet! Da ist es oft sinnvoll, nachzudenken, wen man als erstes kontaktieren muss. Meistens ist es die Aufsichtsbehörde, die als erstes informiert werden muss, aber daran denken viele Kommunikatoren überhaupt nicht. Wenn dieser Anruf erst nach einer Woche folgt, hat das langfristige Folgen!

45 **Interviewerin:** Haben Sie denn doch noch Zeit für eine weitere Frage?

46 **Befragte Person:** Klar!

47 **Interviewerin:** Ja? Dann würde ich gerne noch einmal auf die Politik zu sprechen kommen! In Unternehmenskrisen spielt ja das Thema Verantwortung bzw. Verantwortungszuschreibungen eine wichtige Rolle. Haben Sie den Eindruck, dass die Politik Unternehmenskrisen oder -skandale nutzt, um Verantwortungszuschreibungen zu platzieren und sich selbst zu inszenieren?

48 **Befragte Person:** Ja, den Eindruck habe ich! Ich will nicht sagen, dass es legitim ist, aber es ist aus der Systematik heraus vollkommen nachvollziehbar! Ein Unternehmen darf nie einen Politiker kritisieren – außer es ist jetzt wirklich dramatisch. Wenn VW dem Verkehrsminister Inkompetenz vorwerfen würde, käme VW nicht weit damit. Aber andersherum: Jeder Politiker kann auf einem Großunternehmen herumhacken! Damit muss man letzten Endes leben und auskommen. Politiker kriegen – wie wir jeden Tag aus den Zeitungen erfahren können – ohnehin jeden Tag, fair oder unfair, von früh bis spät, „auf die Hücke“. Die meisten Leute unterstellen Politikern doch immer, dass sie Unsummen verdienen und stinkfaul seien. Da muss ich sagen: Fast alle Politiker sind [unglaublich] fleißig, „hauen sich immer die Wochenenden um die Ohren“, um Veranstaltungen zu besuchen, arbeiten rund um die Uhr, müssen ständig ein offenes Ohr haben – und bei alledem müssen sie sich alle vier oder fünf Jahre komplett neu auf ihren Job bewerben. Wir haben selten Verständnis für die Belange von Politikern und für den irren Druck und Rechtfertigungszwang, unter dem sie stehen. Insofern: Dass Politiker mal freundlich oder nachtragend, fair oder unfair, auf andere eintrommeln, ja, damit müssen wir alle leben können!

49 **Interviewerin:** Die Süddeutsche Zeitung hat mal im Kontext des „Dieselgate“ geschrieben, dass sich die Wirtschaft aufgrund der Nähe zwischen Wirtschaft und Politik – und gerade bei der Automobilindustrie wird diese in besonderer Weise angenommen

– vieles leisten kann, weil sie den Rückhalt oder die Unterstützung durch die Politik hat. Würden Sie das so unterschreiben oder sehen Sie das anders?

- 50 **Befragte Person:** Das sehe ich ehrlich gesagt nicht so! Es stimmt, dass die Wirtschaft im Bereich der Automobilindustrie und die Politik eine große Nähe haben. Das liegt aber an etwas ganz Banalem – und da kann die Automobilindustrie wenig dafür, dass es so ist: Jeder vierte Arbeitsplatz in Deutschland hängt direkt oder indirekt an der Automobilindustrie. Sprich: Wir haben alle eine große Nähe zur Automobilindustrie. Überlegen Sie sich mal, wie viele in Ihrem eigenen Verwandten-, Bekannten- oder Freundeskreis mittelbar oder unmittelbar im Bereich Automotive arbeiten?
- 51 **Interviewerin:** Das ist für Münchner eine gemeine Frage, weil München hierfür ein guter Standort ist [Lachen].
- 52 **Befragte Person:** Sie kennen doch garantiert auch Leute, die bei BMW oder Audi arbeiten – oder bei einer Firma, die für diese beiden zuarbeiten? Selbst an der Universität gibt es wahrscheinlich haufenweise Berührungspunkte. Es ist quasi so, wie wenn ich sagen würde, in Montecarlo hat die Spielcasino-Industrie einen unverhältnismäßig hohen Einfluss auf Politik und Wirtschaft. Ja, das hat sie, weil das ja auch das einzige ist, was die dort machen. So ähnlich ist es eben auch hier: Die Automobilbranche ist riesengroß, ein wichtiger Steuerzahler und Wirtschaftsfaktor. Es ist doch klar, dass die einen großen Einfluss auf die Wirtschaft und Politik haben. Wie soll es denn auch anders sein? Sie haben Einfluss auf Millionen von Menschen in diesem Land, die direkt oder indirekt dafür arbeiten – und auf Medien, weil sie große Werbekunden und wichtige Objekte der Berichterstattung sind. Sie haben auf alles Einfluss. Aber andererseits: Sie werden auch besonders kritisch beäugt! Die Branche der Auktionäre zum Beispiel ist mit der Anzahl an Auktionären, die es in Deutschland gibt, verhältnismäßig klein und irrelevant. Ich kann mich nicht erinnern, in den letzten 20 Jahren in den Zeitungen mal etwas über Auktionäre gelesen zu haben – [vielleicht] abgesehen von einer Reportage, weil jemand mal einen spannenden und lustigen Tag auf einer Auktion verbracht hat, was als ungewöhnliches Thema die Leute interessieren könnte. Aber als Wirtschaftsfaktor nehme ich die [Branche der Auktionäre] nicht wahr. Auch nicht die Gerichtsvollzieher, selbst wenn es von denen [zahlenmäßig] mehr gibt. Die[se Randgruppen] spielen alle keine Rolle und sind in dem Sinne irrelevant. Die

Autobranche ist der größte Wirtschaftsfaktor in Deutschland, mit weitem Abstand! (nachdenklich) Aber darüber brauche ich mich nicht zu beschweren, es ist halt so!

- 53 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Ich könnte Ihnen natürlich noch weitere Fragen stellen, aber ich bin jetzt nicht sicher, inwieweit wir jetzt schon die Geduld Ihrer Assistentin ausreizen?
- 54 **Befragte Person:** Seit drei Minuten streckt meine Assistentin ihren Kopf durch die Tür und signalisiert mir, dass jemand schon seit 10 Minuten wartet [Lachen].
- 55 **Interviewerin:** Okay, dann belassen wir es dabei!
- 56 **Befragte Person:** Deswegen würde ich an der Stelle gerne aufhören. Ich hoffe, Sie haben von mir genug bekommen!
- 57 **Interviewerin:** Auf jeden Fall! Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben!
- 58 **Befragte Person:** Sehr, sehr gerne!
- 59 **Interviewerin:** Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Ergebnissen meiner Arbeit teilhaben lassen. Ich schlage vor, wir bleiben einfach in Kontakt! Bis dahin wünsche ich Ihnen einen schönen Tag und wir hören uns!
- 60 **Befragte Person:** Sehr, sehr gerne! Alles Gute Ihnen und viel Erfolg!
- 61 **Interviewerin:** Danke Ihnen! Auf Wiederhören!
- 62 **Befragte Person:** Auf Wiederhören!

Interview Nr. 8 Dr. Thomas Gambke, Bündnis 90 / Die Grünen (P1)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 08

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 28.03.2019

Dauer: 00:54:38

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: Thomas Gambke (Die Grünen)¹

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 69 Jahre

Positionsbezeichnung: Bundestagsabgeordneter und Mitglied im Ausschuss für Wirtschaft und Energie im 18. Deutschen Bundestag für Die Grünen; später Erster Vorsitzender des Grünen Wirtschaftsdialogs

¹ Disclaimer: Alle Äußerungen wurden von dem Gesprächspartner als (ehemaliger) Abgeordneter und Mitglied des Deutschen Bundestages gemacht. Der Gesprächspartner schildert seine persönlichen Erfahrungen und Eindrücke, und spricht nicht im Namen seiner Partei oder Fraktion.

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Hier spricht Carolin Köppel von der LMU München.
- 2 **Befragte Person:** Guten Tag! Sie hatten sich schon bei meinen Kollegen in Berlin gemeldet, aber ich bin in meinem Büro in Hamburg.
- 3 **Interviewerin:** Ah, verstehe!
- 4 **Befragte Person:** Wir können direkt loslegen, oder?
- 5 **Interviewerin:** Ja, sehr gerne! Bevor ich mit den Fragen beginne, würde ich Ihnen allerdings gerne noch ein paar Informationen zum Vorgehen geben.
- 6 **Befragte Person:** Ja, gerne!
- 7 **Interviewerin:** Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen – aber eben nicht aus betriebswirtschaftlicher, sondern kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Konkret interessiert mich, welche Akteure miteinander kommunizieren, mit welchen Intentionen und Auswirkungen. Für meine wissenschaftliche Arbeit bin ich darauf angewiesen, dass ich Ihre Aussagen zitieren darf. Auf Wunsch kann ich Ihre Aussagen aber vollständig anonymisieren, sodass keine Rückschlüsse mehr auf Ihre Person oder Ihre Partei möglich sind.
- 8 **Befragte Person:** Wenn Sie es anonymisieren, dann brauchen Sie mich nicht zu fragen. Wenn Sie mich unter Namensnennung zitieren wollen, dann wäre es mir lieb, wenn wir das vorher kurz abstimmen.
- 9 **Interviewerin:** Selbstverständlich!
- 10 **Befragte Person:** Dann schicken Sie mir das Zitat zu und ich gebe es frei – oder wir müssen es dann gemeinsam nochmal abstimmen!
- 11 **Interviewerin:** Selbstverständlich! Haben Sie denn vorab noch Fragen oder kann ich loslegen?
- 12 **Befragte Person:** Nein, legen Sie mal los!

- 13 **Interviewerin:** Würden Sie mir denn noch Ihr Alter verraten?
- 14 **Befragte Person:** Das steht sowieso in der Zeitung [Lachen]. 69 [Jahre alt].
- 15 **Interviewerin:** Perfekt, vielen Dank! Das Interview ist in vier Themenblöcke aufgebaut. Wir beginnen jetzt mit dem ersten Themenblock, es geht um Medien und deren Berichterstattung über die DAX-Unternehmen. Mich interessiert Ihre persönliche Einschätzung und Erfahrung.
- 16 **Befragte Person:** Ja!
- 17 **Interviewerin:** Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung in Deutschland über die DAX-Unternehmen beschreiben?
- 18 **Befragte Person:** Die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen, habe ich das akustisch richtig verstanden?
- 19 **Interviewerin:** Genau, richtig!
- 20 **Befragte Person:** Okay! Ich würde die Medienberichterstattung als differenziert und ausgewogen beschreiben, wenn man nicht berücksichtigt, welche Medien möglicherweise mehr gehört werden. Ich will damit sagen: Was ich in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und in Die Bild lese, mag sich ergänzen und – wie gesagt – ein differenziertes Bild von einem Unternehmen wiedergeben. Aber natürlich weiß ich, dass die Frankfurter Allgemeine Zeitung einen sehr viel geringeren Verbreitungsgrad als Die Bild hat. Aber wenn man das nicht berücksichtigt, dann bin ich der Auffassung, dass wir eine sehr differenzierte und – wenn Sie so wollen – ausgewogene Berichterstattung haben in dem Sinne, dass Pro- und Kontra kommuniziert werden.
- 21 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung wünschen?
- 22 **Befragte Person:** Ich würde mir wünschen, dass diejenigen, die nicht direkt mit dem Produkt Nachricht Geld verdienen müssen – und das sind die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten – eine differenzierte Berichterstattung bieten und sozusagen nicht auf „Bild-Zeitungs-Niveau“. Um es anders zu sagen: Wenn ich die Sendung Hart aber

Fair über das Thema Verkehrswende sehe, dann ist mir das zu „platt“ – wenn ich das so sagen darf – also zu wenig differenziert. Man versucht dort, Einschaltquoten zu erreichen, die man aber nach meiner Auffassung als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt nicht erreichen muss. Da würde ich mir eben eine differenziertere Berichterstattung wünschen – wissend, dass im privaten Bereich (...) also ich kann unmöglich vorschreiben, welche Überschriften Die Bild wählen soll, denn sie will mit dem Thema Geld verdienen. Das gleiche gilt im Grunde genommen für die Online-Medien, die letztendlich nach „Klicks“ bezahlt werden. Aber da müsste man tief in die Frage eintauchen, wie man heute Medienberichterstattung so organisiert, dass sie eben nicht nur nach der Häufigkeit der „Klicks“ verkauft wird.

- 23 **Interviewerin:** Ganz wichtig ist ja auch, dass es sich bei den DAX-Unternehmen um volkswirtschaftlich relevante Organisationen handelt, an denen entsprechend viele Arbeitsplätze und Umsätze hängen. Das heißt: Auch die Politik hat ein Interesse daran, dass das, was in den Unternehmen geschieht, zum einen rechtlich aber auch gesellschaftlich akzeptiert wird. Wird Ihnen in der Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen ausreichend Raum für Ihre politische Meinung gegeben? Und finden sich Ihrer Meinung nach in Medienbeiträgen zu DAX-Unternehmen vor allem politische Stimmen, die den Unternehmen wohlwollend oder eher kritisch gegenüberstehen?
- 24 **Befragte Person:** Ich bin der Auffassung, dass Kritik geäußert wird, ob das jetzt bei Volkswagen oder Bayer und Monsanto ist. Aus meiner parteipolitischen Sicht – wenn Sie so wollen – sehe ich schon, dass unsere kritischen Anmerkungen durchaus publiziert werden. Insofern sehe ich die Berichterstattung – wie ich es gerade eben schon sagte – als ausgewogen an, d.h. dass alle Meinungen dort auch Gehör finden.
- 25 **Interviewerin:** Konnten Sie eine negative Veränderung beobachten, was die Medienberichterstattung über Unternehmen und Wirtschaftsthemen angeht? Haben Sie persönlich jetzt im Vergleich zu früher weniger Vertrauen zu Medienvertretern?
- 26 **Befragte Person:** Zur ersten Frage: Ich glaube, dass das, was Sie zitieren, in der Tat richtig ist. Das hängt eng damit zusammen, dass jetzt über Medien sehr viel mehr Werbung geschaltet oder der einzelne Bürger sehr viel mehr mit Werbung angesprochen wird. Natürlich findet auch in der Zeitung Werbung statt, aber in Deutschland zumindest in einem sehr viel geringeren Umfang als im Rundfunk. Aber im Internet sind die

Klickzahlen ganz wesentlich – und deshalb besteht die Neigung, „einfache“ oder sogar falsche Überschriften zu wählen. Manche Menschen verdienen sogar sehr viel Geld damit, bewusst falsche Nachrichten – von denen sie aber wissen, dass sie gerne gelesen oder gehört werden – in den Medien zu platzieren, um Werbung zu transportieren. Ich weiß nicht, ob Sie [den Fall] kennen, aber in Kalifornien ist ein solches Unternehmen aufgefliegen, das über 50 Millionen Umsatz damit gemacht hat, Nachrichten zu erfinden – von denen sie wussten, dass sie [aus Interesse] angeklickt werden – um damit andere Themen zu transportieren. Ich sehe das mit großer Sorge! Ich habe vorhin ja schon gesagt, dass man sich über Journalismus und Medienberichterstattung insgesamt Gedanken machen muss – wobei der Ansatz, den wir in Deutschland mit dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk haben, gar nicht so schlecht ist. Was war nochmal die zweite Frage?

- 27 **Interviewerin:** Ich würde mich freuen, wenn Sie noch darauf eingehen, ob sich Ihr persönliches Verhältnis zu oder Vertrauen in Medien und Journalisten verändert hat.
- 28 **Befragte Person:** Mit Journalisten, ja! Ich beobachte eine negative Entwicklung, die ich deshalb so besorgniserregend finde, weil im Ergebnis dann so etwas wie Brexit oder Trump dabei herauskommen. Persönlich habe ich schon die Erfahrung gemacht, dass Journalisten, die mich interviewt haben, Nachrichten über mich gebracht haben, über die ich nicht sehr froh war. Aber das war alles im Rahmen dessen, was man (...) also ich habe mich nicht wirklich streiten müssen. Ich weiß, dass nicht die Nachricht als solches, sondern die Überschrift eine wesentliche Rolle spielt – und jeder Journalist behält sich vor, die Überschrift selbst zu setzen. Damit kriegt sogar manchmal ein – wenn Sie so wollen – ausgewogener Bericht einen „Drall“, der nicht in die Richtung geht, in die man mit dem Journalisten [eigentlich] geredet hat. Aber das sind jetzt schon Spitzfindigkeiten. Ich persönlich muss sagen, dass ich bisher keine deutlich negativen Erfahrungen in dem Sinne gemacht habe, dass mich ein Journalist ausgefragt oder mir Meinungen untergeschoben hätte, die ich nicht gehabt habe.
- 29 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sprechen in der Forschung von sogenannte kommunikativen Aushandlungsprozessen, wenn unterschiedliche Akteure unterschiedliche Sichtweisen auf denselben Sachverhalt haben und diese miteinander teilen. Wie gelingt es Ihnen, Ihre Sichtweise in der Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen und Wirtschaftsthemen zu positionieren?

- 30 **Befragte Person:** Ich bin ja sozusagen nicht an vorderster Front in der Politik tätig gewesen, obwohl ich innerhalb meiner Partei bestimmte Themen wie Mittelstandspolitik abgedeckt habe. Es ist in der Tat so – und das bedauere ich sehr – dass sich die Medienberichterstattung sehr auf wenige Protagonisten, [in unserem Fall] auf vier Führungsleute konzentriert hat. In der Regel werden die Fraktions- und Parteivorsitzenden sowie die in den Bundesländern Regierenden, also Ministerpräsidenten, zitiert. Eine differenzierte Meinung aus der Partei – und das betrifft nicht nur mich, sondern nach meiner Beobachtung in gleicher Weise Politiker anderer Parteien, insbesondere kleinerer Parteien, auch – findet sich in den Medien nicht wieder.
- 31 **Interviewerin:** Welche Mittel der Einflussnahme halten Sie für besonders erfolgreich und welche Mittel halten Sie für nicht legitim?
- 32 **Befragte Person:** Ich denke, dass das Bewusstsein (...) In vielen Gesprächen, die ich führe, gerade mit DAX-Unternehmen, spielt das Thema Compliance eine große Rolle. Manchmal sogar so sehr, dass gesagt wird: „Na ja, wir machen eine ähnliche Veranstaltung für oder engagieren uns in ähnlicher Weise bei der Union oder SPD, dann müssen wir das auch bei den Grünen oder anderen Parteien machen.“ Oder andere sagen: „Nein, wir haben strikte Regeln und gehen weder in die Wirtschaftsunion oder ins Wirtschaftsforum der SPD noch in den Wirtschaftsdialog der Grünen.“ Es gibt Regelungen – und in der Regel sind die DAX-Unternehmen in dem Moment, in dem man sie kontaktiert, in diesem Bereich sofort sehr aufmerksam. Die Einflussnahme, die heute stattfindet – und das ist sehr bedauerlich – findet nicht in Richtung Politik, sondern direkt in Richtung Verwaltung statt. Das heißt: Die Unternehmen versuchen mit sehr großem Aufwand – das beobachte ich bei den ganzen Beratungsunternehmen, zu denen ich früher nicht so einen Zugang hatte, aber bei denen ich heute einen deutlich besseren Überblick habe – weniger an die Politik als an die entscheidenden Leute, die in den Verwaltungen sitzen, z.B. im Umwelt- oder im Justizministerium, heranzutreten, um dort Einfluss zu nehmen. Das wird gemacht und findet weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. Das ist ein Vorgang, den ich sehr beklage und der ein bisschen was mit der Komplexität der Sache zu tun hat. Denn viele Sachverhalte werden auch von der Politik nicht mehr verstanden, die sind einfach sehr, sehr komplex. Allein das Energiehandbuch hat 2000 Seiten. Ich bezweifle, dass auch nur ein Abgeordneter das bisher gelesen hat. Das heißt also, die Komplexität und deswegen die

direkte Einflussnahme auf die Verwaltungen nehmen zu – und das sehe ich mit großer Sorge!

- 33 **Interviewerin:** Versuchen Sie dieser Entwicklung entgegenzuwirken und wenn ja, wie?
- 34 **Befragte Person:** Da kann ich genau das beschreiben, was ich im Moment mache, denn ich bin nicht mehr Abgeordneter. Ich habe ein parteinahes Forum gegründet und dort werden kontroverse Meinungen nicht nur der DAX-Unternehmen, sondern auch mittelständischer Unternehmen – [eigentlich] der gesamten Bandbreite an Unternehmen – auf der einen Seite und von Politikern auf der anderen Seite diskutiert. Um genau das zu verhindern, was ich vorher beschrieben habe, dass die Unternehmen nur noch auf die Ministerialbürokratie zugehen. Ich will das auf ein Niveau bringen, auf dem vielleicht politische Entscheidungen – zum Beispiel Stichwort Kohlekommission – vorbereitet und „festgezurr“ werden, die dann natürlich in Verwaltungsprozessen umgesetzt werden und an die sich die Verwaltung zu halten hat. Ich versuche also diesen Dialog – und zwar transparent, d.h. es wird kommuniziert, wer zusammenkommt – so zu gestalten, dass die DAX-Unternehmen – nicht nur die DAX-Unternehmen, aber vorwiegend die DAX-Unternehmen – nicht mehr direkt in die Ministerialbürokratie „marschieren“ und dort Dinge machen, die nicht der politischen Einflussnahme unterliegen.
- 35 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Wir kommen jetzt bereits zum zweiten Themenblock, es geht um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen in Unternehmenskrisen, d.h. was von sozialen Akteuren im gesellschaftlichen Diskurs als Ursachen, Folgen und Verantwortliche diskutiert wird. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachenzuschreibungen in Unternehmenskrisen? Konzentriert es sich vorrangig auf menschliches Versagen oder ist mehr Differenzierung vorhanden?
- 36 **Befragte Person:** Viele Unternehmenskrisen werden in der Tat sehr schnell personalisiert. Wenn Sie das berühmte Beispiel „Betrugssoftware bei Dieselfahrzeugen“ anschauen, dann wird Herr Winterkorn genannt – und vielleicht noch zwei oder drei andere, z.B. Herr Stadler von Audi. Es wird gesagt: „Die haben falsch reagiert.“ Richtig ist natürlich, dass sie an der Spitze der Verantwortung standen. Richtig ist aber auch,

dass dahinter ganz sachliche – wenn Sie so wollen – Themen standen, die aber untergehen. Dass Herr Winterkorn eine falsche Entscheidung getroffen hat, will ich gar nicht in Zweifel ziehen. Aber es wird so getan, als ob er sozusagen „aus dem Bauch heraus“ eine Entscheidung getroffen hätte – und das hat er sicher nicht. Sondern die Entscheidung war eine strategische Entscheidung, die damals unter der Beobachtung getroffen wurde, dass der Hybrid kommt – und der Hybrid in Deutschland lange Zeit als falscher Weg betrachtet wurde. Man musste sehr schnell reagieren und war in einer Kosten- und Technikfalle, also hat Herr Winterkorn so reagiert wie er reagiert hat. Aber da sehe ich oft, dass zu wenig objektiv über die Hintergründe berichtet wird. Das hängt aber auch damit zusammen, dass von außen (...) Wenn Sie sich jetzt zum Beispiel die Kommentare zur Zusammenlegung von Deutscher Bank und Commerzbank anschauen – und Herr Bsirske [von ver.di] sagt, da wären 20.000 Arbeitsplätze in Gefahr und so tut als ob die nicht eh in Gefahr wären (...) Sprich: Einer Geschäftsentscheidung wird eine Sache zugeordnet, die aber gar nicht ihr zuzuordnen ist, denn die Arbeitsplatzverluste in Banken hängen eng mit der Digitalisierung zusammen und nicht mit der Zusammenlegung der beiden Banken.

- 37 **Interviewerin:** Medien und deren Berichterstattung spielen auch in Unternehmenskrisen eine wichtige Rolle. In der Forschung sprechen wir von Primär- und Sekundärkrisen.
- 38 **Befragte Person:** Wie bitte? Das habe ich leider akustisch nicht verstanden!
- 39 **Interviewerin:** In der Forschung sprechen wir Primär- und Sekundärkrisen.
- 40 **Befragte Person:** Ja!
- 41 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden – oder durch diese überhaupt erst richtig entstehen?
- 42 **Befragte Person:** Nein! Aber die Ursache ist in der Tat, dass Unternehmen nach meiner Beobachtung selten den Mut haben, sehr schnell durch eine offene Kommunikation eine falsche oder – wie soll ich sagen – ungünstige Berichterstattung zu vermeiden. Nehmen wir nochmal das Thema Verlust von Arbeitsplätzen in Bezug auf Deutsche Bank und Commerzbank: Wenn man über so einen Zusammenschluss redet, dann

muss man aktiv mit dem Thema beginnen und nicht darauf warten, dass Leute wie Herr Bsirske [von ver.di] überall zitiert werden. Das heißt, ich glaube, dass die Berichterstattung im Prinzip deutlich günstiger für die Unternehmen wäre, wenn sie den Mut hätten, in einer größeren Offenheit zu kommunizieren. Das gleiche können Sie für die „Dieselkrise“ oder Bayer-Monsanto nehmen, also für die Themen, die im Moment sehr intensiv beredet werden. Ich glaube, dass die Unternehmen [selbst] da eine wichtige Rolle spielen oder eine Verantwortung haben, die sie oft nicht wahrnehmen.

- 43 **Interviewerin:** Wir haben gerade über Ursachen bzw. Beschleunigungs- oder Verschlimmerungsmechanismen gesprochen. Jetzt würde mich interessieren: Welche Folgen und Konsequenzen werden aus Ihrer Sicht in Unternehmenskrisen am häufigsten diskutiert? Ich habe den Eindruck, dass sehr viel über materielle Schäden und personelle Konsequenzen gesprochen wird. Teilen Sie diesen Eindruck oder findet da Ihrer Meinung doch mehr Differenzierung statt?
- 44 **Befragte Person:** Es ist [sogar] so, dass personelle Konsequenzen oft materielle Folgen überlagern. Nochmal das Beispiel Bayer-Monsanto: Der CEO von Bayer gerät immer mehr unter Beschuss, dass die Entscheidung Monsanto zu kaufen eine Fehlentscheidung gewesen sei. Viele kritisieren, ihm wären die Fakten bekannt gewesen bevor die Entscheidung getroffen wurde, d.h. er hätte diesen Kauf entgegen vieler andere Argumente durchgezogen. Richtig ist natürlich, dass man sich jetzt fragen muss (...) Der Kauf ist ja getätigt und Verträge sind geschlossen worden. Wenn man jetzt den CEO auswechselt, hat man das Thema ja noch nicht beerdigt, im Gegenteil: Über diese Dinge wird sehr wenig gesprochen. Denken Sie an ThyssenKrupp und die Stahlwerke in Brasilien [Anm.: Entscheidung durch Ekkehard Schulz und Gerhard Cromme]. Das ist ja auch vollkommen „in die Hose gegangen“, aber kein Mensch oder nur noch der sehr aufmerksame Leser hat verfolgt, was eigentlich aus diesem Thema geworden ist. Im Prinzip wurden da nicht unbedingt Arbeitsplätze, aber doch sehr viele Finanzmittel vernichtet. Oder denken Sie an den Kauf von BMW (...) also an die 9 Milliarden, die BMW in Großbritannien in den 1990er Jahren für den Kauf einer ganzen Autofabrik ausgegeben hat, die [später] abgeschrieben werden musste. Oder Daimler-Chrysler. Ich kann noch viele Beispiele nennen! Es wird oft sehr, sehr wenig – vor allem im Nachhinein – darüber berichtet, was [solche Entscheidungen] die Unternehmen

eigentlich materiell und personell – an der Spitze, aber auch im Sinne von Arbeitsplätzen – und am Markt gekostet hat!

- 45 **Interviewerin:** Sie haben das Thema Personalisierung bereits angesprochen und auch den als „Dieselskandal“ bezeichneten Fall bereits erwähnt. Beides führt uns zur nächsten Frage: Im amerikanischen Recht ist es ja so, dass nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Unternehmen juristisch belangt werden können – anders als im deutschen Recht. Sehen Sie denn die Verantwortung von Unternehmenskrisen eher bei Einzelpersonen, bei Unternehmen als Kollektiv oder auf Ebene der Branche, des Industriezweiges oder des gesamten Wirtschaftssystems verortet?
- 46 **Befragte Person:** Das ist eine extrem schwierige Frage! Im Kontext des NWO-Skandals ist zum Beispiel eines der größten Beratungsunternehmen zerschlagen worden. Da sind von Finanzbehörden einfach falsche Aussagen getroffen worden. Oder bei uns in Deutschland – das war zwar kein DAX-Unternehmen – ist eine der größten Wirtschaftsprüferkanzleien kaputt gemacht worden, weil sie eine Empfehlung über den Verkauf eines größeren Unternehmens abgegeben und angeblich eine völlig falsche Steueraussage gemacht hat – es ging um 500 Millionen Mark. Solche Vorgänge gibt es – und da tue ich mich immer schwer, die Verantwortung auf das Unternehmen abzuwälzen. Denn dort kann dann in der Tat eine große Anzahl an Arbeitsplätzen von Leuten betroffen sein, die letztendlich keine Verantwortung für den Vorgang hatten! Einen kurzen Moment bitte! Entschuldigung! (Pause).
- 47 **Interviewerin:** Kein Problem!
- 48 **Befragte Person:** Ich sehe eine größere Verantwortung beim Führungspersonal, d.h. dass auch Fehlentscheidungen dazu führen können, dass Leute, die wirklich fehlerhaft gehandelt haben, gerichtlich belangt werden. Wir fangen jetzt an uns mit dieser Frage zu beschäftigen. Aber ich habe den Eindruck, dass das Aktiengesetz bei uns so gestrickt ist, dass es extrem schwerfällt, Verantwortung für Fehlentscheidungen zuzuordnen. Die Beispiele sind klar! Ich glaube schon, dass wir in Deutschland gut daran tun, nochmal nachzudenken, wie wir die Verantwortung bei Personen „besser hinbekommen“. Ich glaube, dass es nicht richtig ist, kollektiv das Unternehmen verantwortlich zu machen – wie die Amerikaner das machen, da bin ich eher skeptisch. Ja, das ist eigentlich die Antwort. Ich bin für eine – wenn Sie so wollen – „härtere“

Verantwortung für Personen, aber nicht für den amerikanischen Weg in Richtung Verantwortung von Unternehmen!

- 49 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Wir kommen jetzt zum dritten Themenblock, es geht um Unternehmenskrisen und Skandalisierung. Wir haben viel über den Krisenbegriff gesprochen. Ich würde jetzt gerne einen zweiten Begriff, nämlich den des Skandals, einführen. Auch wenn die beiden Begriffe umgangssprachlich häufig synonym verwendet werden, scheint es doch Unterschiede zu geben in der Wahrnehmung und dem Verständnis der beiden Begriffe. Mich würde interessieren: Was verstehen Sie unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden sie diese beiden voneinander unterscheiden? Welche Merkmale sind für Sie ausschlaggebend, dass Sie, wenn Sie den Begriff der Krise verwenden, etwas anderes damit ausdrücken wollen, als wenn Sie den Begriff des Skandals benutzen?
- 50 **Befragte Person:** Krise würde ich immer bei nicht beeinflussbaren Dingen wie einem Wetterereignis und einem Unglück in einer Fabrik verwenden. So etwas kann passieren, das ist eine ganz klassische Krise. Oder Krisen durch einen Krieg oder (...) Ich will es mal so formulieren: [Krisen sind] nicht durch Managemententscheidungen beeinflussbare Dinge. Wenn ich mich heute (...) oder vor fünf Jahren hätte ich mich absolut darauf verlassen, dass die internationalen Beziehungen zu Amerika und Asien durch die Institutionen, die wir haben, z.B. die WTO, weiterentwickelt werden. Ich hätte mir nicht vorstellen können, dass das, was jetzt passiert, passiert, nämlich, dass ausgehend von den USA (...) brauche ich nicht weiter ausführen. Das ist eine klassische Krise. Es gibt eine zweite [Form der] Krise, da kann man sich natürlich schon fragen kann, ob man es nicht hätte vorhersehen können: Als in Deutschland die Uhrenindustrie wegen der digitalen Uhr innerhalb von einer Dekade oder später die Kameraindustrie in Deutschland ausgelöscht wurde. Das waren damals alles Leuchttürme der deutschen Ingenieurs- oder Handwerkskunst. Da kann man sich natürlich [schon] fragen, warum diejenigen, die in den jeweiligen Fabriken saßen, zu wenig aufmerksam waren im Sinne von „welche technologischen Entwicklungen kommen auf mich zu und wie stelle ich mich darauf ein“. Das gleiche könnte man heute für die Automobilindustrie oder für viele, die jetzt von der Digitalisierung betroffen sind, sagen. Das sind für mich alles Krisen! Ich würde den Unterschied zum Skandal darin sehen, dass Personen aus Motiven, die nicht die Ziele des Unternehmens sind, Entscheidungen

treffen, die zu einem großen Nachteil für das Unternehmen oder seine Umwelt werden. Wenn ein Manager sagt, „ich spare mir die Abwasserkläranlage und leite die Abwässer ungeklärt ins Grundwasser“, dann ist das ein Skandal. Oder wenn ein Manager bewusst technologische Entwicklungen übersieht und das zu Lasten der Beschäftigten geht wie beim berühmten „Schlecker-Konkurs“. Das sind [für mich] Skandale, weil ich dort Fehlverhalten einzelner Personen zur eigenen Zielerfüllung identifiziere.

- 51 **Interviewerin:** Haben Sie denn den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu lesen oder zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 52 **Befragte Person:** Nur in dem Sinne, dass heute über eine Skandalisierung mancher Dinge versucht wird, andere Dinge zu transportieren. Das heißt: „Wenn ich über einen Skandal berichte – wobei der Skandal selbst eigentlich niemanden wirklich interessiert – kann ich die Klickzahlen oder die Leserschaft erhöhen, um damit andere Dinge zu erhöhen.“ In diesem Sinne – aber das kann ich subjektiv eigentlich gar nicht beurteilen – habe ich den Eindruck, dass heute eher mehr über Skandale berichtet wird als früher. Aber das ist eine subjektive Bemerkung, die allerdings auf der Frage oder Tatsache basiert, dass ich glaube, dass die Skandalisierung in der Medienberichterstattung insgesamt eher zu- als abnimmt.
- 53 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Über Framing wird in letzter Zeit wieder vermehrt diskutiert. Wie würden Sie skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben? Würden Sie sich dieser Aussage eher anschließen oder diese eher kritisch beurteilen?
- 54 **Befragte Person:** Ich würde mich, glaube ich, eher anschließen. Es ist in der Tat so, dass über das Framing (...) Wie soll ich sagen? Durch Framing gelingt es, Emotionen zu wecken. In dem Moment, in dem ein bestimmtes Framing entsteht und ich es nutze, erzeuge ich Bilder oder Emotionen und beeinflusse Meinung. Ich glaube, dass man sich heute vermehrt die Frage stellt, wie Menschen auf bestimmte Bilder oder

Aussagen reagieren. Je mehr man das erforscht – und ich glaube, darüber weiß man heute mehr als noch vor 50 Jahren – desto mehr wird es genutzt! Es gibt so viel mehr Möglichkeiten der Kommunikation. Früher gab es Zeitungen und Werbetafeln – und heute? Ich kenne die durchschnittliche Zeit, die man aufs Smartphone guckt, nicht, aber da hat man natürlich ganz andere Möglichkeiten Einfluss zu nehmen. Framing spielt [heute] eine deutlich größere Rolle als früher.

- 55 **Interviewerin:** Bleiben wir bei den Banken und Versicherungen. In den letzten Jahren waren viele immer wieder in negativen Schlagzeilen. Erwarten die Leute gar nicht mehr, dass sich Banken und Versicherungen gesellschaftlich legitim verhalten? Haben mediale Skandalisierungen hier überhaupt noch Erregungspotenzial?
- 56 **Befragte Person:** Ich beobachte auch, dass Unternehmen im Finanzbereich, ob Versicherungen oder Banken, eher in die Kritik geraten, Kunden über den Tisch zu ziehen. Es ist dem Bürger einfacher zu vermitteln – in der Tat auch oft deshalb, weil der Bürger glaubt, ein Finanzprodukt nicht verstehen zu können, weil es zu kompliziert ist. Daraus bildet er sich die Meinung, dass er gar nicht merken würde, wenn ihn jemand über den Tisch zieht. Das wird natürlich noch durch „Cum-Ex“ oder die Frage, wie Versicherungsprovisionen gehandhabt werden, hochgespielt! Dort, wo der Kunde möglicherweise noch mehr über den Tisch gezogen wird – nämlich bei der Qualität der Produkte, die er kauft – dauert es lustigerweise sehr lange – wenn überhaupt – dass er solche Unternehmen in gleicher Weise negativ beurteilt wie Banken, von denen er generell eine schlechte Meinung hat. Das ist allerdings durch den berühmten „Dieselskandal“ ins Rutschen gekommen. Ich glaube, da hat etwas stattgefunden! Der Bürger fängt jetzt an, darüber nachzudenken, ob es nicht auch in diesem Bereich der Produkte Möglichkeiten gibt, wirklich effektiv betrogen zu werden. Wenn Sie in einen üblichen Haushalt gucken: Komischerweise beschwert sich niemand, dass er Produkte hat, die schon beim Kauf fast Schrott wert haben und nur schön aussehen. Der [Kunde] kauft sie dennoch wieder und schmeißt sie [irgendwann] weg. Es hängt natürlich auch ein bisschen vom Wert der Produkte ab. Aber Kunden würden nie nur deshalb eine ganze Branche in Zweifel ziehen, weil irgendein Produkt nicht hält, was es verspricht. Ich sehe da ein Missverhältnis! Aber dieses Missverhältnis liegt offensichtlich darin begründet, dass Finanzprodukte für den Einzelnen traditionell nie richtig durchsichtig waren und der Bürger von vornherein immer angenommen hat, sich verlassen zu

müssen – und durch die viele Berichterstattung merkt er, dass das eigentlich nicht funktioniert. Denken Sie daran, dass Sie heute, wenn Sie zur Bank gehen, acht Seiten unterschreiben müssen, dass Sie richtig beraten wurden! Das haben Verbraucherschützer durchgesetzt, aber eigentlich liest keiner diese acht Seiten, weil sie niemand versteht. Noch schlimmer ist es natürlich im digitalen Bereich: Da muss man permanent Datenschutzerklärungen anklicken und akzeptieren ohne sie gelesen zu haben. Das geht physisch schon gar nicht! Sie kennen vielleicht die Zahlen: Wenn ich all das tatsächlich lesen würde, was ein Deutscher im Durchschnitt an Datenschutzerklärungen lesen muss, dann wäre ich ein halbes Jahr 24 Stunden jeden Tag beschäftigt.

- 57 **Interviewerin:** Jetzt ist es bei Ihnen eine besondere Situation, weil Sie sich in besonderer Weise engagieren, um den Dialog zwischen Wirtschaft und Politik transparent zu fördern. Dennoch würde ich Ihnen gerne die Frage stellen: Wie würden Sie denn Ihr Verhältnis zu Unternehmenskommunikatoren auf der einen Seite und Medienvertretern auf der anderen Seite beschreiben?
- 58 **Befragte Person:** Ich muss sagen, es fällt mir ein bisschen schwer (...) die subjektive oder individuelle Situation ist ja die, dass ich auch 25 Jahre in der Industrie gearbeitet habe. Ich spreche die Sprache. Mein Eindruck war in dieser ganzen Zeit immer wieder, dass ich in den Unternehmen eine gute Resonanz finde. Wenn ich das bei Kollegen beobachte, die nicht so wie ich aus der Industrie kommen, dann nehme ich immer wieder wahr (...) wie viele gute und intensive Gespräche [entstehen] auch mit den Unternehmen, die meiner Partei – wenn man so will – eher skeptisch bis ablehnend gegenüber stehen! Also Offenheit in der Debatte war eigentlich immer da, ob mit Verbänden wie dem BDI oder der Mittelstandsvereinigung – ich habe viele Gespräche mitbekommen – nicht nur welche, die ich geführt habe, sondern auch zwischen anderen! Das gleiche gilt eigentlich auch für die Medien, mit denen ich in Berlin und auch auf der regionalen Seite zu tun hatte! Dass ich manchmal nicht zufrieden war (...) Wie soll ich sagen? Es gab auch Journalisten, die bei für meine Partei typischen Themen eine dezidiert andere Meinung hatten und mich [einfach] nicht mehr gefragt haben bzw. mit denen ich sicher sehr über Kreuz gewesen bin. Aber wenn man das insgesamt betrachtet war der Kontakt zu den Medien immer so, dass man sich vernünftig unterhalten konnte. Auch wenn das im Ergebnis möglicherweise nicht so umgesetzt oder berichtet wurde, wie man das gerne gesehen hätte. Also, ich will es sehr plastisch

machen: Bei der Landshuter Zeitung habe ich mit einzelnen Redakteuren ein sehr offenes und gutes Gespräch geführt, aber ich sage mal so: Die differenzierte Meinung, die daraus hätte entstehen können, ist in der Zeitung nicht abgebildet worden, weil die Zeitung – wie ich weiß – selbst eine andere Meinung hat und andere Meinungen nicht zulässt.

59 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt bereits zur letzten Frage: Wie abhängig fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit von der Wirtschaft und den Medien?

60 **Befragte Person:** In der politischen Arbeit bin ich von beiden abhängig, eher von den Medien als von der Wirtschaft. Denn die Wirtschaft (...) Wie soll ich sagen? Eine Abhängigkeit ist da ja kaum gegeben durch meine Unabhängigkeit als Politiker. Das fängt bei der Finanzierung, den Diäten, an und hört sozusagen bei meinem Tagesplan – da kann mir keiner hineinreden – auf. Also die Unabhängigkeit von Politikern, zumindest von Bundestagsabgeordneten, aber auch auf kommunaler Ebene – ich war im Stadtrat – ist absolut gegeben. Insofern sehe ich da keine Einflussnahme! In Richtung der Medien schon eher, weil das, was ich politisch umsetzen will, die veröffentlichte Meinung braucht. Insofern ist da eine gegenseitige Abhängigkeit. Das wissen die Journalisten und die Politiker [gleichermaßen] – und führt aus meiner Sicht auf beiden Seiten zu „korrumpierenden Verhaltensweisen“. Journalisten lassen sich möglicherweise von Politikern korrumpieren, wenn sie extreme Meinungen wiedergeben, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und in der heutigen Zeit Klickzahlen erreichen wollen. Politiker [wiederum lassen sich von Journalisten korrumpieren], wenn sie sich möglicherweise zu einer Äußerung hinreißen lassen, um in die Medien zu kommen – gar nicht notwendigerweise im Hinblick auf Eitelkeit, sondern um gewisse politische Ziele umzusetzen. Dann trifft ein Politiker möglicherweise Aussagen, die (...) Wie soll ich sagen? Es wird oft gesagt, man muss zuspitzen (...) Aussagen, die in ihrer „Zugespitztheit“ über das Ziel hinausschießen. Im Zusammenspiel zwischen Journalisten und Politikern ist es immer eine Gratwanderung: Wie weit geht der Einzelne, um seine persönlichen oder nicht nur persönlichen Interessen – das will ich gar nicht so negativ erscheinen lassen – sondern seine Zielsetzungen wirklich umzusetzen?

61 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Fragen oder Anmerkungen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?

- 62 **Befragte Person:** Nein, ich glaube, wir haben sehr breit über das Thema geredet! Es ist mir wirklich ein Anliegen, deutlich gemacht zu haben, dass wir uns mit den Themen veröffentlichte Meinung und Medienberichterstattung sehr intensiv in dem Sinne auseinandersetzen müssen als dass uns die Einflussnahme oder Fehl- bzw. Falschberichterstattung – schauen Sie auf den Brexit oder auf Trump – große Sorge bereitet. Ich habe just heute morgen eine kleine Notiz geschrieben in Richtung England, in der ich mich gefragt habe: Warum redet die Wirtschaft jetzt angesichts eines wirklich möglich werdenden Brexit auf einmal über Wertschöpfungsketten, die zerstört werden, also über die negativen Dinge, die damit zusammenhängen? Wo sind die [Meinungen oder Argumente] vor zwei Jahren gewesen? Warum haben sie [Anm.: die Wirtschaft bzw. die Unternehmen] auf eine konservative Partei, zu der sie eigentlich einen guten Draht hätten haben müssen bzw. haben, so wenig eingewirkt, dass ein Boris Johnson den Blödsinn erzählen kann, den er erzählt? Ich mag jetzt ein bisschen übertreiben, aber mir fällt natürlich da schon auch die Weimarer Republik ein und wie die Wirtschaft Herrn Hitler nicht gebremst, sondern gesagt hat: „Das wird schon irgendwie gut gehen“ – und die mit Hitler verbundenen positiven Annahmen über die Entwicklung der Wirtschaft – aber nicht die negativen Folgen der Machtergreifung – gesehen hat. Ich würde mir daher wünschen, dass die Wirtschaft in Richtung der Politik mehr Verantwortung übernimmt. Das ist heute genauso wahr wie vor hundert Jahren. Wenn wir dazu beitragen können und das transparent wird, dann würde ich mich freuen. Wobei ich Ihnen natürlich nicht sagen kann, wie Sie Ihre Doktorarbeit schreiben [Lachen].
- 63 **Interviewerin:** Vielen Dank für diese Schlussworte und vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview genommen haben! Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Ergebnissen meiner Doktorarbeit teilhaben lassen. Es wird allerdings noch etwas dauern. Die Arbeit wird voraussichtlich bis zum Ende des Jahres fertiggestellt und bis ich die Ergebnisse dann herausgeben kann, wird es sicherlich nochmal etwas länger dauern. Wir bleiben auf jeden Fall in Kontakt, um Zitate abzustimmen. Ansonsten bleibt mir für den Moment nur, mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen zu bedanken!
- 64 **Befragte Person:** Prima, nichts zu danken! Bitte erstmal eine strenge Vertraulichkeit gegenüber der von mir wirklich sehr offen angesprochenen Unternehmen und Personen. Okay?

65 **Interviewerin:** Selbstverständlich! Ich danke Ihnen!

66 **Befragte Person:** Ich danke! Tschüss! Auf Wiederhören!

67 **Interviewerin:** Auf Wiederhören!

Interview Nr. 9 Unternehmenskommunikator 6 (U6)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 09

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung, LMU München

Datum: 28.03.2019

Dauer: 01:14:26

Modus: Face-to-Face-Interview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: U6 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 45 Jahre

Positionsbezeichnung: Leiter Global Corporate Communication (DAX-Unternehmen)

Transkription

[Persönliches Gespräch: Begrüßung und Gesprächsbeginn nicht auf Tonband]

- 1 **Interviewerin:** Würden Sie mir noch Ihr Alter verraten?
- 2 **Befragte Person:** 45 [Jahre alt].
- 3 **Interviewerin:** Vielen Dank! Das Vorgehen haben wir ja bereits besprochen. Das Interview ist insgesamt in vier Themenblöcke gegliedert. Der erste Themenblock beschäftigt sich mit Medien und deren Berichterstattung. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt – und wir berücksichtigen, dass einige medial präsenter sind als andere: Wie würden Sie denn

generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben – und über das Unternehmen, für das Sie arbeiten, im Besonderen?

- 4 **Befragte Person:** Ich glaube, das Bild, das Sie haben, ist generell richtig. Es gibt einen sehr unterschiedlichen Grad an Aufmerksamkeit, der Unternehmen generell und denjenigen im DAX entgegengebracht wird. Die Aufmerksamkeit, die den DAX-Unternehmen entgegengebracht wird, ist natürlich höher als gegenüber Unternehmen in anderen Indizes – auch deswegen, weil die Leitmedien meistens die Reporter so einsetzen, dass sie vornehmlich über die DAX-Unternehmen Bericht erstatten. Dann gibt es noch Unterschiede, [je nachdem], ob die Unternehmen selbst die Berichterstattung sehr stark proaktiv begleiten oder einen eher zurückhaltenderen Stil pflegen. Ein dritter wesentlicher Unterscheidungspunkt ist, glaube ich, in welchen Bereichen man sich bewegt. Wenn man das mal konkret auf das Unternehmen, für das ich arbeite, bezieht, dann ist es so, dass wir hochemotionale Produkte anbieten, die jeder kennt, die auch fast jeder nutzt oder zumindest mit denen fast jeder in Berührung kommt. Von daher ist auch die öffentliche Debatte, die über dieses Unternehmen geführt wird, glaube ich, mit die größte und umfangreichste, die man in „Corporate Deutschland“ findet. Im Moment gibt es vielleicht noch die Diskussion über die Krise der Deutschen Bank. Ich selbst habe vorher sehr lange bei einem anderen DAX-Unternehmen gearbeitet, auch das war ein sehr politisches Unternehmen mit hohem Involvement und vielen Berührungspunkten mit der Politik. Ich glaube, das ist ein weiterer wichtiger Faktor in der Berichterstattung. Wenn das gegeben ist, berichten nicht nur Unternehmensberichterstatter, sondern auch politische Berichterstatter sehr häufig über das Unternehmen, weil es einfach gesellschaftliche Relevanz hat. Das ist bei den beiden DAX-Unternehmen, bei denen ich gearbeitet habe, gleich. Allerdings würde ich sagen, bei dem jetzigen Unternehmen nochmal um den Faktor 10 höher und schneller – aber einfach deswegen, weil das vorhergehende Unternehmen viele Sachen macht, von denen man mal gehört hat, die aber nicht tangibel sind.
- 5 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung wünschen? Was sollten Journalismus und Medien leisten, wenn es um Wirtschaftsthemen geht?
- 6 **Befragte Person:** Ich glaube, da gibt es zwei Punkte, in denen sich der Wirtschaftsjournalismus heute [im Vergleich zu früher] schon sehr stark geändert hat. Ich weiß

allerdings nicht, ob die Richtung [der Veränderung] so gut ist. Das eine sind die starke Personalisierung und Emotionalisierung von Themen, denn damit löst man sich sehr stark von einer faktenbasierten Berichterstattung. Es wird viel zugespitzt und die Überschriften müssen möglichst dramatisch sein, um hohe Klickzahlen zu erreichen. Wie hat das letztens jemand in einem Interview gesagt? Es gibt Magazine, die sind wie das Ecstasy der Wirtschaftsberichterstattung. Das ist nicht unbedingt förderlich, weil das einfach an den Tatsachen und an dem, wie sich Unternehmen entwickeln, oft sehr stark vorbei geht. Das hat gar nichts mit der tatsächlichen Entwicklung zu tun, sondern mit einer gefühlten Wahrheit. Das hat man in der Politik im Übrigen auch sehr viel. Wozu führt das bei Unternehmen? Das führt bei Unternehmen genauso wie in der Politik dazu, dass man viel stärker versucht, direkte Kanäle zu bedienen, also soziale Medien – und weniger den klassischen Weg der filternden Berichterstattung sucht. Ich glaube, das ist eine große Entwicklung, die ich [aber] nicht unbedingt vorteilhaft finde. Ich bin ein Freund der sachlichen, faktenorientierten Berichterstattung wie man sie in der Börsen-Zeitung findet. Aber ich sage mal so: Aus Sicht der Leser kann ich verstehen, dass es an vielen Stellen mehr Personalisierung und Emotionalisierung gibt. Das ist, glaube ich, grundsätzlich dem Thema Auflage bzw. Aufmerksamkeit geschuldet. Man sieht im Internet viel schneller, welche Klickzahlen man bekommt. Das ist das Feedback, das wir häufig von den Journalisten bekommen. Die meisten Journalisten machen die Überschriften gar nicht selbst, sondern das wird von der Redaktion gemacht und nochmal zugespitzt. Und jetzt, habe ich ehrlich gesagt, die Frage nicht mehr im Kopf. Könnten Sie die Frage noch einmal wiederholen?

- 7 **Interviewerin:** Was würden Sie sich noch wünschen? Was sollen Journalismus und Medien Ihrer Meinung nach für die Gesellschaft im Hinblick auf Wirtschaftsthemen leisten?
- 8 **Befragte Person:** Wie sich das entwickeln soll? In Deutschland gibt es meiner Meinung nach im Vergleich zum angloamerikanischen Raum in Teilen eine sehr stark rückwärtsorientierte Berichterstattung. In Deutschland betreibt man sehr lange und sehr ausführlich Vergangenheitsbewältigung, gerade was Krisen angeht! Während man im angloamerikanischen Raum und generell in der internationalen Medienlandschaft viel schneller nach vorne blickt und sagt: „Na gut, die arbeiten das jetzt ab, die und die Maßnahmen sind definiert worden.“ Irgendwann gibt es einen gewissen Punkt,

an dem man anfängt, „nach vorne zu schreiben“ im Sinne von: „Was ändert sich denn eigentlich? Wo wollen die denn hin? Was wollen die denn machen?“ Das stellt man viel stärker in den Vordergrund, in Deutschland dauert das extrem lange. Wenn man da mal in einer Krise ist, braucht man sehr, sehr lange, um wieder herauszukommen. Da reicht auch eine einfache Entschuldigung eines CEO oder des gesamten Unternehmens nicht aus, um einen da herauszuholen. Das Drama und diese Emotionalisierung sind unglaublich „deutsch“! Alles zu „über-dramatisieren“ [ist typisch „deutsch“]! Manchmal habe ich das Gefühl, es gibt nur noch „schwarz und weiß“ und gar keine Schattierungen mehr. [Außerdem] ist es häufig so – das ist vielleicht der dritte Trend – dass auf Basis einer These gearbeitet und nur noch Punkte gesucht werden, die diese These irgendwie stützen – selbst wenn man im Laufe der Recherche feststellt, dass es gar nicht so ist. Die Qualität – und das zeigt auch der Fall Relotius – ist deutlich geringer als noch vor ein paar Jahren, insbesondere was Leitmedien angeht. Kurz „off the record“: [Information unter Drei].

- 9 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass es eine negative Veränderung in der Qualität der Medienberichterstattung gibt? Finden Ihre Inhalte und Botschaften. so wie Sie es sich wünschen, Raum und Zeit in der Medienberichterstattung?
- 10 **Befragte Person:** Das hat meiner Meinung nach mit zwei unterschiedlichen Dingen zu tun: Auf der eine Seite gibt es eine neue Generation an Journalisten. In der alten Generation gab es klare Regeln im Hinblick darauf, wie man zusammenarbeitet und Dinge bespricht, z.B. auch mal im Hintergrund unter Drei zu sprechen. Diese ganzen Regelsysteme sind heute mit der neuen Generation sehr stark außer Kraft gesetzt, weil jeder nur noch diesem „scoop“ hinterherläuft, d.h. der Zuspitzung der Geschichte, die Auflage schafft. Es herrscht wie gesagt eine Grundaufregung jenseits dessen, was passiert – und so spitzt sich das zu! Themen werden gar nicht mehr recherchiert, sondern einfach auf- oder abgeschrieben. Die Qualität ist selbst bei manch einem Leitmedium extrem dürftig. Ich weiß nicht, woran das liegt. Ob die Ausbildung da nicht richtig funktioniert hat oder ob das einfach Getriebene sind, die das leisten müssen. Wozu führt das? Ich glaube, das führt dazu, dass ich andere Kanäle wähle als nur die [klassischen] Medien. Ich sage mal so: Früher galt einfach die Regel, je länger und je mehr Arbeit ich in die Zusammenarbeit mit einem Medium stecke, desto ausgewogener wird die Berichterstattung. Ich will Kritik nicht verhindern oder mundtot machen, aber ich

sage: Eine faktenorientierte Debatte ist an manchen Stellen gar nicht mehr möglich – weder in der Politik noch in der Wirtschaft und auch nicht in diesen Spannungsfeldern. Das sieht man gut an der Debatte um die Reinheit der Städte.

- 11 **Interviewerin:** (...) die wir ja auch in München haben.
- 12 **Befragte Person:** (...) die wir auch in München haben. Da stellt sich der Verkehrsminister hin und sagt: „Wir haben jetzt eine Lösung gefunden, (...)“ – [wohlgermerkt] im dritten oder vierten Dieselpipfel – „(...) es muss Nachrüstungslosungen geben und die müssen die Automobilhersteller zahlen.“ Erstens: Es gibt keine Nachrüstungslosungen, die werden auch gar nicht so schnell kommen, denn es gibt ja Prozesse der Homologierung, etc. Als er das gesagt hat, war jeder Person klar, dass das 1-2 Jahre dauert bis man für ein [betont] Modell eine Lösung hat. Es gibt aber tausende verschiedene Autos auf den Straßen, aber nur in manche kann man das einbauen und in andere nicht! Zweitens: Es gibt überhaupt keine rechtliche Handhabe! Denn die Autos, die jetzt auf den Straßen sind, haben mit dem „Dieselskandal“ oder dem, was da vor drei Jahren passiert ist, überhaupt nichts mehr zu tun! Das sind rechtlich für den Straßenverkehr zugelassene Autos, d.h. ich greife in das Eigentum eines Privatbesitzers ein, der ein Auto bei einem Händler gekauft hat, der das wiederum von einem Automobilisten bezogen hat. Wir haben ja ein indirektes Vertriebssystem [in der Automobilbranche]. Komplexe Materie! Aber der Verkehrsminister stellt sich hin und sagt: „Die Automobilhersteller müssen das zahlen und so lösen wir das Problem in den Städten.“ Das lösen wir aber nicht in den Städten – das geht überhaupt nicht, weil es technisch gar nicht so schnell realisierbar ist. Das heißt: Man arbeitet in einer Scheinwirklichkeit! Als Verkehrsminister wird er dafür auch relativ schnell kritisiert, weil die Journalisten natürlich irgendwann anfangen, die richtigen Fragen zu stellen. Sagen wir mal so: Als Unternehmen kann ich das natürlich befördern, nur: Tue ich mir damit einen Gefallen? Oder stelle ich mich lieber erstmal vor die Menge hin und sage, „das Problem in den Städten kriegen wir in den zwei Jahren nicht hin“? Das ist sehr komplex, denn es geht um verschiedene Thematiken wie Stickoxide, Kohlendioxide, etc. Kein Mensch konnte das (...) Als das Ganze losging hat niemand eine Differenzierung vorgenommen, [aber] ein halbes Jahr später wird das differenziert betrachtet. Erstmal schreiben es alle so [einseitig] auf, bis das Thema in die Breite gezogen wird und man zu dieser Differenzierung kommt, dauert es extrem lang und ist es extrem mühsam. Ich glaube

auch, dass viele Journalisten verlernt haben zuzuhören. Die [Journalisten] werden von jemandem „gebrieft“ und schreiben dann die Geschichte auf – anstatt mal zu fragen, „wo ist denn vielleicht die andere Seite der Medaille?“

13 [Kurze Unterbrechung]

14 **Interviewerin:** Wie hat sich das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Medien bzw. Unternehmenskommunikatoren und Journalisten in den letzten Jahren verändert – und wie versuchen Sie heute Einfluss auf die Berichterstattung über Ihr Unternehmen zu nehmen? Welche Mittel der Einflussnahme sind erfolgreich und welche halten Sie für nicht legitim?

15 **Befragte Person:** Ich glaube, Hintergrundgespräche sind [weiterhin] ein durchaus probates Mittel. Meistens sind die Themenfelder, mit denen sich die Leute beschäftigen müssen, doch sehr komplexer Natur und von allen möglichen Interessenlagen gekennzeichnet. Anwälte haben natürlicherweise ein anderes Interesse als Unternehmen oder Unternehmenslenker, die Beschuldigte sind und gegen die ermittelt wird. Da werden Akten herausgespielt, zum Teil um den Ermittlungsdruck zu erhöhen, zum Teil um die Unschuld schon vorher, bevor Gerichtsverfahren losgehen, zu beweisen. Meistens sind eine Menge Interessenlagen „unterwegs“. Wenn man sich eine ruhige Minute nimmt und alles ausführlich in einem Hintergrundgespräch erläutert, ist das durchaus sinnvoll – weil es eben meistens sehr komplex ist! Komplexe Dinge lassen sich nicht in fünf Minuten erklären und erklärt man auch besser in Worten, die nicht jeder Rechtsanwalt [des Unternehmens] überarbeitet hat! [Allerdings kann man sich in] Hintergrundgesprächen – das zeigt auch unsere Erfahrung in der jüngsten Vergangenheit – nicht mehr auf dieses Vertrauensverhältnis, das ehemals zwischen Medien und Unternehmen herrschte, zu 100 Prozent verlassen. Heutzutage weiß jeder: Wenn man in ein Hintergrundgespräch geht, dann gibt es immer den ein oder anderen, der ausschert und es trotzdem [Anm.: trotz der Regelung von Information unter Drei] so aufschreibt. Das ist natürlich hochgradig gefährlich, je nachdem, zu welchen Äußerungen sich manch einer in einem Hintergrundgespräch hinreißen lässt oder wie offen man spricht. Das ist reichlich problematisch! So viel zum Compliance-Aspekt. Es gab aber noch einen weiteren Aspekt in Ihrer Frage, oder?

- 16 **Interviewerin:** Unternehmen versuchen ihre Botschaften auch in den Medien zu platzieren. Welche Mittel der Einflussnahme halten Sie für besonders erfolgreich und welche halten Sie – wenn sie auch legal sein mögen – für nicht legitim?
- 17 **Befragte Person:** (nachdenklich) Das Platzieren von Botschaften hängt für mich in wesentlichem Maße – egal welchen Kanal ich wähle – davon ab, wie gut ich in der Lage bin, meine Botschaft zu formulieren und auf den Punkt zu bringen. Verständlich, einfach, kurz – das sind Grundregeln und die gelten immer – egal, ob ich über Social Media wie Twitter oder klassische Maßnahmen wie Pressemitteilungen gehe. Ich muss natürlich in der Sprachvarianz bestimmte Dinge bedenken und kann in Social Media nicht wie in einer Pressemitteilung schreiben. Aber da sind ja auch die Rezipientengruppen anders. Diese Klaviatur muss man beherrschen – und die erzielt nach wie vor hohe Wirksamkeit. Natürlich kann ich auf „Spill-Over-Effekte“ setzen oder manchmal eignet sich das eine besser als das andere Medium. Es gibt zum Beispiel Geschichten, die in visuellen Medien besser [aufgehoben] sind. Ich glaube, das macht eine gute Kommunikation aus, die richtigen Kanäle zu wählen, einen Schwerpunkt oder eine Reihenfolge zu setzen, welcher Kanal zuerst bespielt wird. Gibt es Sachen, die ich nicht für legitim oder schlau halte? Ich glaube, man sollte als Unternehmen immer an den Fakten bleiben und diese so gut wie möglich zunächst „nach innen verstehen“ und dann auch nach außen so klar wie möglich kommunizieren. Das bedingt, dass ich mich manchmal intern über Abstimmungsmechanismen ein Stück weit hinwegsetze. (Pause). Eine goldene Regel für jeden Kommunikator ist: Man soll nicht lügen. Auch wenn mich derjenige, den ich in persona vertrete, dazu anstiftet. [Wenn ich lüge,], dann arbeite nicht mehr besonders lange in der Branche. Man sollte auch nicht versuchen die Wahrheit zu verdrehen. Auch das ist meines Erachtens wenig förderlich für ein vertrauensvolles Verhältnis – und die Branche ist so klein, ich mache es jetzt auch schon seit 25 Jahren – dass man sich mehrmals über den Weg läuft! Ein vertrauensvolles Verhältnis ist ein extrem wichtiges Asset, um [in der Branche] zu bestehen.
- 18 **Interviewerin:** In der Medienberichterstattung – gerade auch in den Überschriften und Teasern – scheint es durchaus einen starken Fokus auf Einzelpersonen zu geben.
- 19 **Befragte Person:** Bei großen Unternehmen konzentriert sich natürlich irgendwann alles auf den Vorstandsvorsitzenden und vielleicht noch auf zwei oder drei Vorstände, die neben ihm noch eine gewisse Visibilität haben. Aber am Ende konzentriert sich

alles auf diese eine Person. Die Frage, die irgendwann immer im Raum steht und mit der kommunikativ wirklich nur schwer umzugehen ist, ist: Entweder war der Vorstandsvorsitzende verantwortlich, weil er von der Krise wusste und nichts getan hat – dann muss er gehen, weil er nichts gemacht hat. Oder er wusste nichts davon, dann hat er aber sein Unternehmen nicht im Griff, weil die Leute „unter ihm“ machen, was sie wollen und ihn offensichtlich nicht involvieren. Das heißt, er muss gehen, weil er sein Unternehmen nicht im Griff hat. Dagegen zu argumentieren ist fast unmöglich. Wenn diese Stimmen erst einmal anfangen mit „er wusste es“ oder „er wusste es nicht“ oder „er packt das nicht“ – eigentlich ist es egal, denn aus beiden Gründen müsste er gehen – ist das extrem schwierig. In einem „Two-Tier-System“, in dem Aufsichtsräte die Kontrolle haben, beginnt dann nämlich die Angst zu reifen: Wenn der Unternehmensführer das nicht im Griff hat, wird man uns das sehr schnell anlasten. [Information unter Drei]. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden oder Aufsichtsrat wird dann sehr schnell angelastet, eine verfehlte Personalpolitik zu betreiben und so Aktionärsgelder zu verschwenden – und wenn man Aktionärsgelder verschwendet, ist man heutzutage sehr schnell an dem Punkt, an dem es justiziabel wird. Dafür ist das Bewusstsein heute ein ganz anderes als noch vor ein paar Jahren. Das hat es bis zu der „Siemens-Krise“ nie gegeben, dass Leute verhaftet und mit hohen Strafen, zum Teil auch mit Gefängnisstrafen, belegt wurden. Das ist heutzutage anders. Die Kontrolleure und Unternehmenslenker sind sich viel bewusster, dass ihre Handlungen auch Jahre später noch dazu führen können, dass ihnen das Geld, das sie verdient haben – jenseits von der Macht, die sie besitzen, das ist eine ganz andere wichtige Triebfeder – wieder weggenommen werden kann.

- 20 **Interviewerin:** Wir haben jetzt ganz viel über die Begriffe Krise und Unternehmenskrise gesprochen. Ich würde gerne noch einen zweiten Begriff einführen, nämlich den des Skandals. Umgangssprachlich werden beide Begriffe oft synonym verwendet, aber es scheint dennoch durchaus Unterschiede in der Verwendung und den Begriffsverständnissen zu geben. Was verstehen Sie unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden Sie diese voneinander unterscheiden? Welche Merkmale sind ausschlaggebend, dass Sie in bestimmten Fällen von einer Krise und in anderen Fällen von einem Skandal sprechen würden – wenn auch vielleicht nicht öffentlich?

- 21 **Befragte Person:** (nachdenklich) Ich weiß nicht, vielleicht sind es semantische Unterschiede. Was ist eine Krise? So ein Thema wie die Dieselfthematik ist sicher eine Unternehmenskrise, weil sie existenziell bedrohend ist. Andererseits: Eine Krise ist heutzutage in Unternehmen vielfach das neue „Normal“, sagt man ja, weil tagtäglich irgendetwas kommt, z.B. eine Rückrufaktion. Zuletzt haben wir mit dem Branchenverband etwas über Kreuz gelegen. Wenn ich da immer sagen würde, dass es eine Krise ist, nein, ist es nicht, sondern das sind Themen, die im Wirtschaftsleben tagtäglich passieren und aufgrund der ganzen Aufgeregtheit, über die wir gesprochen haben, größere Ausschläge haben. Ist das gleich existenzbedrohend? Nein! Ich finde, eine richtige Krise bedroht ein Unternehmen in seiner Entwicklung oder in seinem Fortbestehen, bedroht vielleicht die Rolle des CEOs, mit dem wir ja in der Kommunikationsabteilung in der Regel einen engen (...) Der Job des Chefkommunikators ist sehr eng mit dem des CEO verbunden – und damit hängt auch dieser Job am seidenen Faden. Das sind für mich große Krisen. Wann ist es ein Skandal? Viele Krisen sind irgendwie skandalös, aber ich mag das Wort ehrlich gesagt nicht! (nachdenklich).
- 22 **Interviewerin:** In der Forschung wird der Begriff oft mit geltendem Recht und / oder herrschender Moral in Verbindung gebracht wird.
- 23 **Befragte Person:** Ja, das ist so ein moralischer (...) und das ärgert mich an dem Begriff ehrlich gesagt oder deswegen mag ich den Begriff nicht so. Jetzt nehmen wir mal Ergo vor ein paar Jahren: Da waren Vertriebsleute mit Prostituierten und Drogen involviert – und die Medien haben sich extrem echauffiert. Ich war nun auch bei ein paar Medien-Partys und denke mir da schon, „wie könnt ihr das denn eigentlich so aufschreiben, in dem Wissen, dass das gelegentlich auch bei euch passiert?“ Eine Skandalisierung hat auch immer ein bisschen mit „Schein“ oder (...) [zu tun]!
- 24 **Interviewerin:** (...) mit Inszenierung zu tun?
- 25 **Befragte Person:** Ja, das hat auch mit Inszenierung zu tun. Deshalb: Ich mag [den Begriff des Skandals] irgendwie nicht, weil es mir fern liegt, moralisch (...) Diese moralische Instanz, die Medien manchmal einnehmen, finde ich nicht immer richtig. Nehmen wir mal ein aktuelles Beispiel aus der Politik: Trump. Man kann vieles an ihm kritisieren, was er macht und wie er mit Themen umgeht, sein Frauenbild und was weiß ich. Wenn man sich jetzt aber mal anguckt, wie über den „Mueller-Report“

berichtet wurde und was am Ende dabei herausgekommen ist: Ich finde sehr interessant, wie jetzt angefangen wird, darzustellen, was eigentlich alles über die Zeit für ein Mist geschrieben wurde, der einfach vollkommen falsch war – und es gibt kein Medium, das sich hinstellt und sagt: „Oh, da haben wir aber (...)“

26 **Interviewerin:** Sie meinen, keines der Medien macht eine Gegendarstellung?

27 **Befragte Person:** Ja – und zwar von sich aus!

28 **Interviewerin:** Das wäre ja theoretisch möglich (...)

29 **Befragte Person:** Ja, aber von sich aus, [macht das kein Medium]. Wie gesagt: Man mag von dem Mann halten, was man will. Aber das ist nicht richtig – und das hat man in vielen Fällen gesehen, in denen die Leute vorverurteilt wurden, in denen das so gemacht und Karrieren vernichtet wurden, z.B. Kachelmann oder wie hieß der IWF-Chef? Ich sage gar nicht oder weiß gar nicht, ob oder was die gemacht haben. Das ist bei Unternehmen häufig auch so. VW ist drei Jahre lang gevierteilt worden und hat noch eine Reihe an Gerichtsverfahren am Hals. Aber war immer alles richtig, was [in den Medien] geschrieben wurde? Nein! Aber da kann man kaum dagegen arbeiten – und das finde ich manchmal echt bedenklich! Das kritische Hinterfragen, was man da eigentlich macht, erfolgt heutzutage bei kaum einem Medium. Mit dem Fall Relotius ist Spiegel einigermaßen vernünftig und transparent umgegangen. Haben sie jemals hinterfragt, ob die Geschichten, die ihre anderen Leute da so aufschreiben, im Detail wirklich faktengecheckt richtig sind? Ob die den richtigen „Spin“ hatten und das richtige Thema produzieren? Da sagt man: „Die Spiegel-Doku ist top, alles ist überprüft, alles wunderbar“.

30 **Interviewerin:** Es gibt ja einige solche Beispiele, man denke an die Hitler-Tagebücher.

31 **Befragte Person:** Beim Stern genau.

32 **Interviewerin:** Genau! Aber auch in der Politik finden sich Beispiele, siehe Wulff, der schließlich freigesprochen wurde. Dennoch ist der Reputationsschaden ja da, auch für Unternehmen. Wir haben gerade schon über Skandalisierung gesprochen, Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach

über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen und Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Gerade der Begriff des Framing wird ja in letzter Zeit wieder häufiger verwendet und diskutiert. Es gibt zahlreiche Bücher, nicht nur Fachbücher, die sich mit Framing beschäftigen. Wie würden Sie denn skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben – und wie stehen Sie zu dieser Aussage?

- 33 **Befragte Person:** Nein, in manchen Teilen ist es sicherlich so, aber (...) Ich meine, wenn Sie jetzt auf der Medienseite schauen und jemand an einer großen Geschichte dran ist (...) Vor ein paar Tagen war ich auf der Preisverleihung des Wirtschaftsjournalisten des Jahres. Das Siegerteam war vom Spiegel und hat die ganze Footballleaks-Berichterstattung gemacht. Ich will denen gar keine Skandalisierung unterstellen – nur, was haben die gemacht, auf Basis von sehr umfangreichem Material? Die haben ja auch nicht das gemacht, was man von einer transparenten Berichterstattung erwarten würde, nämlich alles, was sie wissen, recherchiert und ausgearbeitet haben, an Tag 1 zu veröffentlichen, sondern sie haben die Geschichte „gestreckt“.
- 34 **Interviewerin:** Scheibchenweise?
- 35 **Befragte Person:** Scheibchenweise, ja, das machen ganz viele Medien! Erstens gibt es typische „Effekte des Hochschaukelns“. Beim Compliance-Skandal von Siemens war es so, dass die Süddeutsche Zeitung schon einen extrem guten Zugang zur Staatsanwaltschaft und zu den Anwälten, die involviert waren, hatte – auch zu Vernehmungsprotokollen! Diesen Zugang hatten die anderen Medien nicht. Das heißt: Die anderen Medien haben sich einen anderen Aufhänger gesucht, darüber Bericht erstattet und das Ganze noch zusätzlich befeuert. So hat sich das dann hochgeschaukelt – und zwar über mehrere Tage, Wochen, Monate. Das hat sich über Jahre hingezogen. In Krisen passiert das gleiche, diese gegenseitigen Effekte passieren und das Ganze wird noch weiter zugespitzt. Das zweite ist: Wenn die Medien etwas exklusiv haben, strecken sie es über mehrere Tage und bauen die Krise oder besser den Skandal, der manchmal gar nicht so „groß“ ist, auf. Eine reflektierte Berichterstattung findet ab diesem Zeitpunkt gar nicht mehr statt. Es gibt Parallelen bei Siemens und Volkswagen, zum Beispiel: Obwohl es „Riesen-Skandale“ waren, mit dem größten Reputationschaden in „Corporate Deutschland“, hat kein Kunde auch nur eine Gasturbine oder

ein Auto weniger gekauft. Die geschäftliche Entwicklung beider Unternehmen ist überhaupt nicht berührt worden, null!

- 36 **Interviewerin:** Was besonders spannend ist, weil man ja auch versucht, Reputationschäden irgendwie messbar zu machen und in materielle Werte zu übersetzen. Da sieht man dann – das haben Sie ja gerade auch angesprochen – dass es den Endkunden vielleicht nicht so sehr beeinflusst, was in den Medien oder in der Öffentlichkeit diskutiert wird.
- 37 **Befragte Person:** Da gibt es ehrlich gesagt einen gewissen Unterschied. Siemens ist ja ein B2B-Anbieter. Da kaufen Versorger beispielsweise Gasturbinen oder die Deutsche Bahn kauft Züge. Unternehmen ist so etwas im Grunde genommen reichlich egal, ob die in Afrika oder wo auch immer Schmiergeld gezahlt haben. Ich will das nicht bagatellisieren, aber (...) Bei Volkswagen ist die Causa ja eine andere. Da ist es wirklich der Endkunde, der abends in der Kneipe steht und sagt: „Was für ein Drecks-Unternehmen, die haben mich belogen“. 400.000 Leute machen bei einer Musterfeststellungsklage in Deutschland mit, weil sie denken, sie kriegen vielleicht Geld zurück. Aber hat es den Absatzzahlen in Deutschland geschadet? Nein! Seit 2015 sieht man, dass die Zahlen nicht um einen Millimeter schlechter gewesen sind als sie hätten sein können. Ich weiß nicht, wie viele Leute Sie schon getroffen haben, die sagen, „ich kaufe nie wieder einen Volkswagen“?
- 38 **Interviewerin:** Vielleicht sagt das jemand, kauft dann aber trotzdem wieder ein Auto von VW?
- 39 **Befragte Person:** Ich treffe viele, die das sagen, aber man sieht es nicht in den Zahlen. Das ist ein ganz interessantes Phänomen: Man baut eine Scheinwirklichkeit in den Medien auf, in dem man das so „über-skandalisiert“ und sich dann noch die Frage stellt: „Wieso verkauft denn dieses Unternehmen komischerweise immer noch so viel?“ An dem Produkt als solches kann man ja gar nicht so viel kritisieren, die Qualität der Autos ist heute noch genauso gut wie vor drei Jahren. Das ist offensichtlich das Kriterium, an dem sich die Kunden viel stärker orientieren als, „die haben da irgendwie, in dem Fall mit einer Software, nachgeholfen (...)“
- 40 **Interviewerin:** In Anbetracht der Zeit würde ich jetzt vielleicht noch eine letzte Frage stellen. Es sei denn, Sie haben mehr Zeit mitgebracht?

- 41 **Befragte Person:** Einen Moment, ich muss mal ganz kurz nachschauen – und dann können wir gerne noch ein bisschen weitermachen!
- 42 [Kurze Unterbrechung]
- 43 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wenn Sie noch ein bisschen mehr Zeit aufbringen können, gibt es noch die ein oder andere Frage, die ich Ihnen gerne stellen würde.
- 44 **Befragte Person:** Ja, ich kann noch ein bisschen!
- 45 **Interviewerin:** Das ist ja auch Framing, unterschiedliche Aspekte zu betonen.
- 46 **Befragte Person:** Natürlich! Das war der Plan – und der Plan der Medien, die bei uns aufschlugen, war es, es [Anm.: für das Unternehmen nachteilig] aufzuschreiben – und das haben wir anders hingekriegt. Von daher haben wir schnell genug gehandelt. Ich sage mal so: Wir haben ihm wahrscheinlich [durch die Kommunikation] ermöglicht, mit einem blauen Auge davon zu kommen. Das weiß man zwar immer nie so genau, aber (...) das ist die Vermutung! Wäre es noch besser und glaubhafter geworden, wenn er sich auf eine öffentliche Bühne gestellt hätte? Ich weiß es nicht! Das wird ohnehin noch kommen, wenn die Hauptversammlung kommt. Da wird das Thema mit Sicherheit nochmal aufkommen – und da wird es auch noch einmal darum gehen, es glaubhaft zu machen. Ich persönlich glaube, dass, wenn man sich bei den Kunden in Deutschland entschuldigt hätte – nicht einhergehend mit einem Schuldeingeständnis – dieser ganze „Dieselskandal“ etwas anders verlaufen wäre – und man nicht drei Jahre gebraucht hätte, bis man wieder über etwas mehr nach vorne gewandte Themen spricht!
- 47 **Interviewerin:** Gerade DAX-Unternehmen werden aufgrund ihrer Börsennotierung nach betriebswirtschaftlicher Effizienz bewertet. In den letzten Jahren scheint aber auch die gesellschaftliche Legitimität wichtiger geworden zu sein. Auch soziale Verantwortung oder CSR werden vermehrt diskutiert. Mark Eisenegger, auch ein Kommunikationswissenschaftler, spricht von einer gesteigerten Verletzlichkeit des guten Rufes ökonomischer Organisationen. Sehen Sie das auch so, dass es eine zunehmende Sensibilität für solche Themen gibt? Und sind Unternehmen nun besonders vorsichtig unterwegs, um ja nichts Falsches zu sagen und möglichst vielen Interessengruppen entgegenzukommen, im Sinne einer Harmonisierung? Oder muss man sich als

Unternehmen davon in gewisser Weise freimachen von dem „wir müssen ständig aufpassen, wir müssen ständig auf der Hut sein“?

- 48 **Befragte Person:** Das ist ehrlich gesagt unterschiedlich! Da gibt es mehrere Trends oder Tendenzen. Erstens: Die ökonomische Entwicklung von Unternehmen spielt eine immer größere untergeordnete Rolle, d.h. diese wird immer weniger (Pause)
- 49 **Interviewerin:** (...) thematisiert?
- 50 **Befragte Person:** (...) thematisiert, ja! Es gibt kaum noch ein Medium – mit Ausnahme vielleicht der Börsen-Zeitung und Bloomberg – das sich überhaupt noch im Detail dafür interessiert, wie die Performance eines Unternehmens ist. Es geht vielmehr darum, ob der Chef eine grüne Krawatte trägt oder welches Auto er fährt oder was auch immer. Das sieht man über alle Medien hinweg: Streitigkeiten, Nichtigkeiten. [Information unter Drei]. Auf den acht Seiten kam nicht einmal vor, dass das Unternehmen grundsätzlich seit so und so vielen Jahren die und die Performance hinlegt – und der Chef deswegen eigentlich einen ganz guten Job macht. Darum geht es [doch] eigentlich bei einem Unternehmensführer: Richtet der ein Unternehmen auf die Zukunft aus? Erkennt er, was los ist und setzt er die richtigen Hebel in Bewegung? Schafft er es, dass die Performance ordentlich ist? So viel zur ökonomischen Berichterstattung. Die zweite Frage war, ob das dazu führt, dass Unternehmen sich nicht mehr äußern und möglichst harmonisch unterwegs sein wollen? Ja, das ist die eine extreme Ausprägung: möglichst nirgendwo anecken und alles abschleifen. Also Harmonisierung wie Sie es genannt haben. Ich nenne es die „Schildkröten-Taktik“. Möglichst den Kopf einziehen und warten, bis die ganzen schlimmen Themen irgendwie vorbeigerauscht sind oder irgendjemand anderes so doof war sie zu nennen. Manche Unternehmen haben aber qua Größe oder volkswirtschaftlicher Bedeutung, vielleicht auch qua Sensationsbewusstsein, eine größere gesellschaftliche Verantwortung als andere – und manchmal durchaus auch Unternehmensführer, die vielleicht zu aktuellen Themen eine Meinung haben. Wir haben zum Beispiel einen Chef, der eine Meinung zu bestimmten Themen hat und sie auch an der ein oder anderen Stelle mehr oder weniger klar artikuliert. Ich nenne mal zwei Beispiele: [Information unter Drei]. Man kann das, „PR“ oder „Greenwashing-Gewäsch“ nennen oder sagen, „wie kann er denn“ (...) Es gibt eben Leute, die ihre Meinung äußern – und vielleicht sollten wir denen auch mal zuhören. Da ist das Spektrum, das ich aufmache, extrem groß. Man schafft sich

[natürlich] eine Angriffsfläche, die nicht unbedingt sein muss. In dem Fall habe ich noch ein Beispiel, das auch noch mit einer Unternehmensdebatte zu tun hat. Gleiches hat er nämlich gemacht, als er [Information unter Drei]. Auf solche Themen ist „Corporate Deutschland“ nicht vorbereitet. In dem Fall konnte man das mit dem Unternehmenszweck und der Strategie relativ gut verbinden. Das war auch die Absicht, die dahinterstand, das zu thematisieren und eine Debatte zu schüren. [Information unter Drei]. Es gibt auch CEOs, die sich zu anderen gesellschaftspolitisch relevanten Themen zu Wort melden. Siehe den Vorstand von Siemens und das „Kopftuch-Mädchen“ oder der Vorstand von Volkswagen und wie man sich zur AFD äußert, welche Gefahren man sieht usw.

- 51 **Interviewerin:** Wie viel Politik sollen und dürfen Unternehmen denn aus Ihrer Sicht machen?
- 52 **Befragte Person:** Ich glaube, gerade DAX-Unternehmen haben eine solche politische und auch ökonomische Relevanz, dass man sich nicht verstecken und Themen durchaus artikulieren sollte. Der Einfluss, den man hat, ist enorm. Das Problem in solchen Unternehmen ist ja vielmehr, ob man einen Konsens bei solchen Themen findet – und nicht die Hälfte der Mannschaft da steht und sagt: „Wie kann er denn nur?“ oder „Warum machen die denn das? Können wir uns nicht mal auf unser Kerngeschäft konzentrieren? Warum müssen wir das denn auch noch machen?“ Ich glaube, heutzutage kommen manche Unternehmen – gerade die mit volkswirtschaftlicher Relevanz – gar nicht mehr „drumherum“ sich zu manchen Themen zu artikulieren. Die Welt ist heutzutage nicht mehr so wie sie früher mal war. Unternehmen haben früher ihre Interessen ausschließlich über einen Verband durchgesetzt, gerade die politischen Interessen. Aber es ist natürlich auch so, dass die Interessen der Unternehmen innerhalb einer Branche auch durchaus divergieren. Dann wählt man halt einen Mittelweg – denn auch hier hat man die Hebel in der Hand, das hinzukriegen.
- 53 **Interviewerin:** Sie sind selbst auf Trump zu sprechen gekommen. Das ist natürlich ein politischer Kontext, aber nicht minder interessant. Die Medien waren ihm gegenüber ja von der Kandidatur über den Amtsantritt bis jetzt sehr kritisch eingestellt. Er hält sich dennoch im Amt, trotz des Gegenwinds der Medien und der Öffentlichkeit.

- 54 **Befragte Person:** Das ist auch hier in Deutschland vielfach zu sehen, das muss man so sagen (...) Ich habe zwei Jahre in den USA gelebt: Je nachdem, wo sie hingehen, wird ganz anders beurteilt, was Trump macht. Diese Betrachtung Amerikas, die „deutsche Hysterie“, erfolgt meist durch Leute, die hier sitzen. Das hat aber überhaupt nichts mit dem Amerika zu tun, das man in Amerika selbst findet. Gehen Sie mal in den Mittleren Osten. In diesen Gebieten gibt es ein ganz anderes Amerika, als das, das wir so aus New York oder LA kennen! Wir gucken uns an, was Washington Post und New York Times schreiben, aber das ist auch nur ein Teil der Wahrheit.
- 55 **Interviewerin:** Warum rudern die Medien auch dann nicht zurück, wenn andere zu anderen Schlüssen kommen wie im Falle des „Mueller-Reports“?
- 56 **Befragte Person:** Gegendarstellungen passieren nicht – und medienpolitisch finde ich das gigantisch! Ich lese auch alles, was Herr Trump so „verzapft“, wie die Medien das beurteilen und was die wiederum so machen. Diese Bezos-Geschichte ist grandios. Für mich ist das ein Rachezug – und wer den gesteuert hat oder nicht (...) aber man sieht halt, es gibt da durchaus divergierende Interessenlagen. Man kennt die Geschichte aus einem Medium, das ihm nun mal gehört. In der Washington Post wird das auseinander gefummelt, aus einer moralisch erhöhten Position. Dann packt der New Yorker, dessen Verleger mit dem US-Präsidenten befreundet ist, alle privaten Details aus, was dann letztlich zu einer Scheidung führt, die wahrscheinlich Milliarden kosten wird. Wer handelt da richtig und wer falsch? Die Leute lesen die Sachen aus Sensationslust. Handeln die Medien da immer richtig, sowohl die etablierten als auch die anderen? Ich weiß es nicht! Ich finde das Schauspiel grandios – und es zeigt extrem, wie (...) Was Trump auf seine Art karikiert und anprangert ist ja, dass Medien vielfach aus einer Position der moralischen Instanz heraus handeln, dass sie das aber auch nicht immer gerechtfertigter Weise machen und es immer zwei Seiten einer Medaille gibt, wie man eine Geschichte erzählen kann. Ich habe noch keine Geschichte erlebt, bei der das nicht der Fall war. Wie gesagt: Man mag von Trump halten, was man will. Ich sage immer, er hat bei manchen Themen sogar recht, denn, dass er diese Themen und Mechanismen hinterfragt, die wir als „gottgegeben“ sehen ist an der ein oder anderen Stelle durchaus gerechtfertigt. Man sieht ja auch, wie Medien beginnen, zu hinterfragen, beispielsweise ob die Verteidigungsausgaben hoch genug sind und wir überhaupt das Richtige machen, wenn wir den Etat an dieser Stelle kürzen, obwohl wir ja

eigentlich gesagt haben, wir machen es genau andersherum – und noch lange nicht da sind, wo wir eigentlich sein sollten. Wir lassen uns seit Jahren von den Amerikanern beschützen, das sehen wir einfach als gegeben an und diese Position wird nie hinterfragt, weil Verteidigungsausgaben zu erhöhen politisch nicht gerade populär ist. Trump hinterfragt solche Mechanismen – und an der ein oder anderen Stelle, finde ich, hat er recht – auch wenn es unangenehm ist!

- 57 **Interviewerin:** Kommen wir jetzt zur letzten Frage. Wir sprechen ja eigentlich seit Trumps Amtsantritt von einer politischen oder internationalen Krise. Andererseits scheint so ein Reiz von außen – ein „Quereinsteiger“, der weder aus einer der etablierten Politikerfamilien noch ursprünglich aus der Politik kommt – dazu zu führen, dass sich überhaupt mal etwas verändert, ob das nun gut oder schlecht ist, sei mal dahingestellt. Aber es kommt in gewisser Weise „Bewegung“ rein. Haben Sie den Eindruck, dass es im gesellschaftlichen Diskurs zwischen Medien, Wirtschaft und Politik zu kurz kommt, dass Krisen eben auch entsprechende Impulse oder Reize setzen können?
- 58 **Befragte Person:** Churchill hat schon gesagt: „Never miss a good crisis“. Da steckt ehrlich gesagt viel Wahres drin. Das sieht man beispielsweise an VW: Wäre der Umschwung auf die Elektromobilität so heftig wie er jetzt ist? Würde VW das mit einer solchen Vehemenz verfolgen? Vermutlich nicht. Jetzt hat VW selbst jemanden an der Spitze, der gerne an Systemen rüttelt. Von daher halte ich das für eine sehr gute und berechtigte Frage. Nur habe ich selber auch keine vernünftige Antwort darauf: Wandle ich ein System, indem ich ein System aus dem System heraus ändere? Oder rüttle ich an seinen Grundfesten, um etwas Neues zu etablieren? Wenn man wieder die Analogie zu Trump nimmt: Trump hatte schon einmal bei den Handelsabkommen mit Mexiko und Kanada Erfolg. Es wird spannend, ob er das auch bei China, bei denen es in den Handelsbeziehungen auch Ungleichgewichte gibt, ebenfalls hinkriegt – und ich glaube, dass Europa der nächste Fall sein wird! Trump rüttelt an den Systemen. Man wird in 10 Jahren beurteilen können, ob das erfolgreich war oder nicht. Aber Systeme schwingen sich irgendwie ein, bauen große Beharrungskräfte auf (...)
- 59 **Interviewerin:** Das ist ja bei großen Unternehmen und Konzernen auch der Fall!

- 60 **Befragte Person:** Da ist es genauso, ja! Ich sehe das auch bei uns im Unternehmen: Der Wille, Dinge aufzugeben und anders zu machen (...) manche halten lieber an dem fest, was man sich erarbeitet hat.
- 61 **Interviewerin:** Angst vor Veränderung?
- 62 **Befragte Person:** Ja, das ist die Angst vor Veränderung und natürlich auch mangelnde Akzeptanz gegenüber der Notwendigkeit von Veränderungen! Ich weiß gar nicht, wie vehement wir da auch in der Kommunikation vorgehen müssen, um zu sagen: „Leute, das Geschäftsmodell, das 80 Jahre lang funktioniert hat, wird in 10 Jahren nicht mehr funktionieren.“ 10 Jahre sind relativ schnell vorbei. Von daher muss man sich relativ schnell umstellen – oder man erlebt halt das, was andere Unternehmen auch schon erlebt haben. Man ist halt einfach nicht mehr da. Jetzt kann man bei einem weniger volkswirtschaftlich relevanten Unternehmen vielleicht sagen „verkraftbar“, aber es ist ein volkswirtschaftliches Desaster, wenn das mit Unternehmen wie VW passiert. Der ganze ökonomische Wohlstand, den wir uns hier in Deutschland erarbeitet haben, beruht zu einem großen Teil auf dem Rücken der Automobilindustrie und seiner Zulieferer. Wenn ich diese Industrie „aus dem Spiel nehme“, dann werden wir hier in Deutschland ganz andere Debatten führen als die, die wir gerade haben. Das muss man sich halt, glaube ich, gut überlegen. An welchen Systemen man wie rüttelt und wie lange man bereit ist, an bestehenden Sachen festzuhalten. Je später man Dinge ändert, umso schlimmer wird es. Das ist eine Grundregel, die meistens zu trifft. Deshalb: Mit so einer Krise lassen sich Themen relativ schnell lösen. [Information unter Drei]. Aber es ist schwierig!
- 63 **Interviewerin:** Vielen Dank für diese Einschätzung! Wir könnten uns noch stundenlang unterhalten, aber ich möchte Sie auch nicht zu lange aufhalten. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben! Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Ergebnissen meiner Doktorarbeit teilhaben lassen. Das wird allerdings noch etwas dauern: Die Arbeit wird voraussichtlich bis zum Ende des Jahres fertiggestellt, aber bis dann alles so weit ist, wird es noch eine Weile dauern.

[Persönliches Gespräch: Gesprächsende und Verabschiedung nicht auf Tonband]

Interview Nr. 10 Unternehmenskommunikator 7 (U7)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 10

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 04.04.2019

Dauer: 00:58:25

Modus: Telefon-Interview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: U7 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 29 Jahre

Positionsbezeichnung: Pressesprecher (DAX-Unternehmen)

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Hier spricht Carolin Köppel von der LMU München.
- 2 **Befragte Person:** Hallo!
- 3 **Interviewerin:** Hallo! Heute steht das Interview an. Ich hoffe, es geht Ihnen zeitlich aus?
- 4 **Befragte Person:** Ja, alles super!
- 5 **Interviewerin:** Perfekt! Bevor wir mit den Fragen beginnen, würde ich Ihnen gerne noch ein paar Informationen geben, damit Sie wissen, wie genau das Ganze abläuft

und wie es nach dem Interview weitergeht. Wenn dann von Ihrer Seite keine Fragen mehr offen sind, können wir auch schon starten.

6 **Befragte Person:** Okay! Ich verbinde noch ganz kurz mein Headset.

7 **Interviewerin:** Ja!

8 **Befragte Person:** Okay, wir können gerne loslegen!

9 **Interviewerin:** Wie Sie bereits wissen beschäftige ich mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen – und zwar aus einem kommunikationswissenschaftlichen und nicht betriebswirtschaftlichen Blickwinkel. Konkret interessiert mich, wer mit wem warum kommuniziert und welche Auswirkungen das hat. Für meine wissenschaftliche Arbeit ist natürlich ganz wichtig, dass ich Ihre Aussagen auch zitieren darf. Allerdings kann ich Ihre Aussagen auf Wunsch vollständig anonymisieren. Wenn man es vollständig anonymisiert, dann ist am Ende weder ein Rückschluss auf Ihre Person noch auf das Unternehmen, für das Sie arbeiten, möglich.

10 **Befragte Person:** Alles klar!

11 **Interviewerin:** Die Transkription des Interviews erfolgt dem Sinn und nicht dem genauen Wortlaut nach. Wenn Sie es wünschen, kann ich Ihnen die Transkription des Interviews auch gerne zukommen lassen.

12 **Befragte Person:** Alles klar!

13 **Interviewerin:** Haben Sie denn vor dem Interview noch irgendwelche Fragen?

14 **Befragte Person:** Wir haben etwa eine Stunde, oder?

15 **Interviewerin:** Ja, genau, richtig!

16 **Befragte Person:** Okay, super!

17 **Interviewerin:** Das kürzeste Interview, das ich bisher hatte, dauerte etwa eine Dreiviertelstunde und das längste etwas über eine Stunde. Ich versuche es in diesem zeitlichen Rahmen zu halten.

18 **Befragte Person:** Das kriegen wir schon hin!

- 19 **Interviewerin:** Perfekt, super! Würden Sie mir denn noch Ihr Alter verraten?
- 20 **Befragte Person:** Ich bin 29 Jahre alt.
- 21 **Interviewerin:** Damit sind Sie mit Abstand der Jüngste meiner bisherigen Gesprächspartner [Lachen].
- 22 **Befragte Person:** Ist das gut oder schlecht? [Lachen]
- 23 **Interviewerin:** Das ist sehr gut! Ein bisschen Variation ist eigentlich immer gut. Bisher war leider noch keine Frau dabei, aber vielleicht kommt das noch.
- 24 **Befragte Person:** Ja, sehr gut, dann freue ich mich, dass ich zur Diversity beitragen kann [Lachen].
- 25 **Interviewerin:** Ja, vielen Dank! [Lachen] Grundsätzlich ist das Interview in vier Themenblöcke gegliedert. Wir beginnen jetzt mit dem ersten Themenblock, es geht konkret um Medien und deren Berichterstattung. Wenn Sie jetzt keine weiteren Fragen mehr haben, dann würde ich einfach mit der ersten Frage loslegen.
- 26 **Befragte Person:** Ja, so machen wir's!
- 27 **Interviewerin:** Auch wenn es sich bei DAX-Unternehmen natürlich keinesfalls um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben – und über Ihr Unternehmen im Besonderen? Gibt es vielleicht sogar Unterschiede aus Ihrer Sicht?
- 28 **Befragte Person:** Sie meinen jetzt Unterschiede zwischen den [anderen] DAX30 und uns?
- 29 **Interviewerin:** Genau, richtig!
- 30 **Befragte Person:** Man muss vielleicht zur Einordnung sagen (...) Sie haben das schon richtig gesagt, es ist keine homogene Gruppe. Wir sind das einzige DAX-Unternehmen, das sich in der [Branchennennung] bewegt bzw. einen klaren Schwerpunkt in diesem Bereich hat. Das heißt, wir haben jetzt nicht die Situation wie die Autobauern, dass sich das gesamte Segment oder die Industrie im DAX befindet, sondern wir sind das einzige Unternehmen im DAX, das primär dieses Thema hat. Das führt dazu oder

ich sage mal so: Da, wo es Diskussionen über den DAX gibt, sind wir oft ein bisschen entkoppelt. Das hat im Wesentlichen zwei Gründe: Das eine ist eben der Branchenschnitt. Das andere ist, dass wir als Unternehmen mit diesem Schwerpunkt, wenn es dem DAX schlecht geht, oft eine gute Anlage sind, siehe Brexit oder Trump-Wahl! Wenn es am Finanzmarkt große Unsicherheit gibt, dann ist das für uns eigentlich immer gut, weil wir eine gute Anlage sind. Das hat in der Berichterstattung zur Folge, dass wir oft ein bisschen entkoppelt sind von dem, was im sonstigen DAX passiert. Grundsätzlich kann man sagen: Wir haben auf unserem Markt natürlich viele unterschiedliche Themen. Zum einen eine sehr gute Marktlage und Marktentwicklung, auch gute Prognosen. Zum anderen gibt es eben auf der nicht wirtschaftlichen, sondern gesellschaftlichen Seite eine ganze Menge Kritik. In diesem Spannungsverhältnis sind wir als einziges Unternehmen dieser Branche, das im DAX ist, ziemlich alleine. Grundsätzlich haben wir in Deutschland, glaube ich, eine Medienlandschaft, die sehr divers ist – auch wenn man das oft anders vermittelt bekommt. Ich glaube gerade mit Blick auf die Wirtschaft, dass die Mediendarstellungen gar nicht so schlecht sind. Ich finde nicht, dass die Medien irgendwie wirtschaftsfeindlich oder so sind. Das würde ich so nicht sagen.

- 31 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen? Gibt es da aus Ihrer Sicht Handlungsbedarf?
- 32 **Befragte Person:** Handlungsbedarf? (nachdenklich) Ich halte es für wichtig, dass wir vorurteilsfrei an bestimmte Themen herangehen. Was es in der Berichterstattung schon immer noch gibt, ist, dass bestimmte vermittelte Images einfach sehr gut funktionieren. Wenn ich jetzt zum Beispiel an Debatten über Vorstandsgehälter oder generell über das Agieren von Konzernen denke, dann ist man relativ oft in diesem Bild des „bösen Konzerns“ oder „anonymen Konzerns“ [gefangen]. Das funktioniert medial ganz gut. Man merkt an den Headlines, dass es dann doch relativ schwierig ist, gegen bestimmte Images oder Vorurteile anzukämpfen. Auf der anderen Seite ist es Medien natürlich auch eigen, dass insbesondere Unternehmen im Fokus stehen, die gerade schwere Krisen durchleben. Wir lassen das ja auch auswerten und sehen dann, dass [in der Berichterstattung über DAX-Unternehmen] immer Deutsche Bank, Commerzbank und natürlich auch Volkswagen ganz vorne mit dabei sind. Was natürlich auch primär damit zu tun hat, dass diese Unternehmen gerade ein paar Themen haben, die sie

abarbeiten müssen. Ich glaube, das wäre schon etwas, wo ich sagen würde, dass man vielleicht auch mal den Fokus auf – ich will nicht sagen „positive Themen“ – aber eben auch auf langzeitliches Handeln von Unternehmen lenken kann. Man ist sehr schnell in so einer Mechanik drin, dass man „skandalisiert“ und immer mit bestimmten Blickwinkeln an bestimmte Themen herangeht.

- 33 **Interviewerin:** Sie haben jetzt gerade auch schon viele Stichpunkte genannt, mit denen wir uns im Laufe des Interviews noch näher beschäftigen werden. Wie oft kommt es denn aus Ihrer Sicht vor, dass Aussagen von Ihnen oder Ihrem Unternehmen in Medienbeiträgen falsch oder im falschen Kontext wiedergegeben werden?
- 34 **Befragte Person:** Ich glaube, man muss da sehr, sehr sensibel sein, weil sich – wie Sie es schon richtig sagen – ganz unterschiedliche Phänomene unter diesen Frames wie „Fake News“ subsumieren. Dass Journalisten Recherchefehler machen oder einzelne Zahlendreher veröffentlichen, das kommt auf jeden Fall vor. Wenn ich jetzt darüber nachdenke, ob wir bewusst oder wissentlich falsch dargestellt werden, das sehe ich schon deutlich weniger. Man muss jetzt dazu sagen (...) Wenn ich jetzt zum Beispiel an den Bereich denke, in dem wir uns bewegen, dann ist das ein Bereich, der sehr stark reglementiert ist – und nicht alle Journalisten kennen alle diese Regularien. Dann sind wir oft in einem medialen Umfeld, wo man irgendwie den Eindruck hat, der oder die [Journalist/in] beschäftigt sich gar nicht mit dem Markt oder kennt die Mechaniken eigentlich gar nicht – und ist die ganze Zeit nur mit irgendwelchen Vorurteilen unterwegs und sortiert bestimmte Zahlen vielleicht völlig falsch ein. Wobei wir jetzt nicht unterstellen würden, dass er oder sie uns da mit Absicht sozusagen „propaganda-mäßig“ einen reindrücken will, sondern es ist dann einfach Unwissen oder – das muss man auch selbstkritisch sagen – hängt damit zusammen, dass wir Dinge vielleicht nicht gut genug erklärt haben. Auch das kommt ja durchaus vor. Ich bin kein großer Fan davon, zu sagen, dass diese Debatte, die wir seit 2015 führen, völlig richtig ist, weil die Medien oder Journalisten alle schlechte Arbeit machen, sondern ganz im Gegenteil: Ich glaube, dass das schon mal vorkommt, dass journalistische Fehler gemacht werden – und es gibt sicherlich auch Journalisten – man kennt ja diese Fälle á la Relotius – die deutlich über das Ziel hinausgehen. Aber dass es in der Summe so wäre, dass wir uns in einem Feld bewegen, in dem nur noch gelogen wird, sehe ich absolut nicht.

- 35 **Interviewerin:** In der wissenschaftlichen Forschung sprechen wir vom sogenannte Wettstreit um Deutungshoheit, dass Akteure aus Wirtschaft und Politik versuchen, ihre jeweilige Sichtweise auf bestimmte Sachverhalte in Medienbeiträgen zu positionieren. Wie oft gelingt es Ihnen denn, entsprechend Raum und Zeit in der Medienberichterstattung einzunehmen, damit Sie Ihre Positionen über klassische Massenmedien vermitteln können?
- 36 **Befragte Person:** Ich glaube, da gibt es zwei sehr relevante Faktoren: Raum und Rolle. Raum bedeutet: In welchem Kontext findet die Diskussion gerade statt? Bin ich da in einem Thema, das nur mich als Unternehmen betrifft oder bin ich da in einem gesellschaftlichen Zusammenhang? Bin ich da in einer großen Debatte oder persönlich angesprochen? Rolle bedeutet: Welche Rolle spiele ich eigentlich in dieser Debatte? Bin ich der Erklärer und erkläre Faktenzusammenhänge oder bin ich Beschuldigter und muss mich rechtfertigen? Ich glaube, wenn man sich das anguckt, dann hat man auch die Möglichkeit, zu sagen, man kommt an diese sogenannte Deutungshoheit heran. Das ist aber auch sehr stark vom Thema abhängig. Gerade wenn Sie in komplexen Märkten unterwegs sind, dann haben Sie da natürlich Schwierigkeiten als einer von 1000 Playern, eine Deutungshoheit über bestimmte Marktmechanismen zu erlangen. Wenn Sie auf der anderen Seite vielleicht gerade ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten, das oder die super neu ist und kein anderer hat, dann fällt Ihnen das natürlich deutlich leichter. Ich glaube, dass Deutungshoheit kein absoluter Zustand ist, sondern immer etwas, das nur sehr kurzfristig erreicht werden kann und um das man immer wieder kämpfen muss, gerade wenn es um Themen geht, die in einem größeren Kontext stattfinden. Wenn ich auf das Thema Krise [zu sprechen] komme, dann würde ich schon sagen: Gerade in einer Krise ist es wichtig von vornherein proaktiv eine gewisse Deutungshoheit an sich zu reißen. Aber oft gibt es genügend operative Zwänge, dass man vielleicht erstmal gar nichts sagt oder sagen kann, und dann ist die Deutungshoheit auch schon „futsch“. Die Deutungshoheit ist natürlich auch immer an bestimmte Dinge geknüpft – sei es Transparenz oder einfach die Bereitschaft, Informationen, auch wenn sie nicht ganz vollständig sind, zur Verfügung zu stellen – und die muss man ja auch erstmal intern in irgendeiner Form artikulieren.
- 37 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Wie wird denn aus Ihrer Sicht versucht, heutzutage Einfluss auf die Medienberichterstattung zu nehmen? Welche

Mittel der Einflussnahme halten Sie für besonders erfolgreich und welche halten Sie – wenn sie auch legal sein mögen – für nicht legitim?

- 38 **Befragte Person:** Es gibt zum Beispiel den PR-Kodex. Das ist ja eigentlich ein guter Kompass dafür, was erlaubt ist und was nicht – auch dafür, was vielleicht rechtlich erlaubt ist, aber ethisch verpönt. Man ist da relativ schnell auch in der Diskussion um die sogenannte Koppelgeschäfte. Ich glaube, dass das Beste einfach die ganz klassische Medienarbeit ist, also persönliche Gespräche führen, Kontakte aufbauen und pflegen, für die Medien ein vertrauensvoller Partner sein. Es gibt für mich keinen konkreten Maßnahmenkatalog, wo ich sagen würde, das ist okay und das nicht. Eine eigene Zeitung aufzubauen oder zu kaufen – das sind alles so Dinge, die man erstens natürlich unter ethischen Gesichtspunkten nicht tun sollte und zweitens, glaube ich, langfristig überhaupt nichts bringen. Diese ganze Diskussion um Compliance ist an der Stelle völlig richtig. Mit unserem Kerngeschäft oder in unserer Branche sind wir, glaube ich, gar nicht so stark in solchen Themen wie Journalistenreisen usw. Es gibt kein Szenario, in dem wir jemandem ein Auto kaufen oder so [Lachen]. Das heißt, wenn es um Korruption etc. geht (...) in diesem Bereich sind wir sowieso (...), wenn es um die Arbeit mit Journalisten geht, gibt es wenig Szenarien, [wie wir gegen Compliance verstoßen könnten]. Theoretisch könnten wir [Information unter Drei]. Aber da wäre auch die Frage, ob der Journalist das möchte [Lachen] – und ob das irgendwie zu positiver Berichterstattung führen würde. Wir haben schon sehr hohe Standards, wie wir handeln, nicht nur im Bereich des Journalismus bzw. im Zusammenleben mit Medien, sondern auch mit Kunden, Gesellschaftern, im Prinzip mit all unseren Stakeholdern – und das ist auch völlig richtig und wichtig.
- 39 **Interviewerin:** Eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, Barbara Baerns, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt, d.h. sie hat unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen und Medienbeiträge untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Sie hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Jetzt ist das ja schon einige Jahre her. Haben Sie den Eindruck, dass Unternehmen und deren Unternehmenskommunikation einen derart starken Einfluss auf Medien und deren Berichterstattung nehmen?

- 40 **Befragte Person:** Ich sage mal so: Wenn ich eine Pressemitteilung und Presseberichte analysiere und davon ausgehe, dass eine bedingt das andere, dann habe ich allein schon analytisch eine Grundlage, die sehr viel besser nachweisbar ist als wenn ich Kommunikation als Ganzes betrachte. Die Frage ist doch: Ist das in Zeiten von Social Media etc. noch ausreichend? Da wäre ich jetzt erstmal skeptisch. Ich glaube schon, dass wir nach wie vor in einer Situation sind, in der aus Pressemitteilungen einfach viele Sachen übernommen werden. Das hat aus Praktikabilitätsgründen seit den 1980er Jahren wahrscheinlich eher noch zugenommen. Ich sehe aber auch ganz klar eine Situation, in der ich sage, alleine dadurch, dass wahrscheinlich einfach so viel Kommunikation stattfindet – sei es jetzt durch Social Media oder andere Impulse – gibt es ganz andere Kontroll- bzw. Einflussmöglichkeiten als nur Pressemitteilungen. Wenn ich an eigene Anlässe und Agenda-Setting denke, glaube ich, haben wir gerade anlassbezogen nach wie vor sehr gute Möglichkeiten, die Berichterstattung entsprechend zu beeinflussen. Das hat sich meines Erachtens seit den 1980er Jahren auf jeden Fall verändert, dass wir heute in ganz anderen Wirkzyklen unterwegs sind, alles ist sehr viel schnelllebiger.
- 41 **Interviewerin:** Vielen Dank für Ihre Ausführungen! Wir kommen jetzt zum zweiten Themenblock, d.h. konkret zu Unternehmenskrisen, deren Entstehung und Auswirkungen. Wir wollen über sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen sprechen, d.h. welche Ursachen, Auswirkungen und Verantwortlichkeiten in Unternehmenskrisen am häufigsten im gesellschaftlichen Diskurs zwischen Medien, Wirtschaft und Politik diskutiert werden. Was sind denn aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachenzuschreibungen in Unternehmenskrisen? Konzentriert es sich sehr stark auf menschliches Versagen oder beobachten Sie eine durchaus differenzierte Diskussion?
- 42 **Befragte Person:** Auf jeden Fall eine differenzierte Diskussion – gerade auch, wenn es darum geht, wann wir eigentlich von einer Krise sprechen. Wenn ich mal auf unser Unternehmen blicke: Wir sind sehr in der Kritik und bekommen auch viel negative Berichterstattung. Aber nicht alles davon ist eben automatisch eine Unternehmenskrise. Natürlich muss man sehr kritisch schauen, wie sich etwas konkret auf die Organisation auswirkt und welche Schäden tatsächlich drohen. Es gibt natürlich eine ganze Bandbreite an verschiedenen Szenarien, die passieren können – und die haben natürlich nicht alle damit zu tun, dass Mitarbeiter Fehler machen oder sich unethisch

verhalten. Es gibt auch sehr viele Szenarien, die unabhängig von menschlichem Versagen sind. Es gibt auch sehr viele exogene Faktoren. Da gibt es ja auch interessante Modelle, beispielsweise zu Krisen, die von außen entstehen (z.B. Naturkatastrophen). In unserer Branche sind wir natürlich auch bei Orkanen etc. im Krisenmodus – auch wenn das kein Thema ist, bei dem uns die Öffentlichkeit zuschreiben würde, dafür verantwortlich zu sein. Auf der anderen Seite haben wir natürlich auch Krisenthemen, deren Eintritt eher unwahrscheinlich ist, aber auf die wir uns trotzdem vorbereiten, z.B. „Top-Management verunglückt“ usw. Insofern gibt es, glaube ich, eine ganze Bandbreite an Szenarien und Ursachen, die eine Krise begünstigen können. Ich glaube, der ausschlaggebende Punkt ist der, sich kritisch zu fragen: „Ist es wirklich eine Krise oder ist es vielleicht ein eher kurzfristiger Reputationsverlust?“ Man muss die möglichen Ursachen und Krisenszenarien auch immer wieder anpassen und „up-to-date“ halten, d.h. die entsprechenden Modelle aktuell halten. Wir beschäftigen uns zum Beispiel seit gut zwei Jahren sehr intensiv mit dem Thema „Cyberkrise“. Das wäre ja jetzt auch so etwas, wo man durchaus diskutieren könnte, ob das in klassischen Szenarien-Modellen schon mitgedacht ist oder welche Implikationen das hat. Datenverlust zum Beispiel hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.

- 43 **Interviewerin:** Vielen Dank! Sehr kontrovers diskutiert wird die Rolle, die Medien in Unternehmenskrisen bzw. bei deren Entstehung spielen. Wir sprechen auch von Primär- und Sekundärkrisen, um die Rolle von Kommunikation entsprechend mit zu berücksichtigen, u.a. auch die der betroffenen Unternehmen. Haben Sie den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden bzw. überhaupt erst entstehen können?
- 44 **Befragte Person:** Ich glaube, dass Medien in Krisen mehrere Rollen annehmen können. Sie können zum einen Verursacher sein, beispielsweise wenn sich ein Journalist irgendwo einschleust und eine Enthüllungsstory macht oder irgendeinen Skandal aufdeckt. Sie können natürlich auch Multiplikatoren sein: Heutzutage können Krisen ja auch in Social Media entstehen und sich durch „Überhangeffekte“ in den klassischen Medien abbilden. Sie können aber auf der anderen Seite auch „Auflöser“ sein, wenn eine Unternehmenskrise durch Kommunikation der Lösung als Thema [im Diskurs] wieder „geschlossen“ wird. Auch das ist ja durchaus ein Wirkmechanismus. Ich glaube, dass die Medien in der Krise nicht in die Rolle gedrückt werden sollten,

Antagonist von Unternehmenskommunikation zu sein, sondern ganz im Gegenteil: Sie sind einfach ein Faktor, mit dem man sich in der Krise auseinandersetzen muss – und welche Rolle dieser Faktor hat, entscheidet sich dann sehr oft auch sehr dynamisch. Medien können ja ihre Rolle durchaus auch verändern. Vielleicht ist ja der Auslöser die Berichterstattung des einen Journalisten und ein anderer Journalist sieht das vielleicht schon wieder ganz anders – und dann sind wir gar nicht mehr in der „harten Krise“, sondern vielleicht sogar im Diskurs. Insofern ist es, glaube ich, schwer, die Medien als einen homogenen Block aufzustellen.

- 45 **Interviewerin:** Wir haben gerade über Ursachenzuschreibungen gesprochen. Was sind denn aus Ihrer Sicht die häufigsten Folgen sowie Konsequenzen, die im Diskurs diskutiert werden? Ich hatte den Eindruck, dass gerade in den letzten Jahren der Ruf nach Aufklärung und Aufarbeitung, aber auch nach personellen Konsequenzen in der Medienberichterstattung stärker geworden ist. Teilen Sie diesen Eindruck oder haben Sie andere Beobachtungen gemacht?
- 46 **Befragte Person:** Dass der Ruf nach Aufklärung in der Medienberichterstattung lauter geworden ist in Bezug auf bestimmte Krisenfälle oder generell?
- 47 **Interviewerin:** In Bezug auf konkrete Krisenfälle, dann ist oft zu lesen oder zu hören: „Das muss aufgeklärt werden, die Öffentlichkeit muss informiert werden.“
- 48 **Befragte Person:** Ich glaube tatsächlich, dass das auf jeden Fall zugenommen hat. Mir fällt es allerdings schwer zu bewerten, von welcher Seite es zugenommen hat, also ob es immer mehr die [öffentliche] Aufforderung gab und die Medien dem Folge geleistet haben. Ich glaube vielmehr an den Effekt, dass allein durch Social Media heute sehr viel mehr Möglichkeiten der Transparenz gegeben sind – [eigentlich] durch die ganze digitale Entwicklung – und sich so eben auch die Verbreitung von Informationen in einer Art verbessert hat, die es den Medien oder auch den Unternehmen erlaubt, auf eine ganze andere Art aufzuklären. Das würde ich schon so sagen! Gleichzeitig glaube ich, dass der Ruf nach Aufklärung durch den Journalismus etwas ist, wovon Unternehmen im Zweifel auch profitieren können. Es ist immer besser, jemanden zu haben, der sich professionell um solche Dinge kümmert als wenn irgendwelche Gerüchte kursieren oder in falschen Kontexten erwähnte Informationen die Runde machen. Eine Professionalisierung der Aufklärung ist schon wichtig! Gleichzeitig sehe ich vor allem die

digitale Entwicklung als einen wesentlichen Treiber, dass solche Sachen tendenziell eher zunehmen.

- 49 **Interviewerin:** Sie haben auch schon kurz angesprochen, dass man sich erstmal darüber Gedanken machen muss, was man eigentlich unter einer Krise versteht. Wenn man sich mit dem Wortursprung beschäftigt, dann stellt man fest, dass Krisen im Allgemeinen und auch Unternehmenskrisen im Besonderen umgangssprachlich heutzutage fast ausschließlich negativ verknüpft werden, ursprünglich aber von einer Ambivalenz des Ausgangs ausgegangen wurde, d.h. Krisen auch mit positiven Auswirkungen wie Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Verbindung gebracht werden können. Haben Sie den Eindruck, dass sich der gesellschaftliche Diskurs zu sehr auf negative Aspekte von Unternehmenskrisen konzentriert und positive Möglichkeiten, die aus einer Krise entstehen können, beispielsweise die Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung, zu selten thematisiert werden?
- 50 **Befragte Person:** Ich glaube, der Begriff der Krise ist auf jeden Fall schon eher negativ konnotiert. Ich glaube aber auch, dass gerade viele Unternehmen, die schon Krisen durchlebt haben, sehr stark daran gewachsen sind. Das glaube ich auf jeden Fall! Allerdings wäre es dramaturgisch sehr komisch, wenn bei einer Krise wie der „Abgasaffäre“ von VW alle gleich sagen würden, „das ist eine super Chance, es zukünftig besser zu machen.“ Darum geht es ja auch im ersten Moment gar nicht, zuerst muss man aufklären! Gleichzeitig hat das auch ein bisschen damit zu tun, wie Unternehmen funktionieren und agieren: In Krisensituationen gibt es häufig Wechsel im Top-Management oder bestimmte interne Dinge werden angestoßen, zum Beispiel werden Change-Prozesse eingeleitet. Sie hatten schon das Thema Compliance erwähnt. Es gibt sehr viele Beispiele, bei denen nach einer Krise sehr stark das Augenmerk auf das Thema Compliance gelegt worden ist und sich das [betroffene] Unternehmen verändert hat. Dadurch verändern sich natürlich auch die Akteure im Unternehmen. Insofern ist es ja gar nicht so, dass das Unternehmen am Ende einer Krise das gleiche ist wie am Anfang – also im Idealfall nicht! [Lachen] Insofern fällt es schwer, eine Krise immer als Chance zu begreifen. Der Prozess des „Besserwerdens“ ist einfach sehr schmerzhaft und auch durchaus mit wirtschaftlichen Folgen verbunden, unter Umständen müssen Mitarbeiter gehen. Da in der öffentlichen Wahrnehmung zu sagen, „das ist jetzt eine super Chance“, funktioniert nicht. Auf der anderen Seite denke ich schon, dass wir

Krisen heute mehr denn je – auch im öffentlichen Diskurs – als Szenarien verstehen, in denen wir neue Ansätze entwickeln müssen. Das hat in den letzten Jahren schon deutlich zugenommen und merkt man vor allen Dingen im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang. Wenn ich mir zum Beispiel Fridays For Future anschau, dann ist das ja auch oft damit verknüpft, dass wir über konkrete Lösungsansätze sprechen – und nicht nur darüber, dass wir alle in 20 Jahren tot sind oder so! [Lachen] Ich glaube, dass das schon ein wichtiger Punkt ist, dass wir in Unternehmenskrisen eigentlich immer Wege aus der Krise direkt in unserer Art der Kommunikation implizieren. Ich glaube, das haben tatsächlich noch nicht alle verinnerlicht.

- 51 **Interviewerin:** Im amerikanischen Recht ist es ja so, dass nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Unternehmen, juristisch belangt werden können. Haben Sie denn den Eindruck, dass im gesellschaftlichen Diskurs die Verantwortungszuschreibung auf Einzelpersonen stark im Vordergrund steht, während das Unternehmen als Kollektiv oder das Wirtschafts- oder Gesellschaftssystem eher weniger im Sinne von Verantwortung thematisiert werden?
- 52 **Befragte Person:** Teils, teils! Ich glaube, es ist immer einfacher – gerade auch im medialen Diskurs – Gesichter zu haben, wenn man davon spricht, dass jemand einen Fehler gemacht hat. Auch für Unternehmen ist es einfacher, ein Gesicht zu haben, einen Buhmann oder wie auch immer man ihn nennt oder positioniert. Es gibt aber auch Unternehmen, die als böse oder schlecht wahrgenommen werden – ohne dass man ein konkretes Gesicht kennt, z.B. Nestlé, da würden sicher ganz viele Leute sagen, „das sind doch die, die das Wasser abzocken“. Aber den CEO von Nestlé kennt eigentlich niemand.
- 53 **Interviewerin:** Wie auch bei Monsanto!
- 54 **Befragte Person:** Monsanto ist auch ein exzellentes Beispiel! Da merkt man einfach, dass das Image recht schlecht ist und man das gar nicht unbedingt mit einer Person verknüpft. Ich glaube, dass kommt aber auch sehr stark darauf an, welcher Art die Krise im eigentlichen Sinne ist. Wenn ein Manager vielleicht ein Fehlverhalten an den Tag gelegt hat, dann fällt mir das natürlich sehr viel leichter, es an eine bestimmte Person zu knüpfen. Aber wenn man sich mit seinem Geschäft in einem schwierigen Umfeld bewegt, in unserer Branche beispielsweise, dann ist es natürlich leichter zu

sagen, die ganze Konstruktion des Unternehmens ist irgendwie fragwürdig [Lachen] – und das findet dann im medialen Diskurs statt. Ich glaube, da muss man halt ganz deutlich abschöpfen! Es hat auch sehr viel damit zu tun, wie das Image vor einer Krise war. Wenn ein Unternehmen immer eine reine Weste hatte und auf einmal etwas Schlimmes passiert, dann ist es meines Erachtens immer leichter den Bruch an eine Person zu knüpfen als bei einem Unternehmen, bei dem sowieso schon alle denken, „die arbeiten permanent daran, dass alles schlechter wird“ – und dann kommt eine Krise und alle denken, „na ja, die sind halt einfach schlecht.“ Auch das ist sehr, sehr komplex! Allerdings finde ich nicht, dass Medien sofort Gesichter, Buhmänner oder Symbolfiguren suchen, sondern oft sind es eben auch die Unternehmen als solche, die in der Kritik stehen.

- 55 **Interviewerin:** Was Sie gerade beschrieben haben, wird auch als „Fallhöhe“ bezeichnet. Manchmal hat man den Eindruck, die Öffentlichkeit würde von manchen Unternehmen nichts Gutes erwarten, von anderen hingegen sehr überrascht werden, wenn mal etwas schief läuft. Die Süddeutsche Zeitung hat im Kontext des „Abgasskandals“ von VW einmal geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlig wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Man sagt ja der Automobilindustrie und der Politik eine besondere Nähe nach. Jetzt sind Sie für ein Unternehmen tätig, von dem ich ehrlich gesagt gar nicht weiß, wie Ihre Nähe zur Politik von der allgemeinen Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Haben Sie denn das Gefühl, dass man gerade als börsennotiertes Unternehmen besonders viel Rückhalt durch die Politik erfährt – und sich das dann vielleicht auch in der Medienberichterstattung niederschlägt?
- 56 **Befragte Person:** Wir bewegen uns in einem Markt, der auf allen möglichen Ebenen sehr stark reguliert ist. [Information unter Drei]. Für ein Unternehmen in unserer Branche gibt es also eine ganze Bandbreite an regulatorischen Voraussetzungen und politischen Stakeholdern. Wir sind im Prinzip an einem gesamtgesellschaftlichen Vorgang beteiligt, [Information unter Drei]. Wir sind zwar einer von vielen Playern, denn als Europas größtes Unternehmen in dieser Branche haben wir einen Marktanteil von [Information unter Drei] – und das ist jetzt nicht die Welt! Die Frage, die wir uns da stellen müssen, ist: Stimmt das Bild, das andere von uns haben – vielleicht auch aufgrund von Lobbyismus – mit dem Bild überein, das wir von uns haben? Da kann ich klar sagen: Nein! Wir sind mit der Politik schon in einem sehr, sehr kritischen

Austausch. Ich will das jetzt gar nicht so sehr in „Nähe und Distanz“ packen, sondern für mich bedeutet ein Austausch irgendwie immer Nähe, auch wenn diese kritisch ist! Wir stehen aber auch nicht im Verdacht, „auf Herrn Seehofers Schoß zu sitzen“. Das sieht meines Erachtens im Verkehrsbereich vielleicht ein bisschen anders aus. Andererseits denke ich, dass auch hier wieder bestimmte Vorurteile sehr gut funktionieren, da sind wir wieder bei der Einstiegsfrage: Wie ist die Wahrnehmung von DAX30-Unternehmen? Ich glaube, das Thema „Verstrickung von Konzern und Politik“ funktioniert in der öffentlichen Wahrnehmung in nahezu allen Branchen. Das ist auch eine Kritik, die wir oft bekommen, Lobbyarbeit zu betreiben – und de facto ist das gar nicht so ausgeprägt. Trotzdem fällt es sehr schwer, dieses Vorurteil aus dem Weg zu schaffen. Das ist sehr schade, weil die Politik dann natürlich auch unter einem gewissen Zugzwang ist, harte Maßnahmen zu ergreifen, um ihrerseits nicht in den Verdacht zu kommen, uns irgendwie zu nahe zu sein.

- 57 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Wir kommen jetzt zum dritten Themenblock. Ich würde gerne einen zweiten Begriff einführen, den Sie aber auch ein paar Mal schon genannt haben, nämlich den des Skandals. Die beiden Begriffe Krise und Skandal werden umgangssprachlich ja häufig synonym verwendet, dennoch scheint es durchaus Unterschiede zu geben. Können Sie ganz kurz beschreiben, was Sie unter einer Krise bzw. einem Skandal verstehen und wie Sie diese beiden voneinander unterscheiden würden, anhand welcher Faktoren?
- 58 **Befragte Person:** Die synonyme Verwendung kann durchaus sein. Ich glaube, dass Skandal und Krise allerdings keine synonymen Begriffe sind, sondern in einer Art Wechselwirkung stehen. Der Skandal kann der Auslöser einer Krise sein. Wenn ich jetzt zum Beispiel an den „Abgasskandal“ denke, dann würde jetzt keiner von der „Abgaskrise“ sprechen, aber natürlich ist der Skandal ausschlaggebend für die Unternehmenskrise. Andererseits ist der Skandal etwas Kurzfristiges, ein Aufregen – auch emotional – und findet immer in einer gewissen Abweichung von dem, was öffentlich gewünscht ist, statt. Das ist eigentlich ein Verhaltensbruch. Während eine Krise, glaube ich, eher in den Bereich „Zustand“ fällt, d.h. man befindet sich in einem bestimmten Zustand der Krise, der auch langfristiger sein kann – und in dem ich mich auf eine bestimmte Art und Weise verhalten muss. Mir fällt es jetzt schwer, aus dem Stegreif eine perfekte Abgrenzung herzuleiten, aber so vom Gefühl her würde ich

sagen: Der Skandal ist wahrscheinlich etwas Kurzfristigeres, was emotionaler erzählt wird. Die Krise ist eher ein Zustand, der auch länger andauern kann.

- 59 **Interviewerin:** Haben Sie denn den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu lesen oder zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 60 **Befragte Person:** Ich würde das gar nicht auf das Feld Unternehmen beziehen. Wenn ich die Berichterstattung generell betrachte, dann glaube ich schon, dass Skandalisierung zunimmt. Ich glaube, das hat mehrere Gründe. Ich würde das gar nicht nur auf mediale Faktoren beschränken. Oft wird gesagt, dass Medien durch „Clickbaiting“ etc. unter einem höheren Druck stehen zu skandalisieren. Aber ich würde sagen, dass es bei Ereignissen wie der Wahl von Donald Trump gar kein „Clickbaiting“ mehr braucht, da ist es irgendwie vorprogrammiert. Gerade diese Umbrüche gesellschaftlicher Art tragen dazu bei – hier in Deutschland auch ganz stark die Flüchtlingskrise, in deren Zuge es, glaube ich, ganz viele Krisenszenarien und Skandalisierungen gab und übrigens auch eine sehr interessante Debatte zum Thema Wording bzw. welche Begriffe wir eigentlich einsetzen. Ich glaube schon, dass wir heute mehr denn je in einem gesellschaftlichen Bewusstsein leben, dass wir von sehr vielen Krisen umgeben sind. Mal ein Beispiel: Der Begriff Krise taucht ja nicht nur im Zusammenhang mit Unternehmen auf, siehe Nordkorea-Krise, Syrien-Krise oder Klima-Krise. Wir sind ja heute gefühlt nur von Krisenherden – und auch von Skandalen – umgeben, wobei der Begriff Skandal ja oft auch in Richtung „Gossip“ geht. Ich denke schon, dass eine gewisse Unsicherheit in der Bevölkerung zugenommen hat, die durch diese ganzen Krisen befeuert wird.
- 61 **Interviewerin:** Steffen Burkhard, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Ich würde Sie bitten, ein kurzes Statement zu dieser Aussage zu geben: Sehen Sie das kritisch, was Steffen Burkhardt da über die Rolle der Medien sagt? Oder würden Sie dem zustimmen?

- 62 **Befragte Person:** Ich hatte ja bereits bei der Abgrenzung zum Begriff der Krise gesagt, dass ich glaube, dass der Skandal auch immer etwas damit zu tun hat, welche voreingestellten Handlungsmaxime oder Werte es gibt. Man kann immer dann skandalisieren, wenn ein Verhalten von dem, was erwartet oder als ethisch vertretbar angesehen wird, abweicht. Insofern würde ich dem ein Stück weit zustimmen. Ich glaube, es hat auch sehr viel mit der Deutungshoheit der Medien zu tun. Obwohl ich auch die Tendenz sehe (...) wahrscheinlich gibt es viele Leute, die viele Dinge als Skandal empfinden, die in den Medien aber sehr, sehr „lasch“ diskutiert werden – also auch das ist ja durchaus ein Thema. Das hat sich in den Anfangsmonaten der Flüchtlingskrise sehr gut gezeigt, dass man der Bevölkerung anscheinend das Gefühl gab, über das Thema nicht genug oder nicht offen genug zu sprechen – und vielleicht [sogar] nicht genug skandalisiert, was schief läuft! Auch darüber ist ein kritischer Diskurs entstanden. Ich würde dieser Aussage also teils, teils zustimmen.
- 63 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn skandalisierende Medienberichterstattung oder mediale Skandalisierung beschreiben, anhand welcher Fakten würden Sie die festmachen?
- 64 **Befragte Person:** Ich glaube, dass Skandalisierung immer oder vor allen Dingen dann stattfindet, wenn ich sehr stark in der Wertung eines Verhaltens bin. Eine nüchterne Berichterstattung, die faktenbetont ist, kann zwar auch skandalisieren, wenn sie wichtige Sachen aufdeckt, die von sich aus „super krass“ sind, siehe Panama Papers. Aber eine reine Skandalisierung findet ja eigentlich immer dann statt, wenn ich wirklich ein Verhalten in irgendeiner Form ethisch bewerte. (Pause). Da ist ja dann auch wieder die Rolle der Journalisten entscheidend. Auch da gibt es sehr deutliche Abstufungen – alleine, wenn ich mir Fridays For Future anschau und die Versuche vieler Journalisten Greta Thunberg in irgendeiner Form zu diskreditieren. Das ist ja nichts, was unkommentiert stattfindet, sondern da sind wir mitten im Diskurs. Ich glaube, dass das auch in Skandalisierungen ein Thema ist, dass im medialen Diskurs auch ein gewisses Korrektiv stattfindet, dass man sagt: „Ist das wirklich ein Skandal? Oder regen wir uns gerade über Sachen auf, die vielleicht für ein bestimmtes Bevölkerungsmilieu interessant sind, aber gesamtgesellschaftlich kaum Relevanz besitzen?“
- 65 **Interviewerin:** Es gibt ja verschiedene journalistische Formate, z.B. den Kommentar, der ja auch als solches gekennzeichnet sein sollte. Haben Sie den Eindruck, dass die

Grenzen zwischen Kommentar und Bericht verschwimmen und auch viel Wertung in eigentlich „neutrale Berichterstattung“ fließt?

- 66 **Befragte Person:** Das sehe ich teils, teils. Ich glaube schon, dass man das immer wieder kritisch hinterfragen muss, wann etwas wertend dargestellt wird und wann nicht. Man muss auch schauen, welche Staffellung einer Wertung es gibt. Oft fängt es ja auch schon damit an, welche Informationen man überhaupt in einen Text einfließen lässt. Diese Diskussion ist heute nicht wirklich neu, sondern wurde so wahrscheinlich auch schon vor hundert Jahren geführt und die werden wir so auch immer wieder führen – und es ist auch wichtig und sinnvoll, dass wir sie immer wieder führen. Andererseits ist es schon so, dass heute die Meinung bzw. dann eben auch die Wertung von Journalisten mehr und mehr zum Verkaufsargument wird, weil es eigentlich ein Überangebot an Informationen gibt. Ich sehe da schon eine Tendenz oder Entwicklung, dass immer mehr Journalisten sich entsprechend positionieren wollen – und das findet heute nicht immer in ganz klar abgrenzbaren Formaten statt. Das hat aber auch damit zu tun, dass es im Online-Bereich per se Formate gibt, die sich sehr stark mischen.
- 67 **Interviewerin:** Also quasi eine Art „Abstumpfungseffekt“?
- 68 **Befragte Person:** Ja, eine Art „Abstumpfungseffekt“ – aber vielmehr auch der Effekt, dass man Dinge besser einordnen kann. Mir fällt jetzt leider überhaupt kein aktuelles Beispiel ein (...) oder doch: Nehmen wir zum Beispiel das Rammstein-Video, das ja wirklich eine gewollte Provokation ist, man stellt sich ja nicht in einer KZ-Gefangenen-Uniform hin und posiert für ein Platten-Cover, weil man denkt, das hat einen hohen ästhetischen Moment, sondern man möchte natürlich irgendwie skandalisieren. Dann gibt es eine „Riesen-Diskussion“ und nach zwei Tagen merken die Leute, „jetzt sind wir alle wieder auf einen Verkaufs-Gag hereingefallen.“ Aber man bleibt trotzdem in der Diskussion hängen und diskutiert erstmal noch Tage weiter. Ich denke, dass man als normaler Nutzer relativ schnell merkt, dass es viele Skandale gibt, die einen vielleicht gar nicht interessieren. Nicht alles, was skandalisiert wird, hat ja für jeden unbedingt eine Bedeutung. Ich glaube, so Themen wie „Gendern“ interessieren einfach viele Leute gar nicht. Man kann jetzt inhaltlich dazu stehen wie man möchte und ich kenne durchaus Leute, die anders darüber denken würden, aber: Dieses Überangebot an Skandalen, das es heute gibt, führt auch dazu, dass wir viele Dinge für uns selbst anders einordnen.

- 69 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir kommen jetzt zum letzten Themenblock – und keine Angst, der letzte Themenblock ist sehr kurz! [Lachen] Da geht es nochmal konkret um die Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik. Wir hatten die Politik ja auch schon kurz angesprochen. Wie würden Sie denn Ihr Verhältnis, also als Unternehmenskommunikator, grundsätzlich zu den Medien, zu Unternehmenskommunikatoren anderer Unternehmen, die nicht mit Ihrem Unternehmen verbunden sind, wie auch zur Politik beschreiben? Können Sie jeweils ein oder zwei Sätze dazu sagen?
- 70 **Befragte Person:** Ich habe selbst Journalismus studiert, aber nie wirklich im Journalismus gearbeitet. Ich habe aber viele Freunde, die Journalisten sind. Ich glaube, dass ich da ein gutes Verhältnis habe. Ich sehe viele Dinge kritisch, die im Journalismus passieren – und ich habe ja mittlerweile als Pressesprecher nicht mehr nur den Journalismus als Bezugspunkt, sondern – ganz wichtig – auch andere Stakeholder – sei es über Social Media oder andere Kanäle. Das Verhältnis zu anderen Unternehmenskommunikatoren ist auch deshalb so gut, weil ich selbst in Berufsverbänden aktiv bin und mich da vernetze. Das würde ich also per se als sehr gut annehmen. Das hat allerdings wenig mit dem Tagesgeschäft zu tun, sondern eher mit diesem „privaten“ Engagement. Bei der Politik ist es so, dass das Verhältnis eigentlich gut ist, aber natürlich gerade in der öffentlichen Wahrnehmung nicht immer so gut sein darf. Natürlich steht man ab und zu auch auf der anderen Seite des Schützengrabens und muss schauen, dass man – wenn man glaubwürdig sein will – natürlich auch entsprechend in einen kritischen Diskurs geht.
- 71 **Interviewerin:** Wie abhängig fühlen Sie sich denn in Ihrer Arbeit von Journalisten, Unternehmenskommunikatoren anderer Unternehmen und der Politik?
- 72 **Befragte Person:** Von Unternehmenskommunikatoren anderer Unternehmen null, wenn ich „abhängig“ jetzt so interpretiere, dass es sinnvoll oder nötig ist, um meine Arbeit erfolgreich zu machen. Journalisten? Wahrscheinlich 50:50! Da habe ich ein Problem mit dem Mythos der Abhängigkeit, denn es ist ein sehr diverses Feld und natürlich habe ich die Möglichkeit verschiedene Leute anzusprechen. Auf der anderen Seite gibt es natürlich bestimmte Journalisten, die eine Schlüsselfunktion haben. Politik würde ich ebenfalls mit 50:50 bewerten.

- 73 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind jetzt schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Fragen oder Anmerkungen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?
- 74 **Befragte Person:** Wo sind wir denn da in dieser Skandalisierungsanalyse gelandet?
- 75 **Interviewerin:** Die Inhaltsanalyse konnte ich leider nur für sieben Unternehmen durchführen – und Ihres war leider nicht dabei. Für eine quantitative Analyse hat das Material nicht gereicht. Für die Befragung habe ich dann allerdings versucht, aus der Gruppe der insgesamt 32 relevanten Unternehmen auch über diese sieben hinaus Gesprächspartner zu finden.
- 76 **Befragte Person:** Ah, okay!
- 77 **Interviewerin:** Ich möchte Sie natürlich dennoch sehr gerne an den Ergebnissen der gesamten Arbeit teilhaben lassen, sowohl an der Inhaltsanalyse – vielleicht ist es ja grundsätzlich für Sie interessant, auch wenn jetzt das Unternehmen, für das Sie arbeiten, nicht dabei ist – als auch an den Gesprächen. Die Arbeit wird voraussichtlich bis Ende des Jahres fertiggestellt sein. Bis es dann so weit ist, dass ich die Ergebnisse rausschicken kann, wird es vermutlich noch bis ins erste Quartal nächsten Jahres hineingehen. Wie gesagt, es dauert noch ein bisschen, aber ich werde Ihnen auf jeden Fall einen Ergebnisbericht zukommen lassen.
- 78 **Befragte Person:** Ja, sehr gerne, das hört sich sehr spannend an!
- 79 **Interviewerin:** Haben Sie denn noch etwas, was Sie gerne hinzufügen möchten?
- 80 **Befragte Person:** Da würde mir jetzt tatsächlich nichts einfallen. Insofern alles gut!
- 81 **Interviewerin:** Perfekt! Dann möchte ich mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben.
- 82 [Kurze Besprechung zwecks Anonymisierung]
- 83 **Befragte Person:** Ihnen auch! Viel Erfolg weiterhin!
- 84 **Interviewerin:** Danke Ihnen! Wiederhören!
- 85 **Befragte Person:** Tschüss!

Interview Nr. 11 Christian Flisek, SPD (P2)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 11

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 10.04.2019

Dauer: 00:52:53

Modus: Telefon-Interview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: Christian Flisek (SPD)²

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 44 Jahre

Positionsbezeichnung: Bundestagsabgeordneter und Mitglied im Ausschuss für Wirtschaft und Energie im 18. Deutschen Bundestag für die SPD; später Mitglied des Bayerischen Landtags

² Disclaimer: Alle Äußerungen wurden von dem Gesprächspartner als (ehemaliger) Abgeordneter und Mitglied des Deutschen Bundestages gemacht. Der Gesprächspartner schildert seine persönlichen Erfahrungen und Eindrücke – und spricht nicht im Namen seiner Partei oder Fraktion.

Transkription

[Begrüßung auf der Tonbandaufnahme abgeschnitten]

- 1 **Befragte Person:** Nehmen Sie das [Gespräch] auf Tonband auf?
- 2 **Interviewerin:** Genau, richtig! Die Tonbandaufnahme wird aber nur zu reinen Transkriptionszwecken genutzt, weder an Dritte weitergegeben noch archiviert. In der Arbeit findet sich dann nur die verschriftlichte Fassung des Interviews, auf Wunsch vollständig anonymisiert.
- 3 **Befragte Person:** Gut, okay, dann legen wir los!
- 4 **Interviewerin:** Prima! Würden Sie mir noch Ihr Alter verraten?
- 5 **Befragte Person:** Aktuell noch 44 Jahre alt.
- 6 **Interviewerin:** Vielen Dank! Das Interview ist insgesamt in vier Themenblöcke gegliedert. Wir beginnen jetzt mit dem ersten Themenblock, es geht um Medien und deren Berichterstattung. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung in Deutschland über die DAX-Unternehmen beschreiben?
- 7 **Befragte Person:** Grundsätzlich leserorientiert, d.h. Berichte über DAX-Konzerne sind in erster Linie an potenzielle Aktionäre oder Anteilseigner gerichtet, also an Menschen, die aktiv am Börsengeschehen mitmischen. Ich denke, das bestimmt den weitest größten Teil der Medienberichterstattung über DAX-Konzerne. In Krisensituationen ist es dann mit Sicherheit breiter gestreut. Da erwächst dann ein größeres Interesse und dann sind wahrscheinlich auch andere Journalisten aufgerufen, an der Berichterstattung mitzuwirken. Aber der Schwerpunkt ist mit Sicherheit eher anteilseignerorientiert.
- 8 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen? Sehen Sie da in irgendeiner Weise Handlungsbedarf oder Raum für Verbesserungen?
- 9 **Befragte Person:** Wenn man die Medienberichterstattung oder den Schwerpunkt der Berichterstattung ausschließlich auf Anteilseigner fokussiert, dann ist das halt nur eine

Perspektive von vielen. Die Beobachtung der Rolle von DAX-Konzernen in der Gesellschaft für die Gesellschaft könnte mit Sicherheit etwas mehr Raum einnehmen. Ich traue mir aber kein Urteil zu, ob das dann auch eine entsprechende Leserschaft erzeugt. Einen Moment, bitte! (Pause). Es ist mit Sicherheit so, dass Medien oder Journalisten dem öffentlichen Interesse entsprechend berichten. Ob die Leser jenseits von börsenrelevanten Informationen und Krisen wirklich ein Interesse haben, mehr über die gesellschaftliche Rolle von DAX-Konzernen zu erfahren – da maße ich mir kein Urteil an, das kann ich nicht sagen. Ich selber würde mir das wünschen und begrüßen.

- 10 **Interviewerin:** Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften unternehmenseigener Publikationen wie Pressemitteilungen sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Wie stark schätzen Sie den Einfluss von Wirtschaft und Politik auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen ein?
- 11 **Befragte Person:** In Berlin gibt es hoch professionelle, hoch bezahlte Agenturen, die sich darauf spezialisiert haben, Unternehmenskommunikation, insbesondere in Krisensituationen, zu begleiten, d.h. ggf. auch strategisch vorzubereiten, wenn sich eine potenzielle Krise abzeichnet, aber eben auch reaktiv tätig zu sein. Das sind alles hoch dotierte, hoch bezahlte Jobs in solchen Agenturen. Da wird mit allen legalen und informellen Möglichkeiten (...) da werden alle Instrumente ausgeschöpft, um Einfluss auszuüben. Es gibt, das glaube ich schon, mit Sicherheit auch eine „Verquickung“ mit der Tatsache, dass Zeitschriften und Zeitungen, Medien [im Allgemeinen] auf Werbeeinnahmen angewiesen sind. Das Geschäftsmodell der Medien oder die sogenannte Unabhängigkeit der Medien – ohne, dass ich da jetzt ein allgemeines „Bashing“ machen möchte – hat zumindest eine offene Flanke. Eine weitere offene Flanke sehe ich darin, dass immer mehr Journalisten, insbesondere bekannte Journalisten aus Funk und Fernsehen, sich immer mehr Nebenverdienste auch dadurch erwerben, dass sie bei Unternehmensanlässen moderieren oder präsent sind. Das sind alles Nebenerwerbsgeschichten und sorgt nicht unbedingt dafür, dass die Unabhängigkeit größer wird.

- 12 **Interviewerin:** Hat sich das Verhältnis zwischen Medien und Wirtschaft aber auch zwischen Medien und Politik in irgendeiner Weise verändert? Und wenn ja, wie?
- 13 **Befragte Person:** Ich kann nur das Verhältnis zwischen Unternehmen und Politik beurteilen. Da ist es mit Sicherheit so, dass sich die Themen „wie geht man mit Informationsgesprächen“ um bzw. „lade ich den Politiker in ein schickes Restaurant ein und zahle die Rechnung“ massiv verändert haben. Man schaut da auf eine sehr klare Haltung zur Politik – und versucht zumindest nicht den Anschein zu erwecken, in irgendeiner Weise Einfluss zu nehmen. Es ist am Ende aber auch eine Frage der Akteure selbst, also sprich der Politiker, wie sie damit umgehen. Wenn man sich zu irgendwelchen Events einladen lässt, dann ist man im Endeffekt selber schuld. Die Angebote kommen grundsätzlich nach wie vor, aber es ist zurückhaltender. Es ist wahrscheinlich nicht mehr so offensiv wie das vor 10 oder 20 Jahren noch der Fall war.
- 14 **Interviewerin:** Gerade bei den DAX-Unternehmen handelt es sich ja um volkswirtschaftlich relevante Unternehmen, die auch politisches Interesse erzeugen. Wie gelingt es Ihnen in Ihrer Rolle als Politiker Ihre Sichtweise auf Unternehmenskrisen, aber auch grundsätzlich zum Handeln von DAX-Unternehmen im Diskurs zu platzieren?
- 15 **Befragte Person:** Die Unternehmen bemühen sich die Politik frühzeitig einzubinden, wenn es beispielsweise um Arbeitsplatzabbau im Rahmen von Sparmaßnahmen geht und es die jeweiligen Wahlkreise betrifft. In meiner Zeit habe ich selbst entsprechende Erfahrungen gemacht. Wenngleich der Gehalt oder die Substanz der Informationen, die man bekommt, nicht über das hinausgeht, was man eh schon aus der Zeitung erfahren hat. Es ist alles andere als dass man Hintergrundgespräche bekommt. Es macht manchmal den Eindruck nach dem Motto „das haben wir auch noch gemacht, jetzt können wir einen Haken dahinter machen.“ Das wirkt jetzt nicht wirklich professionell in dem Sinne, dass man mehr Informationen bekommen würde als das, was eh schon bekannt ist. Ansonsten ist man selbst natürlich immer wieder in Kontakt mit den entsprechenden Unternehmen – auch über die jeweiligen Kontaktleute in Berlin – und wenn man tatsächlich Punkte hat, die man an die Unternehmensleitung adressieren möchte, dann tut man das eben. Das läuft dann entweder über diese Kontaktpersonen oder man schreibt selbst einen Brief oder eine E-Mail direkt an das Unternehmen.

- 16 **Interviewerin:** Würden Sie sagen, dass dieser Kontakt zu den Unternehmen heutzutage hauptsächlich über diese Kontaktpersonen, von denen Sie gerade gesprochen haben, funktioniert?
- 17 **Befragte Person:** Ich glaube, dass es hauptsächlich über diese Kontaktpersonen läuft. [Zumindest] für die Unternehmen, die solche Repräsentanzen unterhalten. Diese Kontaktpersonen haben natürlich auch eine enorme Filterfunktion, also entscheiden, was sie weitergeben und was nicht, d.h. ob und wie sie etwas weitergeben. Ich zumindest kann von mir sagen, dass ich ganz wenig direkten Kontakt zu CEOs oder Board Members gehabt habe.
- 18 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass diese Gatekeeper-Funktion, die bisher vor allem bei Journalisten klassischer Massenmedien angenommen wurde, jetzt eher von diesen Kontaktpersonen ausgeht?
- 19 **Befragte Person:** Ja, in jedem Fall, das hat sich mit Sicherheit verbreitet! Ob es jetzt dadurch zu einer Verbesserung gekommen ist, das ist derzeit mit Sicherheit noch nicht seriös abzusehen. Aber die klassische Gatekeeper-Funktion der Journalisten im Sinne eines wirklichen Monopols hat sich verändert. Wenngleich man sich die jeweiligen Medien immer anschauen muss. Speziell bei Wirtschaftsmedien, z.B. beim Manager Magazin, sieht man: Wenn dort wirklich ein langer und gut recherchierter Artikel über ein Unternehmen kommt, dann hat das nochmal eine ganz andere Substanz als das, was man gewöhnlich im Internet findet.
- 20 **Interviewerin:** Wie oft kommt es aus Ihrer Sicht vor, dass Botschaften und Inhalte von Unternehmen falsch oder in einem falschen Kontext wiedergegeben werden?
- 21 **Befragte Person:** Ich habe jetzt keinen Fall parat, wo ich sagen würde, da hatte ich den Eindruck, dass bewusst falsche Informationen wiedergegeben worden sind. Was momentan ein großes Problem der Medien ist, ist, dass die Geschäftsmodelle aller Medien – und damit die Bezahlung der Journalisten – unter Druck geraten. Deswegen wird auch der Druck auf die Journalisten noch viel größer. Das bedeutet im Endeffekt, die Zeit ordentlich zu recherchieren und noch einmal innezuhalten, ist nicht mehr da, sondern man muss gleich damit raus. Die Zeiten, in denen tatsächlich sorgfältig arbeitender Investigativjournalismus – auch ohne, dass ein konkretes Ergebnis dabei herauskommt – bezahlt wird, sind bei den meisten Medien vorbei. Ich glaube, es ist eher

dieser Druck, der manchmal dazu führt, dass Dinge falsch oder verzerrt dargestellt werden.

- 22 **Interviewerin:** Fehlinformation ist aus Ihrer Sicht also weniger einem „bösen Willen“ als der Schnelldigkeit und dem Exklusivitätsdruck in der heutigen Medienwelt geschuldet?
- 23 **Befragte Person:** Genau! Ich kann zumindest für meinen Bereich kein Beispiel aus dem Ärmel schütteln, wo ich den Eindruck hatte, dass etwas bewusst falsch oder verzerrt dargestellt wurde.
- 24 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir kommen jetzt zum zweiten Themenblock, es geht um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen in Unternehmenskrisen. Ich möchte mit Ihnen jetzt nicht darüber sprechen, was grundsätzlich mögliche Ursachen oder Folgen von Unternehmenskrisen sein könnten, sondern was als solche am häufigsten im gesellschaftlichen Diskurs diskutiert wird. Welche Ursachen werden aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit der Entstehung von Unternehmenskrisen am häufigsten diskutiert? Und welche möglichen Ursachen werden zu sehr vernachlässigt oder rücken zu sehr in den Hintergrund?
- 25 **Befragte Person:** Das berühmte Missmanagement! Wenn einem Unternehmen Schaden droht durch das Management oder durch das Versagen von Aufsichtsgremien, dann ist das mit Sicherheit ein prominentes Thema. Immer dann, wenn eine Unternehmensentscheidung breitere Auswirkungen hat – ob das jetzt Arbeitsplatzabbau oder Ähnliches ist – dann wird es auf breiter Front aufgenommen. Was mir zu kurz kommt, ist, dass börsennotierte Unternehmen aus meiner Sicht viel zu kurzatmig getaktet sind, weil die Vergütungsstrukturen von Vorständen und Aufsichtsräten viel zu wenig langfristigen Zielen verpflichtet sind. Sie sind halt im Prinzip – was Boni und Ähnliches betrifft – sehr stark auf kurzfristige, vor allem messbare Börsenerfolge gerichtet – und das ist eigentlich etwas, was mir insgesamt – also die Systemfrage, wenn man so will – zu kurz kommt.
- 26 **Interviewerin:** Wir sprechen in der Forschung von Primär- und Sekundärkrisen. Sekundärkrisen entstehen beispielsweise als Folge nicht erfolgreicher Krisenbewältigungsmaßnahmen oder Kritik durch relevante Stakeholder. Haben Sie den Eindruck,

dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden bzw. durch diese überhaupt erst entstehen können?

- 27 **Befragte Person:** Den Eindruck habe ich natürlich schon! Ich persönlich bin von der Ausbildung her Jurist, ich bin Markenrechtler. Unternehmen müssen jahre- wenn nicht jahrzehntelang Vertrauen in bestimmte Produkte und Dienstleistungen oder generell in Unternehmensaktivitäten in verschiedenen Bezugsgruppen aufbauen – und das kann natürlich ganz schnell und zügig durch eine Unternehmenskrise und expansive Kommunikation darüber in den Medien zerstört werden. Dass die Kommunikation sozusagen ein Katalysator ist, ist doch klar! Was man natürlich auch sagen kann: Wir reden über komplexe Sachverhalte, aber das, was in der breiten Masse ankommt, ist doch stark reduziert und [im Prinzip] ein Negativimage. Selbst wenn sich so etwas am Ende als haltlos herausstellt – die negative Berichterstattung wird man nicht wieder einfangen können!
- 28 **Interviewerin:** Wie sieht die Rolle der Medien aus Ihrer Sicht aus? Sollen die Medien nur beobachten und über Fakten informieren oder gehört zur Funktion als vierte Gewalt mehr?
- 29 **Befragte Person:** Na ja, gut, selbst bei Fakten muss man natürlich differenzieren. Wenn wir über Unternehmen reden, dann reden wir über Eigentumsrechte und zum Beispiel auch über Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse. Die Forderungen nach einem völlig transparenten Unternehmen halte ich für illusorisch, d.h. weder für praktikabel noch für wirklich wünschenswert. Ein Unternehmen ist darauf ausgerichtet, bestimmte Informationen nur einem vertrauten Kreis von Personen zugänglich zu machen. Bei Fehlverhalten oder Krisen hat das natürlich eine andere Dimension. Wenn wir beispielsweise in Bereiche vorstoßen, wo Straftatbestände eine Rolle spielen, dann ist es natürlich schon so, dass wir über die Behörden, sprich Staatsanwaltschaft, die für die Aufklärung solcher Sachverhalte zuständig sind, andere Informationspflichten haben. Dass das dann medial begleitet wird, liegt auf der Hand. Aber nochmal: Gegenüber der Forderung freier Informationsflüsse zwischen Unternehmen und Medien, bin ich eher skeptisch.
- 30 **Interviewerin:** Wie sieht es denn aus mit der Forderung nach personellen Konsequenzen im Sinne von „das Unternehmen muss Verantwortliche benennen oder jemand

muss von sich aus Verantwortung übernehmen – und dann müssen entsprechende Konsequenzen folgen“?

- 31 **Befragte Person:** Na ja, wir haben ja momentan so eine Art Zeitenwende. Wenn Sie sich anschauen, wie viele prominenten Unternehmenslenker derzeit in Haft oder Untersuchungshaft sind, dann zeigt das ja sehr deutlich, dass Dinge, die vielleicht vor 10 oder 20 Jahren einfach so ausgesessen worden sind, mittlerweile eine sehr klare personelle Konsequenz haben. Das hat natürlich auch ein Stück weit damit zu tun, dass wir in den letzten Jahren Vergütungsstrukturen hatten, bei Unternehmensleitern oder -managern, die regelrecht explodiert sind. Ein Preis dieser guten Vergütung ist eben auch die persönliche Haftung. Ich beobachte das auch mit großem Interesse, weil wir so vielleicht irgendwann in die Situation kommen, dass sich am Ende [kaum] noch Menschen finden, die diese Jobs machen wollen. Wenn ich zwar die Aussicht habe über Jahre hinweg Millionenbeträge zu verdienen, mir aber nach 8 oder 10 Jahren aufgrund eines Fehlverhaltens oder Verschuldens – vielleicht sogar eines Organisationsversagens – Gefängnis und der Entzug all meines Vermögens drohen, dann kann natürlich irgendwann die Situation eintreten, dass die meisten Leute sagen, „ich verzichte darauf, ich mache das nicht mehr.“ Wir reden ja hier über sehr große Organisationen mit zigtausenden Mitarbeitern, d.h. über multinationale Konzerne – das alles zu überblicken, ist natürlich eine Mammut- oder Herkulesaufgabe. Solche Schäden sind zwar grundsätzlich versicherbar, aber in der Regel zahlt wohl keine Versicherung. Das ist etwas, was man beobachten muss. Eine Gesellschaft hat natürlich ein Interesse daran, dass in Unternehmen, die Fehlverhalten an den Tag legen, klar Verantwortliche benannt werden. Es gibt auch die Überlegung für ein eigenes Unternehmensstrafrecht, um das mal deutlich zu machen. Die Diskussionen laufen ja, die liefen ja auch in der 18. Legislaturperiode im Rechtsausschuss des Deutschen Bundestages. Das sind alles ganz spannende Diskussionen, aber am Ende aller Tage darf das nicht zu der Situation führen, dass sich niemand mehr findet, der solche Aufgaben wahrnehmen möchte.
- 32 **Interviewerin:** Auf diesen Punkt würde ich gerne näher eingehen: Im amerikanischen Recht können nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Unternehmen juristisch belangt werden. Haben Sie den Eindruck, dass in Deutschland die Debatte oder Diskussion um Verantwortung in Unternehmenskrisen zu stark personalisiert ist?

- 33 **Befragte Person:** (nachdenklich) Was ich mitkriege ist, dass wir das in Deutschland natürlich sehr gerne personalisieren. Ein Stück weit schwebt da, siehe Herrn Winterkorn bei VW, eine gewisse Neid-Debatte mit im Sinne von „dem zeigen wir es jetzt aber mal.“ Jahrelang war er der bestverdienende Manager und jetzt muss er die Hose herunterlassen. Ob das dann in der Sache immer so gerechtfertigt ist, wage ich gar nicht zu beurteilen. Ich denke schon, dass man ein ausgewogenes Verhältnis zwischen einem rechtlichen Verantwortungsregime des Unternehmens selbst und der einzelnen handelnden Organe hinbekommen sollte. Ob das dann am Ende zu einer Verlagerung führt, wage ich allerdings auch zu bezweifeln. Wenn ein Unternehmen sozusagen „Zechen zahlt“ dafür, dass Organe Fehlverhalten an den Tag gelegt haben, dann werden spätestens die Anteilseigner über Schadensersatzklagen versuchen, ihre eigenen Organe wieder in die Haftung zu nehmen. Also: Ob das am Ende wirklich zu etwas führt, kann man derzeit gar nicht so richtig seriös beurteilen. Die Modelle, die es gibt, sind ja auch sehr vielseitig und sehr vielschichtig. Ein amerikanisches Modell würde ich mir allerdings für Deutschland nicht wünschen.
- 34 **Interviewerin:** Der Begriff der Krise wird ja umgangssprachlich vor allem negativ verwendet und assoziiert. Krisen können aber auch positive Aspekte mit sich bringen, beispielsweise die Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung. Werden aus Ihrer Sicht in Unternehmenskrisen die negativen Aspekte zu sehr in den Vordergrund gerückt und mögliche positive Aspekte vernachlässigt – sowohl von den Medien (...)
- 35 **Befragte Person:** Ich habe die Frage gerade rein akustisch leider nicht verstanden!
- 36 **Interviewerin:** Kein Problem! Ich wiederhole: Der Begriff der Unternehmenskrise oder der Krise allgemein wird ja umgangssprachlich vor allem negativ verwendet und assoziiert.
- 37 **Befragte Person:** Ja!
- 38 **Interviewerin:** Eine Krise kann aber auch positive Aspekte mit sich bringen, beispielsweise die Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung.
- 39 **Befragte Person:** Ja!
- 40 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass in Unternehmenskrisen negative Aspekte zu sehr in den Vordergrund gerückt werden und positive Aspekte zu sehr in den

Hintergrund rücken? Liegt der Fokus, sowohl bei den Medien als auch vielleicht bei den betroffenen Unternehmen selbst, zu sehr darauf, was es für negative Konsequenzen gibt?

- 41 **Befragte Person:** Also ja, in der Tat ist eine Unternehmenskrise eigentlich nur negativ behaftet – und die Kommunikation darüber ist natürlich nochmal „negativer“, d.h. „negativ im Quadrat“. Natürlich sind schlechte Nachrichten diejenigen, die sich am besten über die Medien verkaufen lassen. Dass eine Krise insgesamt immer auch eine Chance für Innovation und Neustrukturierungen ist, wird zu wenig dargestellt und beleuchtet. Dass es für große Veränderungen in großen Organisationen – diese DAX-Unternehmen sind ja doch auch riesige „Tanker“ – oft einer Krise bedarf, um überhaupt eine Umsteuerung – auf einen guten oder besseren Weg – hinzubekommen, ist ein Aspekt, der viel zu wenig im Fokus steht!
- 42 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zum dritten Themenblock. Auch wenn die beiden Begriffe Krise und Skandal umgangssprachlich oft synonym verwendet werden, scheint es doch Unterschiede in der Verwendung oder im Verständnis zu geben. Was verstehen Sie unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden Sie diese voneinander unterscheiden, anhand welcher Faktoren?
- 43 **Befragte Person:** Eine Krise würde ich daran festmachen, wenn ein Ereignis, eine Kette an Ereignissen oder ein Sachverhalt das Geschäftsmodell eines Unternehmens komplett in Frage stellt – und zwar nicht, weil andere Wettbewerber anderes agieren im Sinne einer Disruption. Eine Krise ist, wenn aufgrund von unternehmensinternen Entscheidungen, d.h. von Fehlentscheidungen, plötzlich ein ganzes Geschäftsmodell eines Unternehmens in Frage gestellt wird. Einen Skandal würde ich in der Skala ein wenig darunter verordnet sehen. Ein Skandal kann sein, wenn zum Beispiel in einer Abteilung eines Unternehmens Geschlechterdiskriminierung oder sexuelle Belästigung stattfindet. Das ist dann für das Image des Unternehmens schädlich, führt aber nicht dazu, dass gleich das gesamte Geschäftsmodell in Frage gestellt wird. Ich würde das ein bisschen abgestufter [sehen]. Mit einem Skandal kann man mit Sicherheit anders umgehen – auch im Sinne von personalisierter Verantwortung – als mit einer strukturellen Unternehmenskrise.

- 44 **Interviewerin:** In der Theorie und Forschung werden Skandale in einen Zusammenhang mit Verstößen gegen geltendes Recht und / oder herrschende Moral gebracht. Inwiefern macht das für Sie auch einen Unterschied aus?
- 45 **Befragte Person:** (nachdenklich) Moral ist manchmal ein wenig breiter angelegt als das geltende Recht. Die Einhaltung von Rechtsregeln ist ja der Kern des Compliance-Gedankens. Darüberhinausgehend hat sich heute jedes Unternehmen eigene ethische oder auch unternehmenspolitische Grundsätze oder Ziele gesetzt und versucht diese auch einzuhalten. Wenn ein Unternehmen so etwas freiwillig tut, d.h. ohne dazu gezwungen zu sein, dann sind natürlich Verstöße gegen solche Grundsätze und Prinzipien zwar in der Sanktion nicht so scharf wie Rechtsverstöße, aber sie sind in der Außenwirkung genau so anzusiedeln. Da würde ich – also in der negativen Auswirkung für das Image – keine Unterscheidung machen. Wenn ein Unternehmen seit Jahren damit wirbt, dass es diverse Teams gibt, also dass man da über Geschlechter, Ethnien und / oder Religionen hinweg Diversity lebt – und sich dann plötzlich herausstellt, dass sexuelle Belästigung und Rassismus in einzelnen Abteilungen Alltag sind, dann schlägt das umso schärfer auf das Unternehmen zurück.
- 46 **Interviewerin:** Das heißt, in diesem Zusammenhang spielt dann auch die sogenannte „Fallhöhe“ eine wichtige Rolle?
- 47 **Befragte Person:** Ja, genau, so kann man das schön bezeichnen! Die Fallhöhe ist mit Sicherheit (...) Wer freiwillig den Maßstab hochlegt, sollte nicht allzu tief unten durchlaufen!
- 48 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu lesen oder zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 49 **Befragte Person:** Ja, mit Sicherheit! Ich denke, durch die Finanz- und Bankenkrisen, die ja auch unser gesamtes Wirtschaftssystem in Frage gestellt und an den Grundfesten gerüttelt haben, hat sich eine enorme Sensibilität entwickelt! Das sieht man jetzt auch beim sogenannte „Dieselskandal“ – ich bezeichne den Fall jetzt mal als Skandal, aber eigentlich ist es ja eine tiefe Krise der deutschen Automobilwirtschaft. Insgesamt ist die Aufmerksamkeit höher, auch jenseits der eigenen individuellen Betroffenheit. Beim Thema Diesel gibt es mit Sicherheit viele Leute, die eine individuelle

Betroffenheit haben oder meinen zu haben. Aber insgesamt ist das Interesse an Themen wie Bayer und Monsanto bzw. Glyphosat – wo wir vielleicht nicht unmittelbar betroffen sind – schon sehr groß. Man stellt sich die Fragen: „War der Kauf die richtige Entscheidung oder war es eine Fehlentscheidung? Wozu führt das jetzt eigentlich?“

- 50 **Interviewerin:** Sie haben gerade von steigendem Interesse bzw. zunehmender Sensibilität gesprochen und auch die Bankenkrise erwähnt. Wird das Interesse der Bürger an Unternehmenskrisen und -skandalen von professionellen Kommunikatoren vielleicht sogar überschätzt, weil die Erwartungshaltung gegenüber Konzernen wie den DAX-Unternehmen heutzutage sowieso schon eher negativ ist?
- 51 **Befragte Person:** Ja, diese Entwicklung ist mit Sicherheit da – wenngleich diese nicht unternehmens- oder wirtschaftsspezifisch ist, sondern etwas damit zu tun hat, dass wir in der Gesellschaft einen anhaltenden Vertrauensverlust in nahezu fast alle relevanten gesellschaftlichen Institutionen haben. Das bezieht sich auf Unternehmen und die Wirtschaft, auf die Politik und auf Medien – ja genau, wir hatten ja bereits das Stichwort „Lügenpresse“. Es gibt einen immer größer werdenden Teil der Bevölkerung, der die Glaubwürdigkeit von Medien entweder substantiell oder einfach nur pauschal anzweifelt. Insofern führt das natürlich – wenn das so weitergehen würde – mittelfristig zu einer Gesellschaftskrise, denn eine moderne Gesellschaft wie wir sie haben lebt von Institutionen und Vertrauen in diese Institutionen. Wenn das nicht mehr da ist, dann haben wir wirklich ein Problem.
- 52 **Interviewerin:** Die Süddeutsche Zeitung hat 2015 im Kontext des „Dieselgate“ in einem Beitrag geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlig wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Profitieren gerade die großen Unternehmen sehr stark von einem Rückhalt in der Politik?
- 53 **Befragte Person:** Der Rückhalt ist da, gerade in diesem Bereich! Wir haben zum Beispiel eine sehr enge Verwebung von politischen Entscheidungsträgern und der Automobilindustrie. Da können Sie sich jetzt mal jemanden wie Herrn Wissmann anschauen: Der ehemalige Bundesverkehrsminister war jahrelang Präsident des Verbandes der Automobilwirtschaft. Wir haben jetzt den aktuellen Verkehrsminister, Andreas Scheuer, der aus meinem Wahlkreis kommt und den ich persönlich sehr gut kenne, [Information unter Drei], der mit Sicherheit fünfmal überlegt bevor er eine kritische

Äußerung über die deutsche Automobilwirtschaft tätigt. Das hat zum einen damit zu tun, dass er den Unternehmen und auch den Arbeitsplätzen, die wir in der Region haben – in Niederbayern insbesondere, denn Niederbayern ist BMW-Standort – sehr verbunden ist. Auf der anderen Seite denkt er natürlich auch an seine biographische Weiterentwicklung, also spricht an die eigene Karriere. Wenn ich als Verkehrsminister nicht so scharf rede und irgendwann nicht mehr Verkehrsminister bin, habe ich vielleicht den Sprung (...) oder die Möglichkeit in die Wirtschaft zu gehen. Das ist mit Sicherheit etwas, was auch zurecht von vielen Teilen der Bevölkerung scharf kritisiert wird, da diese Erwartungen eventuell das eigene Handeln heute prägen.

- 54 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen und Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Wie würden Sie skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben – und ist aus Ihrer Sicht bei Medien zu beobachten, dass diese nicht nur über Skandale berichten, sondern diese auch bewusst produzieren oder konstruieren?
- 55 **Befragte Person:** Ich würde nicht so weit gehen und sagen, dass es bei den allermeisten Medien einen Schlachtplan gäbe – also ich rede jetzt über die seriösen Medien, die man sicherlich von den Boulevardmedien unterscheiden muss! Aber die seriösen Medien haben mit Sicherheit keinen Schlachtplan, der da heißt, „wir produzieren jetzt einen Skandal“. Dass ein Sachverhalt, der skandalisierungsträchtig ist, durch die Medien „gehyped“ wird und eine zum Teil hysterische Debatte entsteht, gebe ich gerne zu – und dadurch Skandale erst unbewusst konstruiert oder produziert werden, die sich am Ende vielleicht gar nicht als so relevant erweisen. Ich glaube schon, dass die Wechselwirkung der einzelnen Medienakteure miteinander und untereinander – und auch durch die Beschleunigungsfaktoren, die das Ganze nochmal durch die sozialen Medien erhalten hat, Stichwort Geschwindigkeit oder Beschleunigung der Nachrichtenflüsse – mittlerweile in einer Weise Ausmaße annimmt, die dazu führen, dass tatsächlich gewisse Skandale produziert oder konstruiert werden. Bei genauerem Hinschauen würde sich vielleicht einiges relativieren!

- 56 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir kommen jetzt zum letzten Themenblock, es geht noch einmal ganz konkret um die Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik. Wie würden Sie Ihr Verhältnis zu Journalisten, Unternehmenskommunikatoren von DAX-Unternehmen, aber auch zu Politikern anderer Parteien beschreiben? Eher kooperativ-konstruktiv oder konfliktbeladen?
- 57 **Befragte Person:** Nein! Ich würde das in Bezug auf alle Akteure, die Sie genannt haben, konstruktiv sehen. Auch das Verhältnis zwischen Medien und Politikern ist gekennzeichnet durch ein, ich sage mal, „do ut des“. Man versorgt Medien und Journalisten mit entsprechenden Informationen und sorgt dafür, dass vielleicht die ein oder andere Information exklusiv bei einzelnen Journalisten platziert wird – und hofft natürlich im Gegenzug auf eine gute, ausgewogene, vielleicht manchmal auch positive Berichterstattung. Mit anderen Worten: Das hängt natürlich sehr stark von den jeweiligen Personen und Parteien ab. Ich habe in der letzten Legislaturperiode mit den Kollegen unseres Koalitionspartners weitestgehend konstruktiv und vertraulich zusammengearbeitet. Das ändert sich dann aber sehr schnell in Zeiten von Wahlen, da entflechtet sich so ein Vertrauensverhältnis und reduziert sich auf einzelne Personenkonstellationen bzw. Personen, mit denen man dann gute Verhältnisse hat – während generell die Wettbewerbssituation vorherrscht.
- 58 **Interviewerin:** Jetzt verstehe ich Sie leider nicht mehr! Ich glaube, jetzt ist die Verbindung gerade schlecht!
- 59 **Befragte Person:** In Wahlen wie gesagt entflechtet sich das und dieses allgemein konstruktive Verhältnis reduziert sich auf einzelne Personenbeziehungen, d.h. man hat dann einzelne wirklich gute Kontakte, die auch Wahlkämpfe überdauern! [Lachen]
- 60 **Interviewerin:** Dann kommen wir jetzt schon zur letzten Frage: Wie abhängig fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit von den Medien aber auch von Unternehmenskommunikatoren – wir haben ja auch schon über Kontaktvermittler gesprochen – inwiefern empfinden Sie eine Abhängigkeit?
- 61 **Befragte Person:** Das Verhältnis zu den Medien ist mit Sicherheit (...) also ich fasse jetzt unter Medien alle Medien, auch Internet-Plattformen. Man ist da schon sehr abhängig. Die beste Politik, das beste Tätigwerden, nützt natürlich nichts, wenn es (a) niemand mitbekommt oder (b) es in einer Weise dargestellt wird, die mit der Intention

oder mit dem, was gemacht wurde, nichts zu tun hat. Man ist also darauf angewiesen, dass hier eine gute mediale Aufbereitung erfolgt. In den sozialen Medien hat man es ein Stück weit natürlich selbst in der Hand. Aber auch das funktioniert nur eingeschränkt, denn die meisten Politiker – und da schließe ich mich nicht aus – kennen die Gesetzmäßigkeiten sozialer Medien, also die kommunikationstechnischen Gesetzmäßigkeiten sozialer Medien, nur unzureichend und wissen nicht, wie man die Dinge so nutzt, dass sie wirklich ein bestimmtes Ziel erreichen. Was allerdings ein Aspekt ist, der auch in meiner Arbeit zunehmend eine Rolle spielt, ist das Bewusstsein, dass wir bei unserer Arbeit immer noch sehr stark auf die Abonnementzeitungen schielen – ob das jetzt die regionale Zeitung ist oder überregionale Zeitungen sind. Wenn wir uns aber die Leserschaft anschauen – wie die Zahl an Abonnenten zurückgeht und die Altersstruktur ist – dann stellen wir fest, dass wir ganze Bevölkerungsschichten über diese Medien nicht mehr erreichen. Da nutzt auch der gute Kontakt zu Medien nichts. Einzelne Bevölkerungs- und Altersgruppen haben sich zusehends von unseren Kommunikationskanälen abgekoppelt und werden schlicht nicht mehr erreicht. Das ist natürlich ein großes Problem!

- 62 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Anmerkungen oder Fragen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?
- 63 **Befragte Person:** Nein! Wie gesagt, wenn Sie irgendetwas zitieren, dann schicken Sie es mir vielleicht nochmals zur Freigabe zu.
- 64 **Interviewerin:** Selbstverständlich!
- 65 **Befragte Person:** Ansonsten können Sie mich ja mal informieren, wenn die Arbeit publiziert wird, das würde mich auf jeden Fall interessieren!
- 66 **Interviewerin:** Auf jeden Fall! Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Ergebnissen meiner Forschungsarbeit teilhaben lassen. Die Arbeit wird voraussichtlich bis zum Ende des Jahres fertiggestellt, aber es dauert dann natürlich noch ein bisschen, bis es publikationsfähig ist.
- 67 **Befragte Person:** Okay! Dann wünsche ich Ihnen für Ihre Arbeit weiterhin viel Erfolg und gutes Gelingen!

- 68 **Interviewerin:** Danke, Ihnen auch! Vielen Dank für das interessante Gespräch und wir bleiben in Kontakt!
- 69 **Befragte Person:** Ja! Alles Gute und auf Wiederhören!
- 70 **Interviewerin:** Danke Ihnen! Wiederhören!

Interview Nr. 12 Andreas Schwarz, SPD (P3)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 12

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 10.04.2019

Dauer: 00:54:43

Modus: Telefon-Interview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: Andreas Schwarz (SPD)³

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 54 Jahre

Positionsbezeichnung: Bundestagsabgeordneter und Mitglied im Ausschuss für Wirtschaft und Energie im 18. Deutschen Bundestag für die SPD; später Bundestagsabgeordneter im 19. Deutschen Bundestag für die SPD

³ Disclaimer: Alle Äußerungen wurden von dem Gesprächspartner als (ehemaliger) Abgeordneter und Mitglied des Deutschen Bundestages gemacht. Der Gesprächspartner schildert seine persönlichen Erfahrungen und Eindrücke – und spricht nicht im Namen seiner Partei oder Fraktion.

Transkription

- 1 **Befragte Person:** Guten Morgen!
- 2 **Interviewerin:** Guten Morgen! Hier spricht Carolin Köppel von der LMU München.
- 3 **Befragte Person:** Hallo!
- 4 **Interviewerin:** Hallo! Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview nehmen! Ich bin mir nicht ganz sicher, wie viel Sie bereits über mein Projekt wissen, deshalb würde ich Ihnen gerne noch ein paar Informationen zu meiner Person und meinem Promotionsprojekt geben bevor wir mit dem Interview beginnen.
- 5 **Befragte Person:** Ja, machen Sie das!
- 6 **Interviewerin:** Ich promoviere seit Oktober 2016 an der LMU München im Fach Kommunikationswissenschaft und befasse mich in diesem Rahmen mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen, aber eben nicht aus betriebswirtschaftlicher, sondern kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Mich interessiert ganz konkret, welche Akteure im gesellschaftlichen Diskurs miteinander kommunizieren, mit welchen Intentionen und welchen Auswirkungen, d.h. worüber wird im Zusammenhang mit der Entstehung und den Folgen von Unternehmenskrisen diskutiert. Das Forschungsprojekt wird von der Studienstiftung des deutschen Volkes sowohl ideell als auch finanziell gefördert – und voraussichtlich Ende des Jahres fertiggestellt. Es handelt sich um ein empirisches Projekt, das im Prinzip aus zwei Teilen besteht: Zum einen habe ich bereits eine sogenannte quantitative Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung über ausgewählte DAX-Unternehmen durchgeführt. Zum anderen führe ich jetzt Gespräche mit Journalisten, Unternehmenskommunikatoren von DAX-Unternehmen sowie Politikern auf Bundesebene von allen Parteien, die während der 18. Wahlperiode vertreten waren. Haben Sie denn zum Projekt noch Fragen?
- 7 **Befragte Person:** Nein, soweit ist alles klar!
- 8 **Interviewerin:** Prima! Für meine Arbeit ist natürlich ganz wichtig, dass ich Sie zitieren darf. Allerdings können Ihre Aussagen nach Absprache anonymisiert werden, der Grad der Anonymisierung kann individuell abgestimmt werden. Das müssen Sie nicht

jetzt entscheiden, sondern können mir gerne auch im Nachklang an das Interview Bescheid geben.

- 9 **Befragte Person:** Schicken Sie mir die Zitate zu, damit wir sie freigeben? Oder wie machen wir das?
- 10 **Interviewerin:** Zitate unter Namensnennung würde ich freigeben lassen.
- 11 **Befragte Person:** Okay, gut!
- 12 **Interviewerin:** Die Transkription des Interviews erfolgt dem Sinn und nicht dem genauen Wortlaut nach. Auch deshalb spreche ich Zitate unter Namensnennung mit Ihnen ab. Haben Sie denn zum Verlauf oder Vorgehen des Interviews noch Fragen?
- 13 **Befragte Person:** Nein, machen Sie einfach mal und dann werden wir sehen, wie weit wir kommen!
- 14 **Interviewerin:** Okay, perfekt! Das Interview ist insgesamt in vier Themenblöcke gegliedert. Wir fangen jetzt mit dem ersten Themenblock an, es geht um Medien und deren Berichterstattung über DAX-Unternehmen. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben?
- 15 **Befragte Person:** Das kommt immer darauf an, was bzw. „wen“ man gerade liest. Das ist sicherlich [oft] inhaltlich kritisch, aber sicher manchmal auch etwas zu wohlwollend. Ich denke, da ist die Bandbreite in der Medienlandschaft, in der wir uns bewegen, schon sehr, sehr groß. Im Großen und Ganzen würde ich sagen ist die Berichterstattung – unterm Strich, wenn man alles zusammenzählt bzw. was bei mir gefühlstechnisch ankommt – doch meist sehr wohlwollend.
- 16 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen wünschen?
- 17 **Befragte Person:** Generell ist es in der Medienwelt ein Problem, eine saubere, intensive Recherche zu finden, d.h. dass Medien sich Zeit nehmen, Dingen auf den Grund zu gehen und nicht dem Muster verfallen, jeden Tag oder einmal in der Woche eine

große Schlagzeile produzieren zu müssen. Ich erwarte eine kritische Auseinandersetzung mit Themen, eine inhaltlich tiefgehende und vor allen Dingen sauber recherchierte Auseinandersetzung.

- 18 **Interviewerin:** Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Würden Sie der Aussage heutzutage zustimmen, dass Unternehmen einen derart hohen Einfluss auf die Medienberichterstattung nehmen und diese in gewisser Weise sogar lenken?
- 19 **Befragte Person:** Ja, das habe ich selber schon erlebt: Wir haben bei einem Steuerfall einen Hinweis von einer Redaktion bekommen, dass wir das Thema gesetzestechnisch mal begleiten sollten. Das haben wir dann auch sehr schnell gemacht, weil es um sehr hohe Steuerverluste für den deutschen Steuerzahler gegangen wäre – und der Redaktion die Rückmeldung gegeben: „Die Politik hat dieses Mal schnell reagiert, wir haben dieses Steuerschlupfloch zugemacht. Wie schaut es denn mit einer intensiven Berichterstattung dazu aus?“ Dann kam von der Redaktion wiederum die Rückmeldung: „Das sieht die Chefredaktion nicht gerne, weil derjenige, um den es ging, sich beschwert und im Prinzip – so kam es zwischen den Zeilen rüber – angedroht hat, das Werbebudget in dieser Zeitung etwas zurückzufahren.“ Es wurde dann auch nicht in einem großen Stil berichtet.
- 20 **Interviewerin:** Wie wird denn aus Ihrer Sicht versucht, Einfluss zu nehmen?
- 21 **Befragte Person:** Ich glaube, es liegt in der Natur des Menschen, zu versuchen, eine Regelung, die gerade nicht in sein Konzept passt, zu umgehen. Da wird man halt dann immer kreativer. Unternehmen tun sich da vielleicht oft auch ein bisschen leichter als die Politik, denn: ich vergebe keine Werbung, ich kaufe keine Inserate in der Süddeutschen Zeitung oder sonst wo. Unternehmen haben da sicherlich andere Einflussmöglichkeiten, denn gerade Zeitungen sind über Werbung finanziert, letztendlich ist das also schon ein Hebel. Offiziell werden Sie dazu nichts finden, dann werden halt

Inserate entweder gar nicht geschaltet oder woanders. Ich denke, die Einflussnahme – da darf man sich nichts vormachen – wird in einer Welt, die ja immer kommunikativer wird und in der Medien immer mehr an Bedeutung gewinnen – egal, welches Medienfeld wir nehmen – nicht weniger, sondern mehr! Man merkt ja auch, wie schnell mittlerweile Reaktionen da sind. Durch diese Schnelllebigkeit sind die Unternehmen natürlich noch viel mehr gefordert, noch kreativer zu werden, um vielleicht eine schlechte oder ich sage jetzt mal „wahre Berichterstattung, die aber nicht ins Unternehmensbild passt“ zu verhindern. Ich gebe mich da keiner Illusion hin, dass das besser wird oder wir auf einen vernünftigen Ehrenkodex kommen und sich alle an die gleichen Spielregeln halten – davon gehe ich nicht aus!

- 22 **Interviewerin:** Wie oft kommt es aus Ihrer Sicht vor, dass Inhalte und Botschaften falsch oder in einem falschen Kontext wiedergegeben werden?
- 23 **Befragte Person:** Das habe ich schon eingangs versucht zu erklären. Das Problem, das die Medien haben, ist keine Zeit für Recherche. Die Medien haben sicherlich auch den Druck „etwas verkaufen zu müssen“ – und das geht nur über Schlagzeilen. Dann kommt dazu, „only bad news are good news“ – das macht dann eine objektive Berichterstattung äußerst schwierig. Dann wird natürlich oft auch versucht – das geht quer durch alle Medien – eigene Kommentierung schon in die Berichterstattung einfließen zu lassen. Das ist natürlich gefährlich, weil eine Berichterstattung erstmal neutral sein sollte. Wenn ich als Verfasser einer Nachricht eine Meinung dazu habe, dann macht man normalerweise ein Kästchen daneben, schreibt „Kommentar“ darauf und kann dann seine Meinung dazu schreiben. Aber das passiert heute auch nicht mehr so häufig, sondern man vermischt im Prinzip Berichterstattung mit eigener Meinung. Das ist das eine! Das andere, was mir auffällt, ist, dass im Bereich der Medienwelt die Geschichte beim Redakteur oder Journalisten teilweise schon im Kopf ist. Der hat seine Story – und um die Story herum versucht er Zitate oder Meinungen zu bekommen, die seine Story, die er sich da ausgedacht hat, untermauern. Das geht alles im Prinzip auf Kosten einer objektiven Recherche. Das habe ich auch selber hier schon erlebt: Man führt Interviews und merkt, man kann erzählen, was man will, der [Journalist] hat seine Geschichte im Kopf und braucht [nur noch] den [betont] Satz von Dir, der in seine Geschichte passt. Da geht es nicht darum, wer schuld oder nicht schuld ist oder was falsch gelaufen ist – das haben die [Medien oder Journalisten] schon festgelegt und

versuchen im Prinzip nur noch über Zitate ihre eigene Geschichte „festzuzurren“. Das hat nichts mit objektiver Berichterstattung oder Recherche zu tun, wenn sich jemand zu mir an den Schreibtisch setzt und mir mehr oder weniger erklärt: „Das Layout von dem Ding ist schon klar, was wir von Dir brauchen, ist der [betont] Satz, damit das Layout auch noch richtig chic oder rund wird.“

- 24 **Interviewerin:** Gerade bei börsennotierten Unternehmen, insbesondere bei DAX-Unternehmen, spielen ja auch die volkswirtschaftliche Relevanz und damit die Sichtweisen der Politik eine wichtige Rolle. Wird Politikern in der Wirtschaftsberichterstattung ausreichend Raum und Zeit gegeben? Können Sie ihre Sichtweise auf die Dinge in der Berichterstattung positionieren oder werden Politikerstimmen vernachlässigt?
- 25 **Befragte Person:** Ich will nicht sagen, dass es unter den Tisch fällt. Wenn „die Schweinerei groß genug ist“, dann wird man natürlich auch gerne die Politik hören – vor allen Dingen, wenn man noch einen Bogen in die Politik spannen kann. Dann ist man als Politiker gefordert, weil man die Geschichte rund macht – und wenn man auch noch mit drauf klopft oder hineingezogen werden kann, dann [umso mehr]. Ansonsten hält man die Politik ich will nicht sagen weitestgehend raus, aber man benutzt die Politik nur mehr oder weniger oder oft nur als Mittel zum Zweck, wenn es um Wirtschaftsberichterstattung geht. Da findet Politik in der Regel nur dann statt – oder soll nur dann stattfinden – wenn das Kind im Brunnen liegt bzw. man vielleicht auch noch die Politik mit in das Malheur hineinziehen kann.
- 26 **Interviewerin:** Die Süddeutsche Zeitung hat 2015 im Kontext des „Dieselgate“ in einem Artikel geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlig wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Gerade der Automobilindustrie und Politik werden eine sehr starke Nähe nachgesagt. Ist es aus Ihrer Sicht so, dass die Politik die Industrie schützt und ihr Rückhalt bietet – auch wenn sich Unternehmen falsch verhalten, beispielsweise Dinge tun, die aus juristischer Sicht angreifbar sind?
- 27 **Befragte Person:** Diese Verbindung wird mit Sicherheit hergestellt – und ist, wenn sie gerechtfertigt ist, nicht unberechtigt. Wenn ich jetzt den „Dieselskandal“ nehme und die Rolle der Politik kritisch reflektiere: Da waren wir schon sehr, sehr „fürsorglich“ mit dem Unternehmen [Anm.: VW]. Das merkt man teilweise auch an der Sprache: Da spricht die Politik von „Manipulation“, der Fachbegriff für das, was da

abgelaufen ist, ist aber „Betrug“! Da wird auch vieles verniedlicht und verharmlost. Wenn dann auch noch ein schlechtes Licht auf die Politik fällt, wird die Politik letztendlich auch in der Berichterstattung erwähnt. Aber eben nur, wenn es negativ ist. Wenn etwas gut läuft, dann werden Sie selten hören, dass die Politik den Raum freigemacht hat, damit sich ein Unternehmen gut entwickeln konnte. Das wird ja in der Regel erwartet – und das Gute wird in der Regel nicht so gerne erwähnt, weil sich nur das Schlechte gut verkauft.

- 28 **Interviewerin:** Der Begriff der Krise wird ja umgangssprachlich vor allem negativ verwendet oder assoziiert. Krisen können jedoch auch positive Aspekte mit sich bringen, beispielsweise die Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung. Werden aus Ihrer Sicht in Unternehmenskrisen negative Aspekte zu sehr in den Vordergrund gerückt und positive Aspekte, die daraus entstehen können, vernachlässigt, sowohl von Seiten der Medien, aber auch von Seiten der Wirtschaft und Politik?
- 29 **Befragte Person:** Absolut, alle, alle! Das ist mittlerweile ein gesellschaftliches Problem in unserem Land – und dazu haben mit Sicherheit alle ihren Beitrag geleistet. Medien können meist nur schlechte Nachrichten verkaufen, weil die gerne gelesen werden! Auch Unternehmen müssen in der Regel „schwarzmalen“. In der Politik ist es auch so, dass mittlerweile viele unterwegs sind, die mehr Bedenken tragen als Chancen entwickeln wollen. Wenn wir in diesem Land nicht insgesamt auf einen anderen Pfad kommen, dann wird das wirklich zum Problem! Wir entwickeln uns zu einer Gesellschaft des „Nein-Sagens“, wenn wir keine Chancen mehr erkennen, sondern nur noch Risiken und Probleme sehen. Ich habe immer gesagt oder mein Lebensmotto ist: „Ich brauche kein Problem herbeireden, denn Probleme kommen in der Regel von alleine.“ Das Leben hat halt immer ein Restrisiko, d.h. ich muss erstmal anfangen, irgendetwas zu tun – und wenn sich dann Probleme in den Weg stellen, muss man nach einer Lösung Ausschau halten. Aber bevor wir in Deutschland mit etwas loslegen, wird erstmal geguckt, wie viele hunderttausend Probleme kommen können. Bevor wir [richtig] anfangen, sind wir schon lange damit beschäftigt, alle Unwägbarkeiten abzuwägen, dass wir im Prinzip schon fast gar nicht mehr zum Projekt kommen – vor lauter Krisendenken! Das ist sicherlich ein „Riesen-Problem“ in diesem Land. Da wären alle gefordert, ein bisschen mehr Optimismus zu verbreiten. An dem Sprichwort „der Fisch stinkt zuerst am Kopf“ ist was [Wahres] dran. Wenn die, die vorne stehen – ob die jetzt

Meinung, Wirtschaft oder Politik machen – keine optimistischen, positiven Signale in die Gesellschaft senden, dann wird die Gesellschaft auch so sein wie sie gerade ist, dass man oft „Nein“ sagt, Bedenken oder Angst hat und keine Veränderung will. In diesem Land soll ja immer alles anders werden, aber es soll sich nichts ändern. Das ist ja der Wunsch der Menschen! Daran sind sicherlich auch die Berichterstattung und die Politik schuld – aber auch Unternehmen sind, so wie sie sich nach außen darstellen, sicherlich für das Stimmungsbild, das wir gerade in der Gesellschaft haben, [mit] verantwortlich.

- 30 **Interviewerin:** Lassen Sie uns jetzt konkret über Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen in Unternehmenskrisen sprechen. Welche Ursachen werden aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit der Entstehung von Unternehmenskrisen am häufigsten diskutiert?
- 31 **Befragte Person:** Gerade bei diesen großen DAX-Unternehmen – ich lasse jetzt mal kleine Unternehmen außen vor, denn die [kleinen Unternehmen] sind noch [echte] Unternehmer [betont]. Aber in diesen Großbetrieben haben wir Manager [betont]. Manager sind nur noch zahlengeleitet und haben nur einen wichtigen Termin im Jahr – und das ist die Bilanzpressekonferenz. Da muss es für die Aktionäre passen. Das ist das Problem, dass hier eine gewisse Nachhaltigkeit, auch Langfristigkeit, im Denken fehlt – und man hier einfach nur noch an Zahlen hängt und nicht mehr wie ein Familienunternehmen am Unternehmen insgesamt, d.h. auch eine Verantwortung für die Mitarbeiter sieht. So ein kleines Unternehmen hat auch eine Verantwortung für den Ort, an dem das Unternehmen agiert. Das haben die großen Unternehmen nicht mehr, denn die sind nur noch zahlengeleitet. Deswegen sind das für mich auch keine Unternehmer, sondern Manager – und die verwalten halt einen großen Fonds, der vielleicht auch noch etwas produziert.
- 32 **Interviewerin:** Haben Sie denn den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden bzw. durch diese überhaupt erst entstehen können?
- 33 **Befragte Person:** Mein Gefühl ist, dass die Medienberichterstattung in unserem Land nicht daran schuld ist, wenn ein Unternehmen in Schieflage kommt. Im Gegenteil! Das sehe ich nicht so, nein!

- 34 **Interviewerin:** Welche Folgen und Konsequenzen werden aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit den Auswirkungen von Unternehmenskrisen am häufigsten diskutiert? Gehört es aus Ihrer Sicht auch zur Aufgabe der Medien, konkrete Appelle oder Forderungen zu formulieren?
- 35 **Befragte Person:** Medien haben erstmal den Sachverhalt grundsätzlich und objektiv darzustellen, d.h. was gerade passiert oder schiefgelaufen ist. Wie gesagt, ich habe es bereits erwähnt, es gibt die Spalte „Kommentar“ und da kann man von mir aus so etwas auch fordern. Man muss einer Zeitung auch zugestehen, dass ein Redakteur auf Grundlage seiner Recherche eine Meinung entwickelt. Aber letztendlich: Bei einem DAX-Unternehmen entscheidet der Aufsichtsrat oder (...) es ist kein großer Informationsgewinn mehr, wenn jemand schreibt: „Jetzt haben sie den 45. Skandal an irgendeiner Software entdeckt.“ Wenn ziemlich oft in verschiedenen Facetten über dasselbe Thema berichtet wird, dann setzt sich bei den Menschen irgendetwas fest – und man braucht sich nicht zu wundern, wenn die und die Nachricht kommt und jeder sagt: „Da gibt es keinen Mehrwert oder Informationsgewinn mehr.“
- 36 **Interviewerin:** Wenn Medien als Skandalisierer auftreten, können sie damit auch eine gewisse Funktion erfüllen, beispielsweise dass die Öffentlichkeit überhaupt Zugang zu kritischen Themen bekommt und die Aufklärung der Öffentlichkeit vorangetrieben wird. Gehört es aus Ihrer Sicht zur Aufgabe der Medien, die Rolle der Skandalisierer zu übernehmen – und tun sie dies heute mehr als früher? Oder sehen Sie auch andere Interessensgruppen wie die Deutsche Umwelthilfe oder Greenpeace in der Verantwortung?
- 37 **Befragte Person:** Ja, die Entwicklung würde ich auch so sehen, dass die Medien diese Rolle vermehrt übernehmen. Die Skandalisierungen laufen allerdings auch vor dem Hintergrund ab, dass die Medien unter Preis-, Markt- und Konkurrenzdruck stehen – und damit letztendlich versuchen, über diesen Weg [Anm.: der Skandalisierung] Reichweite zu schaffen, die Auflage zu erhöhen oder im Fernsbereich Zuschauerquoten an sich zu binden. An und für sich wäre es die Aufgabe von Verbänden und Organisationen, sich stärker einzubringen. Es gibt aber auch Ausnahmen, siehe Panama Papers, wenn man merkt, dass eine saubere Recherche dahintersteckt. Das war auch ein sauberer Aufschlag – und [zwar] eine medial übergreifende Aktion von verschiedenen Medien, die hier recherchiert haben – und auch sehr sauber recherchiert

haben – also auch das gibt es als positives Beispiel. Aber generell hat eine Zeitung erstmal eine Berichterstattungsfunktion – das sehe ich als Schwerpunkt. Dass man sich mal ein Thema herauspicks und dem besonders nachgeht, ist auch legitim. Dafür leben wir in einer freien und pluralen Gesellschaft – und die Pressefreiheit ist ein hohes Gut, da soll und darf man den Medien auch keine Vorgaben machen. Das soll aber nicht dazu führen, dass diejenigen, die an und für sich dafür zuständig sind, eine Kontrollfunktion zu übernehmen, d.h. zum einen die Parlamente, aber natürlich auch Interessenverbände – sich zurücklehnen und sagen: „Irgendeine Zeitung oder Fernsehsender XY wird das schon richten, macht das schon.“ Das muss ein vernünftiges Miteinander sein.

- 38 **Interviewerin:** Steffen Burkhard, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Unter Framing versteht man das Hervorheben bestimmter Aspekte zulasten anderer und damit die Nahelegung einer bestimmten Deutungsweise eines Sachverhaltes. Wie würden Sie denn skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben und welche Rolle spielt Framing aus Ihrer Sicht?
- 39 **Befragte Person:** Sie stellen aber sehr intensive Fragen! (nachdenklich) Framing ist natürlich auch eine Modeerscheinung wie wir sie überall haben – auch in der Politik. Framing ist ganz, ganz wichtig (...) Wie sage ich das jetzt [am besten]? Wie war die Frage nochmal genau?
- 40 **Interviewerin:** Wie würden Sie skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben und welche Rolle spielt dabei Framing?
- 41 **Befragte Person:** Ja gut, das habe ich ja schon erwähnt: Was mir auffällt und quer durch die mediale Welt geht, ist, dass die [betont] Geschichte in der Regel oder oft schon im Kopf des Journalisten existiert – und er im Prinzip die Recherche und Interviews in diese Richtung führt, sodass alles zur Geschichte passt. Das ist eine Entwicklung, die ich mittlerweile sehr, sehr stark beobachte, dass Journalisten im Prinzip schon eine Meinung gebildet haben, wenn sie mit der Recherche anfangen. Da steht schon

fest, was am Ende herauskommen muss – und die Recherche läuft dann auf dieses Ziel hin ausgerichtet im Sinne von „von dem könnte ich eine passende Aussage bekommen oder der könnte meine Theorie untermauern, mit dem rede ich, um das letztendlich zu verfestigen.“ Eine Ausgewogenheit im Sinne von „ich höre mir beide Seiten A und B an oder berichte objektiv“ gibt es nicht. Wie gesagt: Die [Medien oder Journalisten] haben die Geschichte oft schon im Kopf. Erschwerend kommt noch hinzu, dass man schon in der Berichterstattung, die an und für sich objektiv sein soll, schon versucht, einen eigenen Kommentar oder die eigene Meinung unterzubringen. Da wird auch schon im Bericht gewertet – und das sollte eine neutrale Berichterstattung nicht, denn die sollte erstmal Pro und Contra eines Sachverhaltes darstellen und nicht schon die persönliche Wertung des Redakteurs beinhalten. Aber das ist mittlerweile schon sehr, sehr häufige Praxis. Da hatte ich mal vor einiger Zeit ein spannendes Gespräch mit einem ehemaligen Fernsehjournalisten – der war mal einer der großen in der Fernsehberichterstattung – der erklärt hat, dass es so ist und erwartet wird – selbst vom öffentlich-rechtlichen Fernsehen. Auch da ist mittlerweile der Leistungsdruck so groß, dass eine Geschichte kommen oder jeden Tag eine Geschichte geliefert werden muss, so dass Recherche und Berichterstattung im Sinne von „ich habe keine Zeit, alles muss schnell gehen, also denke ich mir meine Geschichte und versuche passende Zitate zu finden“ [ablaufen]. Ein guter Journalist hat ja seinen Pool an Informanten und Interviewpartnern und weiß, wer wie tickt – und wenn er ein [bestimmtes] Zitat braucht, in die eine oder andere Richtung, „dann rufe ich bei dem an – und baue mir meinen Artikel entsprechend Punkt für Punkt mit den Leuten zusammen, die im Prinzip meine Geschichte und meine Meinung bestätigen.“

- 42 **Interviewerin:** Das Phänomen, das Sie gerade beschrieben haben, nennen wir in der Kommunikationswissenschaft „opportune Zeugen“: Journalisten suchen sich genau diejenigen für Zitate aus, die das eigene Bild bestätigen. Sie haben gerade gesagt, dass das aus Ihrer Sicht immer häufiger passiert. Sehen Sie Unterschiede zwischen Qualitäts- und Boulevardmedien? Oder ist das aus Ihrer Sicht wiederum über die gesamte Palette an Medienangeboten hinweg der Fall?
- 43 **Befragte Person:** Also ich muss Ihnen sagen: Mehr oder weniger quer durch alle [Medien hinweg] – selbst bei den öffentlich-rechtlichen Medien. Ich habe das selber mal – wenn ich die Geschichte erzählen darf – als Bürgermeister erlebt. In eine

Mehrzweckhalle hat es während einer Veranstaltung massiv hineingeregnet – weil das Dach undicht war – und wir mussten die Veranstaltung abbrechen. Das wurde dem Bayerischen Rundfunk mitgeteilt, dass es bei dieser Veranstaltung ein Problem mit der Halle gab. Daraufhin kam ein Fernsehteam und wollte den Regeneinfall in dieser Halle aufnehmen. Aber an dem Drehtag – und die waren den ganzen Tag da – hat es nicht hineingeregnet und das Dach hat gehalten. Was haben die dann gemacht? Die sind in eine Gaststätte gegangen, haben sich einen Krug Wasser geholt, den Krug Wasser auf den Boden geschüttet und das gefilmt. Bayerischer Rundfunk! Da habe ich mich auch nur noch gefragt: Ist das jetzt wirklich ernst, dass Steuergelder und Gebühren der Beitragszahler gerade für einen Journalismus investiert werden, der nicht mal mehr „Bildzeitungs-Niveau“ erreicht? Die vom Bayerischen Rundfunk meinten nur: „Wir müssen heute Abend für die Rundschau einen Bericht machen.“ Ja, okay, ich hab’s verstanden [Seufzen]. Das ist die Praxis aus dem Leben! Das habe ich auch schon mit Monitor, Panorama und wie sie alle heißen erlebt, dass die Geschichte fertig ist, der Journalist kommt und praktisch nur noch ein Zitat braucht.

- 44 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn Ihr persönliches Verhältnis zu Journalisten, Unternehmenskommunikatoren und Politikern anderer Parteien beschreiben? Als eher konstruktiv-kooperativ oder als durchaus konfliktbeladen?
- 45 **Befragte Person:** Nein, also ich bin eher der konstruktive und kooperative Mensch und nicht einer, der auf Krawall gebürstet durch die Welt geht, denn so erreichen Sie nichts!
- 46 **Interviewerin:** Gibt es da Unterschiede zwischen diesen drei Akteursgruppen, die ich gerade genannt habe? Oder ist das durchweg eher ein kooperatives Verhältnis?
- 47 **Befragte Person:** Nein, ich bemühe mich mit allen ein kooperatives Verhältnis zu führen. Mein Bild als Politiker oder meine Erwartungshaltung an die Politik ist, dass wir das Land zusammenzuhalten und nicht zu spalten haben! Dazu gehört für mich, dass man eine vernünftige Beziehung miteinander pflegt. Ich versuche mit jedem Menschen so umzugehen wie ich erwarte, dass man mit mir umgeht. Das sind meine persönlichen Lebensziele. Deswegen bin ich da eher der etwas weniger konfliktbeladene oder auf Krawall gebürstete Mensch, sondern eher ein Diplomat.

- 48 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zur letzten Frage: Wie abhängig fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit von den Medien? Und wie abhängig fühlen Sie sich von der Wirtschaft und Politikern anderer Parteien?
- 49 **Befragte Person:** Abhängig im Sinne von „um für Entscheidungen ein Stimmungs-, Meinungs- oder auch Faktenbild zu bekommen“, d.h. ich brauche den Input von allen, um eine vernünftige Abwägung auf die Reihe zu bekommen. Das wäre die Abhängigkeit, die ich sehe. Man braucht den Dialog, um eine vernünftige Politik zu machen – und dafür brauche ich eben auch die Medien, um zu sehen, wie das nach außen hin transportiert wird bzw. auch was die gesellschaftliche Rückkopplung der Arbeit, die wir leisten, ist. Das ist die Abhängigkeit, die ich sehe! Ansonsten muss ich sagen: Klar will man gut in der Presse dastehen, aber die Presse ist frei und unabhängig – und das Gut der Pressefreiheit achte ich und sehe da auch kein Problem!
- 50 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Anmerkungen oder Fragen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?
- 51 **Befragte Person:** Nein, alles gut soweit!
- 52 **Interviewerin:** Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Forschungsergebnissen teilhaben lassen. Die Arbeit wird voraussichtlich bis zum Ende des Jahres fertiggestellt, bis es dann publikationsfähig ist, dauert es natürlich noch ein bisschen. Die Freigabe von Zitaten würde ich mit Ihnen persönlich besprechen bzw. abstimmen. Ansonsten, wenn von Ihrer Seite keine Fragen mehr bestehen, bleibt mir für den Moment nur, dass ich mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen für das sehr interessante und informative Gespräch bedanke!
- 53 **Befragte Person:** Okay!
- 54 **Interviewerin:** Ja?
- 55 **Befragte Person:** Dann wünsche ich Ihnen noch viel Spaß bei der Arbeit und viel Erfolg!
- 56 **Interviewerin:** Danke, Ihnen auch! Wiederhören!

Interview Nr. 13 Thomas Lutze, Die Linke (P4)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 13

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 11.04.2019

Dauer: 00:47:04

Modus: Telefon-Interview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: Thomas Lutze (Die Linke)⁴

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 49 Jahre

Positionsbezeichnung: Bundestagsabgeordneter und Mitglied im Ausschuss für Wirtschaft und Energie im 18. Deutschen Bundestag für Die Linke; später Bundestagsabgeordneter im 19. Deutschen Bundestag für Die Linke

4 Disclaimer: Alle Äußerungen wurden von dem Gesprächspartner als (ehemaliger) Abgeordneter und Mitglied des Deutschen Bundestages gemacht. Der Gesprächspartner schildert seine persönlichen Erfahrungen und Eindrücke – und spricht nicht im Namen seiner Partei oder Fraktion.

Transkription

- 1 **Befragte Person:** Guten Tag!
- 2 **Interviewerin:** Guten Tag! Hier spricht Carolin Köppel von der LMU München.
- 3 **Befragte Person:** Hallo!
- 4 **Interviewerin:** Hallo! Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit für das Interview nehmen! Ich bin mir nicht ganz sicher, wie viele Informationen Sie vorab schon bekommen haben, deshalb würde ich vorschlagen, dass ich Ihnen bevor wir mit den Interviewfragen beginnen noch ein paar Informationen zu meiner Person und meinem Promotionsprojekt gebe.
- 5 **Befragte Person:** Ja!
- 6 **Interviewerin:** Ich promoviere seit Oktober 2016 an der LMU München im Fach Kommunikationswissenschaft und beschäftige mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen – aber eben nicht aus betriebswirtschaftlicher, sondern kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Konkret interessiert mich, welche Akteure aus Medien, Wirtschaft und Politik mit welchen Intentionen und Auswirkungen miteinander im Kontext von Unternehmenskrisen kommunizieren.
- 7 **Befragte Person:** Okay!
- 8 **Interviewerin:** Dazu habe ich zum einen eine sogenannte quantitative Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung über ausgewählte DAX-Unternehmen durchgeführt. Zum anderen führe ich jetzt Gespräche mit Journalisten, Unternehmenskommunikatoren von DAX-Unternehmen sowie Politikern auf Bundesebene – und zwar mit Politikern, die während der 18. Wahlperiode im Deutschen Bundestag Mitglied im Ausschuss für Wirtschaft und Energie waren.
- 9 **Befragte Person:** Ja!
- 10 **Interviewerin:** Haben Sie denn zu meinem Dissertationsprojekt noch Fragen?
- 11 **Befragte Person:** Nein, soweit ist alles klar!

- 12 **Interviewerin:** Dann noch ganz kurz zum Ablauf bzw. Prozedere des Interviews. Ich bin natürlich darauf angewiesen, dass ich Ihre Aussagen zitieren darf. Auf Ihren Wunsch können Ihre Aussagen anonymisiert werden, das können wir individuell miteinander abstimmen. Beim höchsten Grad an Anonymisierung sind am Ende weder Rückschlüsse auf Ihre Partei noch auf Ihren Namen möglich. Das müssen Sie aber nicht jetzt, sondern das können Sie auch noch im Nachklang an das Interview entscheiden. Die Transkription des Interviews erfolgt dem Sinn und nicht dem genauen Wortlaut nach, auf Wunsch kann ich Ihnen die Transkription gerne zukommen lassen. Direkte Zitate unter Namensnennung würde ich in jedem Fall mit Ihnen abstimmen.
- 13 **Befragte Person:** Gut!
- 14 **Interviewerin:** Wenn jetzt von Ihrer Seite keine Fragen mehr bestehen, dann würde ich einfach starten.
- 15 **Befragte Person:** So machen wir es, prima!
- 16 **Interviewerin:** Perfekt! Das Interview ist in vier Themenblöcke gegliedert. Wir beginnen jetzt mit dem ersten Themenblock, es geht um Medien und deren Berichterstattung über die DAX-Unternehmen. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung in Deutschland über die DAX-Unternehmen beschreiben?
- 17 **Befragte Person:** Ich finde, dass dazu eine sehr umfangreiche Berichterstattung läuft. Zum Teil werden die Unternehmen in den Medien stärker thematisiert – Stichwort „Börse im Ersten“ zu hervorgehobener Sendezeit – als ihnen in der Gesellschaft – trotz Börsennotierung – an Stellenwert zugeschrieben wird. Also eigentlich ist [diese intensive Thematisierung] nicht gerechtfertigt, wenn ich das gesamtwirtschaftlich betrachte.
- 18 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen? Sehen Sie irgendwo Handlungsbedarf?
- 19 **Befragte Person:** (nachdenklich) Handlungsbedarf sehe ich eher darin, dass zur Wirtschaft ja auch andere Bereiche gehören, die für meine Begriffe bei weitem nicht eine so herausgehobene Stellung haben, zum Beispiel Familien- oder

Mittelstandsunternehmen. Das soll nicht heißen, dass das schlecht ist, was bei den börsennotierten Unternehmen gemacht wird, mir fehlt es halt nur in anderen Bereichen.

- 20 **Interviewerin:** Geht es Ihnen eher um die Quantität der Berichterstattung, die aus Ihrer Sicht nicht ausreichend ist, wenn es um nicht börsennotierte Unternehmen geht, als um die Qualität?
- 21 **Befragte Person:** Eher um die Quantität, ja!
- 22 **Interviewerin:** Gerade bei börsennotierten Unternehmen, die ja im Fokus meiner Untersuchung stehen, wird eine gewisse volkswirtschaftliche Relevanz angenommen. Diese Relevanz haben andere Unternehmen natürlich auch, aber vielleicht nicht in dem Ausmaß. Vielleicht sind die DAX-Unternehmen auch deshalb medial oft präsenter als die von Ihnen gerade angesprochenen Familien- oder Mittelstandsunternehmen. Bei börsennotierten Unternehmen wird dann von Medienseite oft auch die Sichtweise der Politik „nachgefragt“. Haben Sie denn den Eindruck, dass Ihnen bzw. Ihrer Partei ausreichend Raum und Zeit in der Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen gegeben wird?
- 23 **Befragte Person:** Ich glaube, dass eine Berichterstattung immer nur dann stattfindet, wenn irgendetwas zusammenkracht, d.h. im Prinzip wenn irgendein Unternehmen massive Probleme hat. Wenn zum Beispiel die Arbeitsplatzfrage gestellt wird, dann sind wir [Politiker] mit am Zug. Das ist ja quasi ein Kernthema [für meine Partei]. Geht es um andere wirtschaftliche Fragen wie „wie stellen sich die Unternehmen in Bezug auf den Klimawandel auf“ oder „wie stellen sich die Unternehmen im internationalen Wettbewerb, auch im Hinblick auf China und Amerika, auf“, kommen wir weniger vor. Das ist aber kein Vorwurf. Das liegt zum einen auch ein bisschen an uns, da wir da zu wenig machen. Zum anderen haben wir [in diesem Bereich] kaum Zugänge in der Öffentlichkeit. [Außer], wenn bei großen Aktiengesellschaften bzw. DAX-Unternehmen irgendetwas passiert, dann [schon].
- 24 **Interviewerin:** Also werden Stimmen aus der Politik aus Ihrer Sicht hauptsächlich im Kontext von Negativereignissen oder -beispielen eingefangen?
- 25 **Befragte Person:** Es kommt darauf an: In der Regel bleibt immer Negatives übrig, an das man sich zurückerinnert. Ich weiß nicht, ob das positiv oder negativ ist, aber zum

Beispiel: Bayer hat ja Monsanto gekauft – Bayer müsste ja auch unter den DAX-Unternehmen sein – (...)

26 **Interviewerin:** Ja!

27 **Befragte Person:** (...) das ist ja erstmal wirtschaftspolitisch gesehen eine positive Nachricht, wenn ein deutsches Unternehmen einen Global Player schluckt. Sonst geht es ja eher andersherum. Aber da sind wir relativ wenig vorgekommen. (Pause). Positive Meldungen aus wirtschaftspolitischer Sicht sind selten – und auch da hat wieder ein negativer Aspekt eine Rolle gespielt, weil Monsanto ja eine Vorgeschichte mit Glyphosat hat. Letztendlich hat selbst das positive Ereignis „ein deutsches DAX-Unternehmen kauft einen Global Player auf“ nicht dazu geführt, dass über die positiven Aspekte, die es möglicherweise auch gibt, berichtet wird, sondern der Faktor Glyphosat, der [im Vordergrund steht]. Also war dann die öffentliche Berichterstattung wieder Baustein des Negativen.

28 **Interviewerin:** Es scheint sich viel getan zu haben im Verhältnis zwischen Wirtschaft und Medien, aber auch im Verhältnis zwischen Wirtschaft und Politik. Was hat sich aus Ihrer Sicht verändert – und wie stark ist aus Ihrer Sicht der Einfluss der Wirtschaft auf die Medienberichterstattung?

29 **Befragte Person:** Das ist schwer einzuschätzen! (nachdenklich) Ich glaube nicht, dass es in den letzten fünf bis zehn Jahren eine große Entwicklung in die eine oder andere Richtung gegeben hat. Ich sehe das zumindest bei den ganz großen DAX-Unternehmen nicht.

30 **Interviewerin:** Wirtschaft und Politik versuchen ja eigene Inhalte und Botschaften in der Medienberichterstattung zu positionieren und Einfluss zu nehmen. Welche Mittel der Einflussnahme halten Sie denn für besonders erfolgreich und welche halten Sie – wenn sie vielleicht auch legal sein mögen – für nicht legitim?

31 **Befragte Person:** Hintergrundgespräche sind aus Abgeordnetensicht immer erfolgreich – teilweise auch über die Verbände und nicht über einzelne Unternehmen [organisiert] – um sich als Abgeordneter darüber zu informieren, wie die grundsätzliche volkswirtschaftliche Position, teilweise auch weltweit, aussieht, z.B. im Hinblick auf Export-Rahmenbedingungen und Weltwirtschaft. Also der ganze Bereich, der jetzt

von Trump angesprochen wurde, z.B. auch Protektionismus. Wir sind schon auch darauf angewiesen, dass wir von Unternehmensseite Informationen bekommen. Es gibt [allerdings] einen deutlichen Unterschied, wie die Oppositionsabgeordneten im Vergleich zu den Abgeordneten der Regierungsfractionen von den Unternehmen und Verbänden behandelt werden, die wissen ja auch, wer hier das Sagen hat und wer nicht. Im Parlament oder in der Berichterstattung über das Parlament ist es immer so, dass Lobbyismus grundsätzlich negativ dargestellt wird. Das sehe ich schon ein bisschen anders, denn gewisse Informationen zu bestimmten Vorgängen braucht man einfach, die kriegt man ja nicht von alleine. Das ist streng genommen auch schon Lobbyismus: Denn, wenn ich von irgendjemandem eine Information haben will, dann macht derjenige das nicht aus Selbstlosigkeit, sondern weil er einen Hintergedanken hat. Das ist erstmal für meine Begriffe nichts Negatives. Für mich fängt das Problematische erst an, wenn Abhängigkeitsverhältnisse entstehen. Die habe ich selber in meinen zehn Jahren Bundestag – allerdings all die Jahre in der Opposition und da ist es einfacher – noch nicht erfahren.

- 32 **Interviewerin:** Darauf würde ich gerne später noch genauer eingehen. Im Moment würde ich gerne noch einen anderen Aspekt genauer beleuchten: Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt, d.h. unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Würden Sie dieser Aussage heutzutage zustimmen? Wie stark schätzen Sie den Einfluss der Wirtschaft auf die Medien ein?
- 33 **Befragte Person:** Ich halte es für nicht ausgeschlossen. Die Frage ist (...) Es ist ja so, dass sich die Medienberichterstattung insgesamt in den letzten Jahren – auch durch das Internet etc. – sehr stark verändert hat. Dadurch haben es auch Unternehmen oder Verbände, die das vorhaben [Anm.: Einfluss ausüben wollen], zunehmend schwerer an die Zielgruppen heranzukommen. Deswegen wird das, was Sie beschrieben haben – was es möglicherweise auch verstärkt gibt – wieder „aufgefressen“. Man braucht ja auch Empfänger für diese Botschaften und jetzt – mal den ganzen Facebook-Hype abgezogen, die machen das sehr clever – ist es halt für Unternehmen zunehmend

schwieriger, Ziel- und Empfängergruppen für solche Botschaften klar zu kriegen. Deswegen gleicht sich das wieder aus, dass [die Wirtschaft] auf der einen Seite in diesem Kommunikationsbereich schon mehr investiert und macht, es aber auf der anderen Seite zunehmend schwieriger wird, die Zielgruppen zu treffen.

- 34 **Interviewerin:** Wie oft kommt es aus Ihrer Sicht vor, dass Botschaften und Inhalte in den Medien falsch oder in einem falschen Kontext wiedergegeben werden?
- 35 **Befragte Person:** Ich finde, da ist erstmal relativ wenig dran. Letztendlich ist es so, dass Journalisten auch nur Menschen sind und keine Maschinen – und unter Druck auch mal Fehler passieren können, das ist einfach nun mal so! Politiker geben auch mal eine Stellungnahme ab und hinterher stellt sich heraus, dass etwas doch nicht gestimmt hat. Das wird jetzt alles unter dem Titel gefasst, das sei bewusst geschehen – was ja dann eine „Fake News“ wäre – und das würde ich mal dahingestellt lassen! Ich glaube, dass es tatsächlich schwieriger geworden ist, eine neutrale Berichterstattung zu machen, weil Journalisten oder Berichterstatter [auch nur Menschen sind] und Sachen letztendlich subjektiv einschätzen. Kritisch sehe ich im Medienbereich bestimmte Kommentare an exponierter Stelle, die für meine Begriffe häufiger den Eindruck machen, belehrend und anmaßend zu sein. Wenn sich zum Beispiel ein Chefredakteur oder Intendant zu Wort meldet, dann hat das ja eine gewisse Gewichtung. Von solchen Leuten erwarte ich, dass sie objektiver auftreten und das Subjektive etwas in den Hintergrund rücken. Aber im Großen und Ganzen sehe ich diese Vorwürfe eigentlich sehr, sehr wenig bestätigt – und dort, wo es passiert, sage ich einfach: Das sind Fehler, die können passieren und passieren anderen auch!
- 36 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir kommen jetzt bereits zum zweiten Themenblock, es geht um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen in Unternehmenskrisen. Damit ist gemeint, dass wir jetzt nicht darüber sprechen wollen, was tatsächliche Ursachen oder Folgen von Unternehmenskrisen sein können, sondern was als solche am häufigsten im gesellschaftlichen Diskurs von verschiedenen sozialen Akteuren diskutiert wird. Haben Sie den Eindruck, dass sich die Debatte in Deutschland, wenn es um Unternehmenskrisen und deren Entstehung geht, zu sehr auf menschliches Versagen konzentriert und andere Faktoren außen vorgelassen werden?

- 37 **Befragte Person:** Ja, den Eindruck habe ich schon! Auf der einen Seite ist es richtig, dass es immer wieder einzelne Entscheidungsträger gibt, durch deren Fehler bestimmte Krisen entstehen. Auf der anderen Seite birgt das Wirtschaftssystem in dieser Form – offiziell „soziale Marktwirtschaft“, andere sagen auch „Kapitalismus“ dazu – Fehler in sich, die automatisch passieren. Das ist bei anderen Wirtschafts- oder Gesellschaftssystemen sicherlich auch so, aber: Der Kapitalismus an sich ist nicht fehlerfrei! Wir leben in einer relativ gesicherten – andere sagen „reichen“ – Gesellschaft. Es gibt aber auch Kontinente auf der Welt, wo die Leute in tiefer Armut leben. Das liegt [unter anderem auch] daran, dass es woanders großen Reichtum gibt. Der Hintergrund oder die Ursachen dafür liegen im kapitalistischen System und in der Form des Welt Handels – der ja fälschlicherweise auch als Freihandel bezeichnet wird – diese Kritik daran (...) oder ich verlange ja gar nicht mal, dass es kritisiert [betont] wird, sondern einfach nur, dass überhaupt mal dieser Maßstab diskutiert [betont] wird, denn das kommt so gut wie nicht vor! Ich sage aber auch nicht, dass das das Einzige ist (...) Es gibt so viele individuelle Fragen, beispielsweise in der Firmenpolitik, die manchmal falsch laufen und zu Krisen führen. Das eine schließt das andere nicht aus! Es gibt aber eben auch aus der Weltpolitik heraus betrachtet gesellschaftliche Zusammenhänge in der Wirtschaftspolitik, die vom Grundsatz her gar nicht funktionieren können.
- 38 **Interviewerin:** Die meisten meiner bisherigen Gesprächspartner waren sich zumindest in dem Punkt einig, dass die Medien eine sehr wichtige Rolle in Unternehmenskrisen spielen – und diese ggf. auch erheblich verschlimmern können, z.B. durch andauernde negative Berichterstattung. Glauben Sie, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung überhaupt erst entstehen können?
- 39 **Befragte Person:** Nein, das glaube ich nicht, also da will ich wirklich ganz klar widersprechen! Was natürlich passieren kann, ist, dass eine Krise, die da ist, durch Medienberichterstattung öffentlich präsent wird. Das liegt in der Natur der Medien! [Ohne Medien bzw. deren Berichterstattung] wäre es vielleicht gelungen – ich will jetzt nicht „unter den Tisch kehren“ sagen – aber vielleicht wären [bestimmte] Sachen nicht so hochgekommen. Dann wäre es für die Unternehmen natürlich leichter gewesen, die bestehende Krise intern zu meistern, wenn dazu keine Berichterstattung gelaufen wäre. Das ist gut möglich! Aber ich glaube nicht, dass die Medien dort eine verstärkende Wirkung haben.

- 40 **Interviewerin:** Kommen wir jetzt zu den Folgen und Konsequenzen aus Unternehmenskrisen. Haben Sie den Eindruck, dass nicht mehr nur materielle, sondern auch vermehrt immaterielle Folgen wie Imageschäden und Reputationsverlust in Krisendiskursen thematisiert werden?
- 41 **Befragte Person:** Das ist sehr unterschiedlich und trifft das eine Unternehmen mehr als das andere. Es gibt, wie man so schön sagt, „Global Player“, die das aussitzen und aushalten können – und es gibt Unternehmen, die sehr stark an dieser Entwicklung knabbern, deswegen kann ich da keine einheitliche Antwort geben, die in die eine oder andere Richtung geht.
- 42 **Interviewerin:** In Medienbeiträgen finden sich immer mal wieder auch Appelle oder Forderungen, z.B. nach vollständiger Aufklärung der Öffentlichkeit, aber auch nach personellen Konsequenzen. Ist das aus Ihrer Sicht Aufgabe der Medien, die Öffentlichkeit nicht nur zu informieren, sondern auch solche Appelle zu formulieren?
- 43 **Befragte Person:** Eine Informationspflicht ist natürlich da. VW ist ein gutes Beispiel, denn die zahlen Rekordstrafen und machen gleichzeitig Rekordgewinne. Nur weil auf ein Unternehmen „draufgeprügelt“ wird – auch öffentlich – heißt das noch lange nicht, dass die wirtschaftlich abschmieren. Man weiß ja nicht, wie viel mehr Gewinn die gehabt hätten, wenn es die Krise nicht gegeben hätte. Es muss also nicht unbedingt nur negative Folgen haben. Aber nochmal zur eigentlichen Frage zurück: (Pause). Jetzt habe ich gerade den Faden verloren!
- 44 **Interviewerin:** Ist es aus Ihrer Sicht Aufgabe der Medien, Appelle zu formulieren, beispielsweise die Forderung nach personellen Konsequenzen?
- 45 **Befragte Person:** Ich glaube, das ist sehr umstritten! Für mich persönlich ist es wichtiger, dass ich objektiv informiert werde, ich kann mir meine Meinung selber bilden. Ich glaube aber, dass wir das in der Gesellschaft auch hin und wieder brauchen, dass Medien auch mal, beispielsweise in Form eines Kommentars, ihre Meinung sagen. Ich finde [aber], dass im journalistischen Bereich stärker zwischen Information und Wertung getrennt werden müsste, das schwimmt mir an einigen Stellen zu stark – auch durch die Verkürzung, die wir in der Medienwelt seit einiger Zeit haben! Die Meldungen müssen alle viel, viel schneller sein – und dann muss immer noch ein Halbsatz mit eigenem Kommentar des Journalisten mit rein. Das finde ich im journalistischen

Bereich schon sehr schwierig, dass Informationen und Kommentierungen zunehmend (a) verkürzt werden und (b) sich vermischen. Aber grundsätzlich ist es auch Aufgabe der Medien, Kommentare abzugeben und Sachverhalte unter moralischen Aspekten zu werten. Andersherum wäre es schlimm, wenn dem nicht so wäre!

- 46 **Interviewerin:** Der Begriff der Krise wird ja umgangssprachlich vor allem negativ verwendet und assoziiert. Eine Krise kann aber auch positive Aspekte mit sich bringen, z.B. die Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung. Werden aus Ihrer Sicht gerade in Unternehmenskrisen negative Aspekte zu sehr in den Vordergrund gerückt und positive Aspekte vernachlässigt?
- 47 **Befragte Person:** Na ja, ich sage mal so: Wir stellen uns in unserer Partei – oder auch generell in einer Sozialdemokratie – bei solchen Unternehmen[skrisen] immer die Frage, wie viele Arbeitsplätze bedroht sind, d.h. ob betriebsbedingte Kündigungen erhoben werden oder nicht. Aus meinem politischen Antrieb heraus bin ich natürlich schnell dabei, alle Sachen auf diesen [einen] Punkt zu reduzieren. Da liegt es in der Natur der Sache, dass man andere möglicherweise auch positive Aspekte für das Unternehmen nicht berücksichtigt. Aber ehrlich gesagt sind mir die [möglicherweise positiven Aspekte] egal! Wenn ein großes Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitern 10.000 Mitarbeiter „rauswirft“ und danach wieder schwarze Zahlen schreibt, dann mag das volkswirtschaftlich interessant sein, weil man 40.000 Arbeitsplätze gerettet hat. Aber man hat eben auch 10.000 [ehemalige] Mitarbeiter übrig, die vielleicht mit 56 Jahren in Rente gehen mussten, aber das so nicht geplant hatten. Deswegen passiert es mir oder auch der Partei generell – und zwar nicht böswillig – dass man Krisen auf negative Punkte reduziert und als Arbeitsplatzabbau oder [zumindest] als Risiko für die Beschäftigten wahrnimmt – oder [sogar] alleinig wahrnimmt!
- 48 **Interviewerin:** Im amerikanischen Recht können nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Unternehmen, juristisch belangt werden. Haben Sie den Eindruck, dass sich die Debatte in Deutschland zu sehr auf die Personalisierung von Verantwortung konzentriert und man die Verantwortung für Unternehmenskrisen nicht nur bei Einzelpersonen, sondern eben auch beim Unternehmen als Kollektiv, bei der Branche / dem Industriezweig oder gar dem Wirtschafts- oder Gesellschaftssystem diskutieren sollte?

- 49 **Befragte Person:** Ja, auf jeden Fall! Die Personalisierung ist richtig und notwendig, aber es ist eben auch häufig so, dass die Akteure oftmals schlichtweg nur ausgetauscht werden und Defizite, die möglicherweise struktureller Natur sind, unter neuem Namen weitergehen. Wenn natürlich jemand wie Martin Winterkorn von VW einen Fehler macht, hat das in der Medienberichterstattung eine gewisse Relevanz. Wenn ich sage, VW hat 10 Milliarden Plus gemacht, was heißt das? Aber wenn der eine Manager 10 Millionen in die eigene Tasche gesteckt hat, dann ist das ein „Riesen-Hype“. Die Personalisierung dieser Vorgänge birgt natürlich Risiken, aber die Wahrnehmung „draußen“ ist viel einfacher. Ich glaube, [ohne Personalisierung] ist es für Journalisten einfach schwer.
- 50 **Interviewerin:** Personalisierung ist also in gewisser Weise auch der Öffentlichkeitswirksamkeit geschuldet?
- 51 **Befragte Person:** Ja, genau! Zum Beispiel: Irgendeine Verkäuferin macht sich im Geschäft eine Cola auf und wird entlassen, weil sie de facto für 83 Cent eine Cola geklaut hat. Das ist sofort eine „Riesen-Meldung“ und genauso gleichrangig wie [die Meldung], dass irgendein Manager Millionen auf dem Gewissen hat! Also der Fakt, irgendwas falsch gemacht zu haben, ist in beiden Fällen der gleiche, obwohl das eine Peanuts sind und das andere eine gewisse Relevanz hat.
- 52 **Interviewerin:** Sie beobachten also auch eine Konzentration auf Fallbeispiele, um komplexe Zusammenhänge vereinfacht dazustellen?
- 53 **Befragte Person:** Nicht nur vereinfacht, das halte ich für einen falschen Begriff, sondern dass man das bildlich darstellt. Unter einer Person mit einem Gesicht und einem Namen kann man sich irgendetwas vorstellen, selbst wenn das weitestgehend anonymisiert ist. Kein Mensch kennt den Manager persönlich, aber jeder hat schon mal den Namen gehört. Damit ist das schneller vermittelbar als – gerade in der Wirtschaftspolitik – irgendwelche Sachzusammenhänge in drei Sätzen darzustellen. Das geht fast nicht!
- 54 **Interviewerin:** Vielen Dank für die Ausführungen! Wir kommen jetzt zum dritten Themenblock. Wir haben sehr viel über den Krisenbegriff gesprochen. Ich würde jetzt gerne einen zweiten Begriff, nämlich den des Skandals, einführen. Beide Begriffe werden umgangssprachlich ja oft synonym verwendet, es scheint aber doch Unterschiede

zu geben. Wie würden Sie denn eine Krise von einem Skandal unterscheiden? Anhand welcher Faktoren würden Sie diese Unterscheidung festmachen?

- 55 **Befragte Person:** Ich glaube, dass eine Krise ein ganz normaler Vorgang ist, der mit diesem marktwirtschaftlichen oder kapitalistischen Wirtschaftssystem einhergeht. Da gibt es einfach Phasen mit zweistelligen Zuwachsraten – und Phasen, in denen das Wachstum rückläufig, also negativ, ist. Der Begriff des negativen Wachstums ist ja eh Blödsinn! Man hat eben Rückgänge – und die sind für meine Begriffe zurecht Krisen, wenn es zu massiven Einschränkungen bis hin zu den Arbeitsplätzen kommt. Der Begriff Skandal [wiederum] ist ein sehr moralisierender Begriff. Ich bin mir nicht ganz sicher, aber beim „Dieselskandal“ zum Beispiel halte ich es [Anm.: die Verwendung des Begriffs „Skandal“] zwar für grenzwertig, aber da kann man es machen. VW hat betrogen – und das hat tatsächlich einen skandalösen Hintergrund! Ich bin nur vorsichtig solche Begriffe wie Skandal inflationär zu verwenden. Auf jede Kleinigkeit, die irgendwo mal schiefgelaufen ist, gleich Skandal zu schreiben, kann das Risiko in sich bergen, dass, wenn dann mal tatsächlich ein richtiger Skandal passiert, dieser als relativ harmlos wahrgenommen wird. Die Bezeichnung „Dieselskandal“ wie gesagt ist schon ein Grenzfall – da kann man Skandal drauf schreiben, aber muss man das? Nicht unbedingt, glaube ich!
- 56 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und-skandalen zu lesen und zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 57 **Befragte Person:** Ja! Das kann ich jetzt zwar empirisch nicht beweisen, aber meiner subjektiven Wahrnehmung nach schon! Die Zeitung mit den vier großen Buchstaben hat es zwar auch schon vor 50 Jahren in der Art und Weise gegeben, aber ich glaube (...) Zumindest in den Printmedien – in der quasi „normal-bürgerlichen“ Presse – ist es in den letzten 5 oder 6 Jahren zu massiven Reduzierungen gekommen, was die journalistischen Aktivitäten angeht. Wenn ich weniger Journalisten, Mittel und Platz in den Zeitungen habe, dann muss ich eben reduzieren – und dann läuft man zumindest Gefahr, dass man unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch eine Skandalisierung in der Berichterstattung eine höhere Auflage erzielt. Ich will das jetzt nicht als Vorwurf formulieren, aber die Gefahr ist zumindest da! Daraus resultiert

möglicherweise wieder ein Trend – und der ist im Fernsehen im Prinzip auch nicht anders.

- 58 **Interviewerin:** Die Süddeutsche Zeitung hat 2015 im Kontext des „Dieselgate“ einmal geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlich wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Wie beurteilen Sie denn die Nähe zwischen DAX-Unternehmen und Politik? Setzen die Unternehmen mittlerweile zu sehr auf starken Rückhalt durch die Politik – und ist diese aus Ihrer Sicht überhaupt gegeben?
- 59 **Befragte Person:** Aus meiner Erfahrung heraus halte ich das für völlig überschätzt. Die großen Unternehmen, gerade die DAX-Unternehmen, brauchen die Politik in dem Sinne nicht – weder Regierung noch Parlamente. Denn man ist ja genau diesen Weg gegangen, dass man zum Beispiel Freihandelsabkommen soweit geregelt haben möchte, dass der politische Bereich immer weniger Einfluss nimmt auf das, was volkswirtschaftlich betrachtet, die Unternehmen machen. Ich habe eher den Eindruck – wenn man sich die Wirtschaftsverbände anguckt – dass man die politischen Rahmenbedingungen eher so weiterentwickeln will, dass es eben keine Rahmenbedingungen mehr gibt und der Rahmen immer offener und freier wird. Das hat dann auch zur Folge, dass ich nicht mehr wegen jedem „Krimskrams“ auf der politischen Ebene antreten muss und meine Belange nachfrage.
- 60 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen und Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Gerade der Begriff des Framing hat ja in den letzten Jahren wieder an Bedeutung gewonnen. Wie würden Sie denn diese Aussage beurteilen, würden Sie dem eher zustimmen oder widersprechen?
- 61 **Befragte Person:** Ich würde dem eher widersprechen! Ich glaube nicht, dass Medien irgendwie Skandale produzieren können. Diejenigen, die das in den letzten Jahren versucht haben, sind damit letztendlich irgendwann auf die Nase gefallen. Nicht mal Boulevardmedien. Was Medien können und die Macht, die Medien haben, ist, Sachen durch Zuspitzung zu verstärken, also etwas schlimmer darzustellen als es vielleicht in

der Realität ist, aber auch ein Stück weit abzumildern – wobei das zweite wahrscheinlich seltener vorkommt als das erste. Aber ich glaube nicht, dass Medien auch nur ansatzweise in der Lage sind, tatsächlich Dinge hochzukochen, die in der Realität gar nicht existieren. Dass ein Skandal künstlich produziert wird, halte ich für Quatsch!

- 62 **Interviewerin:** Man diskutiert ja auch viel darüber, welche Rolle die Medien in der Gesellschaft spielen und welche Leistung sie für die Gesellschaft erbringen sollen. Oft fallen dann die Begriffe „Watchdog-Funktion“ oder „vierte Gewalt“, dass eben nicht nur die Aufklärung der Öffentlichkeit Aufgabe der Medien ist, sondern auch konkret Missstände aufzudecken. Sehen Sie die Medien vorrangig in dieser Rolle oder sehen Sie auch andere Akteure in dieser Rolle, Missstände aufzudecken und evtl. auch zu skandalisieren?
- 63 **Befragte Person:** Ich glaube schon, dass bestimmte Nichtregierungsorganisationen, Stichwort Greenpeace und Umweltverschmutzung durch große Chemiekonzerne, andere Möglichkeiten haben als die Politik. (Pause).
- 64 **Interviewerin:** Vielen Dank für Ihre Ausführungen! Wir kommen jetzt zum vierten und damit letzten Themenblock. Wie würden Sie denn Ihr persönliches Verhältnis zu Journalisten, Unternehmenskommunikatoren von DAX-Unternehmen sowie Politikern anderer Parteien beschreiben?
- 65 **Befragte Person:** Man arbeitet als Politiker mit Journalisten relativ kollegial zusammen. Es ist ein Geben und Nehmen. Es gehört dazu, nicht nur Meldungen zu haben, die Journalisten irgendwie verarbeiten können, sondern es läuft im Prinzip oft auch andersherum, dass Journalisten etwas haben und als Tipp an die Politik weitergeben. Als ich angefangen habe, war das noch nicht so verbreitet, aber das gibt es jetzt zunehmend. (nachdenklich). Bei den Menschen oder Ansprechpartnern, die in Unternehmen für Kommunikation zuständig sind, hat man im Prinzip zwei verschiedene „Klientel“: Es gibt noch die [zahlenmäßig] kleine „Klientel“, die sehr abweisend auf alles reagiert. Es gibt aber zunehmend speziell abgestellte Menschen, die in den Unternehmen keine andere Aufgabe haben als die direkte Kommunikation mit Abgeordneten zu führen – und die machen sehr schnell einen auf Kumpel. Da muss man eher ein bisschen aufpassen, dass man sich da nicht „einlullen“ lässt.

- 66 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass die Kommunikation zwischen Wirtschaft und Politik weitestgehend auf Augenhöhe stattfindet und auch von Unternehmensseite angestrebt wird, einen Dialog, eine Beziehung, zu schaffen?
- 67 **Befragte Person:** Es gibt Einzelfälle, in denen das sehr gut funktioniert. Aber das sind wirklich Einzelfälle. Ich stelle das aber auch nochmal unter dem Vorbehalt, dass viele Unternehmen das zunehmend nicht mehr nötig haben, diese Kommunikation zu machen, weil ihr Geschäft sowieso läuft.
- 68 **Interviewerin:** Sie haben ganz zu Beginn unseres Interviews den Begriff des Abhängigkeitsverhältnisses verwendet. Wie abhängig fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit zum einen von den Medien, zum anderen auch von Wirtschaftsunternehmen und deren Unternehmenskommunikation sowie von Politikern anderer Parteien?
- 69 **Befragte Person:** Um mit dem einfachsten anzufangen: Eine Abhängigkeit in Richtung der Unternehmenskommunikation gibt es so gut wie gar nicht, da gibt es einfach viel zu wenig Berührungspunkte. Das ist nett, wenn man da Informationen kriegt, aber das ist nicht für die Arbeit, die ich als Abgeordneter mache, entscheidend. Deshalb kann da auch keine Abhängigkeit entstehen, wenn ich das, was ich da möglicherweise geboten bekomme, eigentlich gar nicht brauche. Die Abhängigkeit zwischen Medien und Politik nimmt zu, denn in den letzten Jahren ist die öffentliche Aufmerksamkeit, wenn Politiker Fehler machen, enorm angestiegen. Vor 20 Jahren konnte ein Hinterbänkler im Bundestag, glaube ich, noch machen, was er wollte, der musste schon irgendwie Koks genommen oder ein Kind vergewaltigt haben, um in die Medien zu kommen. Heute reicht es, einmal irgendwo einen Kaugummi hinzuwerfen – da kann es schon passieren, dass man in der Presse steht. Ich habe das jetzt mal ganz bewusst etwas überzeichnet. Sie verstehen das hoffentlich? Ob man das als Abhängigkeit bezeichnen kann, weiß ich nicht, aber es geht ja in die Richtung: Man darf sich als Politiker in der öffentlichen Wahrnehmung kaum noch einen Fehler leisten! Das geht sicherlich Managern von DAX-Unternehmen oder Wirtschaftsbossen nicht viel anders. Das geht bis in die Privatsphäre hinein, dass relativ genau geguckt wird, was da läuft – unter welchen moralischen Gesichtspunkten auch immer! Da entsteht zwischen Politikern und Journalisten eine gewisse Abhängigkeit. Aber, wie gesagt, die Abhängigkeit zwischen Politikern und Unternehmen ist im Prinzip – aus meiner Sicht, aus Sicht eines Oppositionsabgeordneten – überhaupt nicht gegeben. Davon gibt es auch aus

deren Sicht überhaupt keine Notwendigkeit. Warum sollten die mich irgendwie bestechen oder unter Druck setzen? Ich habe ja eh keine Mehrheit im Bundestag.

- 70 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Anmerkungen oder Fragen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?
- 71 **Befragte Person:** Nein, ich habe soweit (...) ich habe ja genug gequasselt! [Lachen]
- 72 **Interviewerin:** [Lachen]. Das freut mich sehr! Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Ergebnissen meiner Doktorarbeit teilhaben lassen. Die Arbeit wird voraussichtlich bis zum Ende des Jahres fertiggestellt. Bis dann alles publikationsfähig ist, dauert es allerdings noch eine Weile. Wie gesagt, zur Freigabe von Zitaten melde ich mich wie besprochen. Ansonsten bleibt mir für den Moment nur, mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen für das sehr interessante und informative Gespräch zu bedanken! Wir bleiben in Kontakt und – falls Sie keine Fragen mehr haben – wünsche ich Ihnen bis dahin alles Gute!
- 73 **Befragte Person:** Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer weiteren Arbeit und dass das Ergebnis nachher vor allem Sie zufriedenstellt!
- 74 **Interviewerin:** Danke Ihnen!
- 75 **Befragte Person:** Danke auch! Tschüss!
- 76 **Interviewerin:** Auf Wiederhören!

Interview Nr. 14 Florian Post, SPD (P5)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 14

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung, LMU München

Datum: 25.04.2019

Dauer: 01:06:00

Modus: Face-to-Face-Interview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: Florian Post (SPD)⁵

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 37 Jahre

Positionsbezeichnung: Bundestagsabgeordneter und Mitglied im Ausschuss für Wirtschaft und Energie im 18. Deutschen Bundestag für die SPD; später Bundestagsabgeordneter im 19. Deutschen Bundestag für die SPD

⁵ Disclaimer: Alle Äußerungen wurden von dem Gesprächspartner als (ehemaliger) Abgeordneter und Mitglied des Deutschen Bundestages gemacht. Der Gesprächspartner schildert seine persönlichen Erfahrungen und Eindrücke – und spricht nicht im Namen seiner Partei oder Fraktion.

Transkription

[Persönliches Gespräch: Begrüßung und Gesprächsbeginn nicht auf Tonband]

- 1 **Interviewerin:** Bevor wir mit den Fragen beginnen, gebe ich Ihnen noch kurz ein paar Informationen zu meiner Person und meinem Forschungsprojekt. Ich promoviere seit Oktober 2016 hier am Institut, seit Oktober 2017 wird das Projekt von der Studienstiftung des deutschen Volkes ideell und finanziell gefördert. Im Rahmen meiner Promotion beschäftige ich mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen – aber eben nicht aus betriebswirtschaftlicher, sondern kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Mich interessiert konkret, welche Akteure im gesellschaftlichen Diskurs miteinander kommunizieren, wenn es um Unternehmenskrisen, deren Entstehung und Auswirkungen, geht. Dazu habe ich zunächst eine Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung über ausgewählte DAX-Unternehmen innerhalb eines Vierjahreszeitraums, der der 18. Wahlperiode entspricht, geführt. Im Anschluss an diese Inhaltsanalyse führe ich jetzt Gespräche mit Politikern auf Bundesebene, Journalisten namhafter Medien sowie Unternehmenskommunikatoren der DAX-Unternehmen. Haben Sie denn zum Projekt noch Fragen?
- 2 **Befragte Person:** Nein!
- 3 **Interviewerin:** Ich bin natürlich darauf angewiesen, dass ich Ihre Aussagen zitieren darf. Auf Wunsch kann ich Ihre Aussagen vollständig anonymisieren. Manchmal wollen Gesprächspartner mit mir Informationen teilen, die grundsätzlich nicht zitierfähig sind, dann freue ich mich über einen kurzen Hinweis. Solche Informationen dienen dann nur meinem Verständnis, werden aber nicht verschriftlicht.
- 4 **Befragte Person:** Okay!
- 5 **Interviewerin:** Keine Fragen?
- 6 **Befragte Person:** Nein!
- 7 **Befragte Person:** Würden Sie mir denn noch Ihr Alter verraten?
- 8 **Befragte Person:** Ich bin 37 Jahre alt.

- 9 **Interviewerin:** Damit gehören Sie auch noch zu den jüngeren meiner Gesprächspartner. (Pause). Das Interview ist insgesamt in vier Themenblöcke gegliedert. Wir beginnen jetzt mit dem ersten Themenblock, es geht um Medien und deren Berichterstattung über DAX-Unternehmen. Auch wenn es sich bei den DAX-Unternehmen natürlich keineswegs um eine homogene Masse handelt: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben?
- 10 **Befragte Person:** Die allgemeinen Medien – also nicht die speziellen Finanz- und Wirtschaftsmedien – schreiben eigentlich über DAX-Unternehmen, wenn ein neues Produkt herausgebracht wird oder irgendwo ein Skandal ist. Persönlich finde ich Finanzdaten und wirtschaftliche Analysen sehr gut – ich bin auch Abonnent vom Handelsblatt und der WirtschaftsWoche, das sind die Medien, über die ich mich informiere und da bekomme ich schon einen Tag vorab das E-Paper. Im Handelsblatt habe ich erst heute Nachmittag wieder recherchiert, das ist wunderbar! Ich sage es Ihnen auch ganz ehrlich: Bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ist der Wirtschafts- und Finanzteil ganz gut. Aber die Süddeutsche Zeitung finde ich diesbezüglich ein bisschen oberflächlich, die hat ihre Stärken in anderen Bereichen, aber ihren Wirtschaftsteil lese ich eigentlich nicht.
- 11 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen? Wo sehen Sie vielleicht sogar Handlungsbedarf auf Seiten der Medien?
- 12 **Befragte Person:** Ich glaube schon, dass oftmals das Wissen (...) oder sagen wir mal so: Die Berichterstattung über Unternehmen beruht auf Pressemitteilungen der Unternehmen. Das ist okay! Politiker geben ja auch Pressemitteilungen heraus. Auch dass Journalisten zu Bilanzpressekonferenzen gehen, ist okay, das müssen sie ja auch. Bei uns Politikern [allerdings] recherchieren die Journalisten sehr tiefgründig, führen Hintergrundgespräche und schauen, ob irgendwo ein Skandal aufzudecken ist. Bei den Wirtschafts- oder DAX-Unternehmen habe ich generell das Gefühl, dass man sich mehr auf die Publikationen der Unternehmen verlässt und das einfach so wiedergibt – und weniger, dass es tatsächlich Rechercheergebnisse der Journalisten sind.
- 13 **Interviewerin:** Sie haben mir gerade schon das perfekte Stichwort geliefert, nämlich diese Übernahme von Inhalten und Botschaften aus Pressemitteilungen. Barbara

Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen. „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Das ist ja schon ein paar Jahrzehnte her. Würden Sie das heutzutage auch so sehen, dass Wirtschaftsunternehmen einen derart starken Einfluss auf die Medienberichterstattung nehmen?

- 14 **Befragte Person:** Ja, schon! Wenn man nur ein paar Tage zurückdenkt, alles schaut zu Beginn der sogenannte Berichtssaison, wenn in Amerika die großen Unternehmen ihre Quartalsberichte veröffentlichen (...) alles berichtet, „morgen geht’s los, dann startet dieses Unternehmen mit seinem Bericht und übermorgen folgt das nächste Unternehmen – und in Deutschland macht dasjenige den Auftakt und dann folgt das nächste.“ Ich habe das Gefühl, dass man sich da [auf die Informationen und Aussagen der Unternehmen] verlässt. Es ist nie so, dass Journalisten versuchen, Meldungen durch Rechercheergebnisse oder Insiderwissen vorwegzunehmen. Aber in dem Moment, in dem eine Information öffentlich zugänglich bzw. am Markt ist, kann keiner mehr damit wirklich etwas anfangen. Ich habe schon das Gefühl, dass Journalisten ihre ganz bestimmten Ansprechpartner in den Unternehmen haben – und darauf [oder auf die] verlassen sie sich halt! Ich habe auch das Gefühl, dass man es sich vielleicht nicht so richtig mit jemandem verderben will, weil man dann [zukünftig] der letzte ist, der irgendetwas erfährt.
- 15 **Interviewerin:** Sie haben gerade auch schon den Exklusivitätsdruck und die Schnelllebigkeit von Informationen angesprochen. Da hat sich ja gerade durch soziale und digitale Medien in den letzten Jahren viel verändert. Unternehmen sind weniger auf klassische Medien angewiesen und können eigene Kanäle nutzen, um ihre Zielgruppen zu erreichen. Ist es für die Qualität des Journalismus abträglich, dass Unternehmen sie vielleicht gar nicht mehr so sehr brauchen?
- 16 **Befragte Person:** Ob die Unternehmen die Medien brauchen oder nicht, ist die eine Frage. Wenn Unternehmen sagen, dass sie etwas selber veröffentlichen können, dann machen sie das auch. Aber natürlich braucht es die Medien trotzdem! Denn sonst würde ja nur noch die Sicht der Unternehmen veröffentlicht werden! Da braucht es

doch die Medien umso mehr! Das ist wie bei Politikern: Auf Twitter kann man schreiben, was man will. Aber es sind die Journalisten, die überprüfen, ob stimmt, was hier veröffentlicht wird.

- 17 **Interviewerin:** Wirtschaft und Politik versuchen natürlich Einfluss auf die Medienberichterstattung zu nehmen (...)
- 18 **Befragte Person:** Klar!
- 19 **Interviewerin:** (...)Was hat sich aus Ihrer Sicht konkret verändert?
- 20 **Befragte Person:** Ich glaube nicht, dass sich etwas in der Berichterstattung als solches verändert hat. Aber während es früher noch gang und gäbe war, Journalisten übers Wochenende mit Ehegattin oder Freundin irgendwohin einzuladen oder eine tolle Sause zu veranstalten – in schönen Hotels mit Alkohol und sonstigen Annehmlichkeiten (...) Es ist schon gut so, dass da [jetzt] genauer hingeschaut wird und das so nicht mehr möglich ist. Es ist doch klar: Wenn das einem Journalisten gefällt, will er [immer] wieder an so einem Programm teilnehmen und zu tollen Essen oder vermeintlich exklusiven Abenden oder Hintergrundgesprächen eingeladen werden. Ich merke das auch: Ich führe viele, viele Gespräche mit Journalisten – und die lassen sich – wenn überhaupt – auf eine Tasse Kaffee einladen. Aber auf ein, zwei Bier oder auf ein Glas Wein schon nicht mehr. Da zahlen sie alles selber, weil bei ihnen im Haus – so wurde mir das gesagt, was ja auch vollkommen richtig ist – schon [allein] der Anschein vermieden werden soll, etwas ginge gegen Compliance[-Regeln] oder durch Vorteilsgewährungen würde Einfluss genommen! Und seien wir mal ganz ehrlich: Da kann jeder tausendmal behaupten, „nein, das hat natürlich keinen Einfluss auf mein Schreiben“ (...) Es fängt doch schon an mit der persönlichen Chemie zwischen dem Journalisten und demjenigen, der interviewt wird: Wenn die Chemie stimmt, färbt allein das schon den Artikel. Mir kann keiner weismachen, dass das keine Auswirkungen auf die Berichterstattung hat, wenn man sich gut versteht und bei zwei Flaschen Wein schön essen geht! Das kann mir keiner erzählen! Ich meine, das sind alles Menschen und keine Maschinen.
- 21 **Interviewerin:** Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen bzw. Ihrer Partei in der Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen ausreichend Raum und Zeit gegeben wird?

- 22 **Befragte Person:** Ich persönlich kann überhaupt nicht über mangelnde Aufmerksamkeit klagen! Wenn man meinen Namen googelt, dann findet man ja alles – und gerade zu Wirtschaftsthemen habe ich mich immer wieder zu Wort gemeldet – sei es bei der Energiewende oder zu Rüstungsexporten. Da bin ich ja sehr prominent vorgekommen bzw. komme immer noch vor – und bin, glaube ich, noch immer einer der ersten Ansprechpartner für Journalisten. Die wissen, wen sie anrufen wollen und haben ihre Erfahrungswerte. Die [Journalisten] wissen auch, welcher Politiker nur etwas vor vorgehaltener Hand sagt, sehr, sehr vorsichtig ist und sich nicht zitieren lässt. Ich lasse mich offen und ehrlich zitieren. Das führt natürlich dazu, dass man von Journalisten geschätzt wird, die einen in der Datenbank haben und immer wieder anrufen. Man kann da auch selber viel machen! Man muss sich natürlich auch mal mit dem ein oder anderen persönlich treffen und Kontaktpflege betreiben. Es kommt immer darauf an, wie man sich anstellt! Wenn natürlich einer nur graues Mäuschen spielt und es sich in der vorletzten Reihe im Bundestag bequem macht, dann wird es schwierig. Das ist vollkommen klar!
- 23 **Interviewerin:** Wie oft kommt es denn aus Ihrer Sicht vor, dass Inhalte und Botschaften in den Medien falsch oder im falschen Kontext wiedergegeben werden? Ist das etwas, was sich aus Ihrer Sicht in letzter Zeit gehäuft hat oder sind diese Vorwürfe im Prinzip haltlos?
- 24 **Befragte Person:** Nein, solche generellen Pauschalisierungen stimmen nie – egal in welchem Bereich! Freilich habe ich mich auch schon mal geärgert, weil irgendetwas wirklich falsch oder mit der falschen Intention oder einem falschen Zungenschlag wiedergegeben wurde. Oder dass man zwischen den Zeilen etwas anderes gelesen hat und ich das Gefühl hatte, man wollte mich bewusst falsch verstehen. Ja, so etwas kommt vor! Aber ich würde sagen (...) Wenn ein Journalist zehn Artikel über mich schreibt, dann ärgere ich mich vielleicht ein- oder zweimal. Ich rufe dann aber auch an und sage: „Das ist so nicht korrekt oder das habe ich so nicht gemeint.“ Wenn ich dann nochmal verdeutliche, wie ich es gemeint habe, dann habe ich schon das Gefühl, dass das bei der nächsten Gelegenheit so dargestellt wird. Die [Journalisten] lassen da schon mit sich reden. Klar, lässt sich kein Journalist – und das soll auch so sein – etwas diktieren, das sind ja auch nicht meine Pressesprecher! Aber dass generell „Fake News“ (...) also ich rede jetzt von deutschen Qualitätsmedien hier im Münchener Raum: Focus,

Süddeutsche Zeitung, Abendzeitung, Münchener Merkur. Dass ein Journalist gezielt – aus Bössartigkeit – einem Politiker gegenüber „Fake News“ verbreiten würde oder irgendetwas erfindet, ist mir noch nicht untergekommen. Klar, man freut sich als Politiker nicht über jeden Artikel, aber ich glaube, das ist normal. Andersherum wäre es schlimm, wenn es so wäre! Aber diejenigen, die diese Vorwürfe vorbringen (...) Man weiß ja, aus welcher Ecke das kommt, mit dem Entstehen der AFD sind diese Neologismen „Lügenpresse“ und „Fake News“ [ja überhaupt erst] entstanden! Es gibt andere Medien, die bei uns aktiv sind, zum Beispiel Russia Today – da kann man schon mal nachfragen, ob alles stimmt, was die so verbreiten.

- 25 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt bereits zum zweiten Themenblock, es geht konkret um Unternehmenskrisen, deren Entstehung und Auswirkungen. Welche Ursachen werden denn aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit der Entstehung von Unternehmenskrisen am häufigsten diskutiert? Teilen Sie den Eindruck, dass sich die Debatte häufig auf menschliches Versagen konzentriert und andere Aspekte in den Hintergrund rücken?
- 26 **Befragte Person:** Ich glaube, das ist schon auch eine deutsche Besonderheit. Jedes Mal, wenn ein Unternehmen in die Schieflage gerät, dann dauert es nicht lange, bis sie irgendwo (...) meistens sind es Boulevardmedien, die nachziehen: Da steht dann, wie viel der Vorstandsvorsitzende, Vorstand oder irgendein anderer zuständiger oder verantwortlicher Manager verdient, an variabler Vergütung bekommt oder bereits an Renten- oder Pensionsansprüchen erworben hat. Das geht dann weiter und wird [auf einen Tag] heruntergebrochen. Man kann ja denselben Artikel nicht beliebig oft wiederholen, deswegen werden verschiedene Varianten gebracht, z.B. heruntergerechnet, wie viel Geld ein Manager pro Tag verdient. Die nächste Variante ist dann nicht, wie viel Pension der Manager im Jahr kriegt – das ist ja schon geschrieben worden – sondern wie viel Pension das pro Tag ist, für wie viel Jahre Arbeit usw. Wenn es tatsächliche Verfehlungen gibt, werden die aufgedeckt. Zum Beispiel: Sind die mal zu den Festspielen nach Salzburg mit dem Firmenjet geflogen oder haben sich da auf Firmenkosten einquartiert, waren vielleicht sogar noch die Ehepartner dabei? Völlig egal, ob das nach den Unternehmensvorschriften zulässig ist oder nicht, es wird dann einfach gebracht. Natürlich wird dann auch eine bestimmte „Neid-Debatte“ losgetreten und ausgelöst – was ich auch verstehe, klar! Viele, viele Leute arbeiten sehr hart! Ich selber

habe gerade Angehörige im Krankenhaus und sehe, was die Pflegekräfte leisten und wie wenig sie im Vergleich dazu verdienen. Natürlich löst das bei den Menschen das Gefühl aus (...) Wenn Menschen, die sehr viel für die Gesellschaft leisten, sehr viel und sehr hart arbeiten, aber relativ wenig verdienen, sehen, dass gerade ein Unternehmen den Bach hinuntergeht (...) oder nehmen Sie meinetwegen die „Dieselskandal-Serie“ bei den Automobilkonzernen (...) und die [hart arbeitenden, aber schlecht verdienenden Leute] lesen dann, dass so einer [Anm.: Anspielung auf Martin Winterkorn, ehemals VW] noch mit einem goldenen Handschlag verabschiedet wird oder „nur“ befürchten muss, ein paar Monate oder Jahre auf Bewährung zu bekommen – und danach trotzdem noch seine Millionen auf der Seite hat und bis ans Ende seiner Tage ein sorgenfreies – also in finanzieller Hinsicht – Leben führt, dann ist klar, dass so etwas Neid auslöst! Ich glaube, dass das viele Unternehmen in der Vergangenheit auch unterschätzt haben. Diese Zeiten neigen sich [allerdings] dem Ende zu! Man ist mit Exzessen und Übertreibungen sehr vorsichtig geworden!

- 27 **Interviewerin:** Heute kam ja die Nachricht, dass die Fusionsgespräche zwischen Deutsche Bank und Commerzbank beendet wurden und keine Fusion mehr im Raum steht. Eine mögliche Fusion wurde ja sehr kritisch diskutiert – gerade auch im Hinblick auf einen möglichen Stellen- und Personalabbau in erheblicher Größenordnung. Während die allgemeine Bevölkerung dies sehr kritisch sieht, gelten Stellen- und Personalabbau aus betriebswirtschaftlicher Sicht als ein durchaus legitimes Mittel, um die betriebswirtschaftliche Effizienz zu steigern. Haben Sie den Eindruck, dass sich in der Medienberichterstattung zu solchen Themen zu sehr auf die negativen Folgen, nicht aber auf die möglicherweise positiven Folgen konzentriert wird?
- 28 **Befragte Person:** Das kommt wieder darauf an, welche Medien man nutzt. Im Handelsblatt oder in einschlägigen Wirtschaftsmedien wird das schon beleuchtet und auch darauf hingewiesen, wie hoch die Personalkosten sind. Es muss uns klar sein, dass mit dem technischen Fortschritt und der Digitalisierung, die ja in aller Munde sind, es dort, wo man heute vielleicht noch drei Menschen braucht, ganz große Umbrüche geben wird und irgendwann nicht mehr so viele Köpfe braucht. Das haben wir ja in den 1970er Jahren erlebt als die Roboter in der Fertigungsindustrie eingeführt wurden. Aber, wie gesagt, es kommt immer darauf an, was Sie lesen. Wenn Sie Boulevard lesen, dann werden die Hintergründe natürlich nicht beleuchtet. Aber da brauchen Sie

noch nicht einmal ins Boulevard gehen. Auch wenn ich deutsche Nachrichtenmagazine zur Hand nehme, habe ich manchmal schon das Gefühl, dass die Dinge, gerade wenn es um Personalabbau geht – und aus meiner parteipolitischen Sicht sehe ich Personalabbau immer kritisch – (...) aber ich sage auch: Zunächst müssen sich die Tarifpartner auf einen Sozialplan verständigen! Bei uns in Deutschland ist das ja bewusst so geregelt, dass wir starke Gewerkschaften haben – und diese Rolle sollen die Gewerkschaften auch behalten. Aber natürlich merke ich, dass Gesellschaftsmedien genau wissen, wie die Mehrheitsmeinung in der Bevölkerung ist und was besonders kritisch gesehen wird – und natürlich richten sie ihre Artikel danach aus.

- 29 **Interviewerin:** In der Forschung sprechen wir von Primär- und Sekundärkrisen. Primärkrisen werden beispielsweise durch betriebswirtschaftliche Ineffizienz aufgrund von Missmanagement hervorgerufen. Sekundärkrisen entstehen dann beispielsweise dadurch, dass Bewältigungsmaßnahmen der Unternehmen erfolglos sind oder die Unternehmen gar nicht, nicht ausreichend oder falsch kommunizieren. Aber auch die Rolle der Medien wird in diesem Zusammenhang diskutiert.
- 30 **Befragte Person:** Das gibt es natürlich, ja!
- 31 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass Medienberichterstattung Unternehmenskrisen erheblich verschlimmern bzw. diese überhaupt erst entstehen lassen kann?
- 32 **Befragte Person:** Entstehen lassen glaube ich nicht, verschlimmern ja – wobei sich da natürlich auch wieder die Frage stellt, wer [wirklich] schuld ist. Wir sind ein freies Land und Journalisten berichten worüber sie wollen. Es gibt bei uns zurecht und Gott sei Dank keine Zensur. Sie haben es ja gerade eben selber angedeutet: Auch die Art und Weise, wie man etwas kommuniziert, wenn etwas schiefgelaufen ist oder jemand etwas ausgefressen hat, [spielt eine wichtige Rolle]. Dasselbe gilt für die Politik: Wenn man am Anfang versucht sich herauszureden und meint, man kommt schon irgendwie damit durch – und dann kommt das nächste und übernächste und das setzt sich dann so fort, dann entsteht irgendwann der Eindruck, dass es einfach zu viel ist – selbst, wenn das gar nicht zutrifft. Aber es wäre besser gewesen, alles gleich auf den Tisch zu legen, denn dann wäre es vielleicht noch handelbar gewesen. Wenn alles tröpfchenweise an die Öffentlichkeit kommt, entsteht zum Schluss, glaube ich, bei den Lesern oder in der allgemeinen Öffentlichkeit der Eindruck, dass die Krise viel größer ist oder

die Fehler viel schwerwiegender sind als sie es tatsächlich sind. Die Masse der Berichterstattung führt dazu, dass man denkt: „Oh, was kommt denn da noch alles.“ Wenn man hingegen gleich alles auf einen Tisch gelegt hätte, hätte sich das Thema schnell erledigt.

- 33 **Interviewerin:** Wir haben gerade über die Ursachenzuschreibungen gesprochen. Jetzt kommen wir zu den Folgen und Konsequenzen. Manchmal hat man den Eindruck, dass gerade materielle Schäden, z.B. finanzielle Verluste, im Vordergrund stehen. Es gibt natürlich auch noch zahlreiche andere Folgen und Konsequenzen von Unternehmenskrisen wie Reputationsverluste, Imageschäden oder personelle Konsequenzen. Welche Folgen und Konsequenzen werden denn aus Ihrer Sicht am häufigsten in Zusammenhang mit den Auswirkungen von Unternehmenskrisen diskutiert – und welche kommen vielleicht zu kurz?
- 34 **Befragte Person:** Bei börsennotierten Unternehmen steht die Vernichtung des Börsenwertes, also die Entwicklung des Aktienkurses, im Vordergrund. Wenn eine solche Krise mit Personalabbau einhergeht, kommt das natürlich auch zur Sprache. Aber was dann eventuell noch für Folgen damit verbunden sind, beispielsweise Wissensverlust, [wird kaum thematisiert]. In der momentanen „Diesel-Debatte“ gibt es ja auch sehr radikale Vorschläge. Was das für den Entwicklungs- und Forschungsstand und Deutschland [insgesamt] bedeuten würde bzw. was da auch verloren gehen würde, wenn man tatsächlich alle Vorschläge so umsetzen würde (...) Oder auch wenn Personal abgebaut wird, dass man mal genauer betrachtet, wen oder welche Abteilungen es trifft – und was die Konsequenzen sind, was dadurch vielleicht nicht nur für das Unternehmen, sondern für den Standort Deutschland insgesamt verloren geht – das kommt mir manchmal ein bisschen zu kurz!
- 35 **Interviewerin:** Sie haben ja gerade die „Diesel-Debatte“ angesprochen: Für das Unternehmen VW war oder ist das sicherlich eine der schwerwiegendsten Krisen in der Firmengeschichte. Aus gesellschaftspolitischer Sicht hat diese Krise allerdings auch in gewisser Weise etwas Gutes – nämlich, dass jetzt sehr intensiv über verschiedene Möglichkeiten der Fahrzeugantriebe geredet wird. Der Begriff der Krise wird ja umgangssprachlich vorwiegend negativ verwendet und assoziiert. Vom Wortursprung her wird aber eigentlich eine Ambivalenz des Ausgangs angenommen, d.h. dass eine Krise nicht nur negative Folgen haben muss, sondern auch positive Auswirkungen haben

kann, beispielsweise die Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung. Werden aus Ihrer Sicht in Unternehmenskrisen negative Aspekte zu sehr in den Vordergrund gerückt und mögliche positive Aspekte vernachlässigt?

- 36 **Befragte Person:** Ja, durchaus, das ist so! In Deutschland ist eine Krise immer negativ besetzt – und es wird auch immer nur über die negativen Auswirkungen berichtet. Dass die Krise im Fall VW auch dazu geführt hat, dass jetzt tatsächlich vermehrt über alternative Antriebstechnologien diskutiert wird, ist positiv. Aber da kommt im Umkehrschluss gleich wieder der nächste Vorwurf, der auch nicht ganz unberechtigt ist: Warum braucht es überhaupt eine Krise? Warum kommen die Unternehmen nicht selber darauf, dass das ein Zukunftsmarkt sein könnte? Das ist immer das, was bei den Leuten auf Unverständnis stößt – und zurecht wie ich finde.
- 37 **Interviewerin:** Wir haben gerade über die Ursachen- und Schadenszuschreibungen gesprochen. Jetzt fehlen noch die sogenannte Verantwortungszuschreibungen. Gerade in Unternehmenskrisen spielt Verantwortung eine sehr wichtige Rolle bis hin zu der Frage: „Wer hat Schuld?“ bzw. „Kann man überhaupt von Schuld sprechen?“ Im amerikanischen Recht können nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Unternehmen juristisch belangt werden. Haben Sie den Eindruck, dass sich die Debatte in Deutschland zu sehr auf die Verantwortung von Einzelpersonen fokussiert?
- 38 **Befragte Person:** Unser Rechtssystem braucht halt ein Rechtssubjekt, das greifbar ist. Ein einzelnes Unternehmen ist noch greifbar. Ein Konzern ist bei uns zwar eine wirtschaftliche, aber keine rechtliche Einheit. Ein Konzern ist also nicht greifbar. Ein Vorstandsvorsitzender oder ein bestimmter Mitarbeiter eines Unternehmens kann bei Fehlverhalten belangt werden, da sie als Rechtssubjekte greifbar sind. Ich glaube, es braucht schon eine [individuelle] Verantwortungszuschreibung. Wenn man sagt „alle sind verantwortlich“ oder „das Kollektiv ist verantwortlich“ – wie Sie es ausgedrückt haben – dann heißt das zum Schluss „keiner [ist verantwortlich]“. Dann würde sich ein einzelner Entscheidungsträger viel leichter tun oder wäre die Hemmschwelle für Fehlverhalten viel niedriger, wenn man wüsste, „zum Schluss trifft es nicht mich persönlich – weder mein privates Vermögen noch habe ich strafrechtliche Konsequenzen zu befürchten – sondern zum Schluss trägt es das ganze Unternehmen“ – und damit tragen letztendlich alle Mitarbeiter des Unternehmens [die Verantwortung]. Ja, ich glaube, das muss man beleuchten!

- 39 **Interviewerin:** Führt diese Personalisierung von Verantwortung dazu, dass Manager oder Menschen in entsprechenden Führungspositionen einen Anreiz haben, sich zumindest im juristischen Sinne verantwortungsvoll zu verhalten?
- 40 **Befragte Person:** Ja, klar, logisch! Stellen Sie sich vor, es wäre nicht verboten und es wären nicht härteste Strafen zu befürchten, wenn man betrunken Auto fährt! Dann würde ich mich hier nicht mehr auf die Straße trauen. Das ist doch ganz klar! Warum verhängt man Sanktionen oder stellt Sanktionen in Aussicht? Weil man ein bestimmtes Verhalten beeinflussen möchte. Was kann ich tun? Ich kann mein Verhalten derart gestalten, dass mich diese für mich negativ besetzte Sanktion nicht trifft. Wenn es aber diese Sanktion nicht geben würde, dann hätte ich doch gar kein Interesse daran, sondern gehe in die Vollen und probiere es! Das ist doch ganz klar! Genauso wie bei Steuerhinterziehung: Wenn ein Steuerhinterzieher nur zu befürchten hätte, dass er die Steuern nachzahlen müsste, wenn er erwischt wird, dann probiert es jeder. Was kann ihm denn passieren? Dann zahlt er halt und ist auch nicht „schlechter gestellt“ als wenn er von Anfang an gleich ehrlich gewesen wäre. Aber wenn er zu befürchten hat, dass er das Doppelte als Strafe zahlen muss und ihm vielleicht sogar noch Gefängnis droht – eine Vorstrafe mit allen negativen Konsequenzen – ist man schon ein bisschen sensibilisierter
- 41 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir kommen jetzt zum dritten Themenblock. Die beiden Begriffe Krise und Skandal werden umgangssprachlich ja oft synonym verwendet. Dennoch scheint es Unterschiede zu geben. Was verstehen Sie denn unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden Sie die beiden voneinander unterscheiden, anhand welcher Faktoren oder Merkmale?
- 42 **Befragte Person:** Ich glaube, bei einem Skandal kommt eine moralische Komponente hinzu. Eine Krise kann auch sein: Morgen kauft keiner mehr Bier, weil die Leute lieber Weißwein trinken. Das ist dann eine Krise für die Brauereien, die ihren Ursprung in einem veränderten Konsumentenverhalten hat. Das können Sie jetzt auf jedes beliebige Produkt übertragen. Das ist mir nur gerade spontan eingefallen, weil wir hier neben einem Biergarten sitzen [Lachen]. Einem Skandal an sich haftet ja auch etwas Unerhörtes an oder etwas, was Empörung auslöst. Es ist ein Skandal, dass hier bewusst eine Schummelsoftware eingesetzt wurde, um Abgaswerte bei Autos schöner darzustellen als sie tatsächlich sind – und aufgrund dieser geschönten Werte auch noch

tatsächlich Kunden getäuscht wurden. Das ist ein Skandal. Da fühlt man sich betrogen. Ich glaube, das ist das, was den Unterschied ausmacht. Eine Krise kann ohne eigenes Zutun auf einen hereinbrechen. Das passiert im Wirtschaftsleben, wenn man beispielsweise eine falsche Einschätzung trifft usw. Das ist aber noch lange kein Skandal, so etwas passiert eben. Aber ein Skandal ist mit Vorsatz verbunden und es kommt eine moralische Komponente hinzu.

- 43 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu hören oder zu lesen ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 44 **Befragte Person:** Da muss ich jetzt einfach seriöserweise sagen, dass mir der konkrete Vergleich fehlt, darüber habe ich mir noch keine Gedanken gemacht. Das würde ich jetzt so nicht sagen. Aber es war natürlich schon immer so – seit es Medien gibt – dass eine besonders reißerische Headline natürlich mehr Leser anzieht. Ein besonders reißerisches Cover bei einem Printmagazin zieht natürlich mehr Interessenten und letztlich Käufer an, die sagen: „Ich möchte das lesen, was steht denn da drin?“ Deswegen gibt es manchmal auch ein Eigeninteresse an Skandalisierungen [von Seiten der Medien]: Natürlich will eine Zeitung ihre Printprodukte verkaufen, da steckt manchmal auch kommerzielles Interesse dahinter. Das braucht man eigentlich nicht nur auf Print beschränken. Es gibt ja auch online Artikel, die man kaufen muss. Letztendlich ist es so, dass diejenigen, die Nachrichten produzieren, das ja auch mit einer ganz bestimmten Absicht machen. Wenn ich mich als Politiker über den politischen Gegner aufrege und negativ äußere, kann ich das auf zweierlei Art machen: Dann kann ich das rein sachlich machen, mit wohlformulierten Worten, um ja niemandem auf die Füße zu treten, also auf die feine englische Art – mit dem Effekt, dass es keiner drucken wird. Wenn ich aber richtig derb und deftig werde und vielleicht auch mal den ein oder anderen Kraftausdruck verwende, dann weiß ich ganz genau (...) wenn ich mich mit einem Journalisten unterhalte und ich sage ihm bestimmte derbe Worte oder gebe ihm bestimmte „kräftige und knackige“ Zitate, dann weiß ich genau, dass er seinen Stift zückt und mitschreibt – und welches Zitat abgedruckt wird oder kann es mir denken. Das ist ganz klar! Deswegen arbeiten wir Politiker ja manchmal auch bewusst mit dem Mittel der Skandalisierung, um öffentliche Wahrnehmung zu erfahren.

- 45 **Interviewerin:** Die Süddeutsche Zeitung hat im Kontext des „Dieselgate“ einmal geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlich wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Gerade der Automobilindustrie und der Politik werden eine besondere Nähe nachgesagt. Wie beurteilen Sie denn die Nähe zwischen DAX-Unternehmen und Politik? Haben Sie den Eindruck, dass die Unternehmen zu sehr auf Rückhalt in der Politik setzen – und ist dieser aus Ihrer Sicht überhaupt gegeben?
- 46 **Befragte Person:** Wie bitte?
- 47 **Interviewerin:** Setzen die Unternehmen zu sehr auf Rückhalt durch die Politik – und ist dieser überhaupt gegeben?
- 48 **Befragte Person:** In Deutschland hängen 700.000 Arbeitsplätze mittelbar oder unmittelbar an der Automobilindustrie, d.h. kein seriöser Politiker wird Ihnen hier die Antwort geben – oder ich gehe sogar so weit zu sagen, dass Ihnen kein verantwortungsvoller [betont] Politiker die Antwort geben wird: „Diese 700.000 Arbeitsplätze sind mir egal.“ Deswegen schaut man da natürlich besonders hin und hilft, wo man helfen kann. Das soll aber nicht dazu dienen oder darf nicht dazu führen, dass [den Unternehmen] ein Freibrief ausgestellt wird im Sinne von „ihr könnt machen, was ihr wollt, weil ihr so wichtig für uns seid.“ Das war nämlich – wenn wir 10 Jahren zurückgehen – in der Finanzkrise schon ein Problem. Eine Bank in Schieflage – und das muss nicht einmal eine große Bank, sondern kann auch eine kleine Privatbank sein, da die Banken ja untereinander in ihren Handelsbüchern so viele wechselseitigen Verpflichtungen, Forderungen und Verbindlichkeiten haben – kann schon ausreichen, um den ganzen Turm der Finanzindustrie – vielleicht sogar weltweit – ins Schwanken zu bringen. Dem ist man natürlich schon in gewisser Weise ausgeliefert – auch als Politiker. Was kann man schon machen? Es gibt ja den Spruch „too big to fail“. Ich habe auch keine Lösung, das sage ich ganz ehrlich. Ich kann natürlich verstehen, dass das zu Missmut führt und die Leute sagen: „Was soll das? Die [Manager] verzocken sich und wir [Bürger] müssen mit hunderten von Millionen oder Milliarden die Bank retten. Wenn wir zwei Milliarden für die Pflege brauchen, dann diskutiert ihr fünf Jahre lang – und [, wenn es um eine Bank geht], dann wird über Nacht über 7 Milliarden Euro Rettungsschirm entschieden.“ Die Vorwürfe sind ja gerechtfertigt, aber die Konsequenzen sind auch klar: Wenn wir das Finanzsystem implodieren oder explodieren lassen, dann ist der „kleine Mann“ auch wieder betroffen, der sogenannte „kleine Mann“ mit seinen

Ersparnissen und allem, was er hat. Da ist man ein bisschen hilflos! Ich glaube, da kommen wir zum Kern, was man „das System“ nennt. Selbst wenn die Bundeskanzlerin mit allumfassenden Vollmachten und Macht ausgestattet wäre und in bestimmten Fragen nicht auf das Parlament hören müsste – ich glaube, auch sie kann dieses System nicht so bezwingen wie es vielleicht „der gesunde Menschenverstand oder das gesunde Volksempfinden“ erwarten würde. Ich könnte es auch nicht – und kenne niemanden, der das kann.

- 49 **Interviewerin:** Lassen Sie uns nochmal auf den Begriff des Skandals zurückkommen. In der Forschung herrscht die Vorstellung, dass es in Skandalen im Prinzip drei Rollen oder Akteursgruppen gibt. Es gibt die „Skandalisierten“, die am Pranger stehen. Es gibt die „Skandalisierer“, die Missstände aufdecken – und die „Empörten“, eine kritische Masse, die sich über den Skandal aufregt. Gehört es aus Ihrer Sicht zur Aufgabe der Medien, die Rolle der Skandalisierer zu übernehmen? Oder sehen Sie vielleicht auch andere Akteure in der Verantwortung wie NGOs, bestimmte Interessengruppen oder Verbände?
- 50 **Befragte Person:** Schwierig! Wer hat die Möglichkeit dazu? Es geht ja auch darum, eine bestimmte Masse oder Breite an Öffentlichkeit herzustellen, das ist ja auch wichtig! Natürlich hat jeder das Recht dazu, „Skandale“ als solche zu benennen und dann – wenn wir das Wort verwenden wollen – zu „skandalisieren“. Das können Gewerkschaften, Lobbyverbände oder bestimmte Gruppen aus dem Unternehmen sein. Aber ich glaube, um eine bestimmte kritische Masse oder Breite an Öffentlichkeit herzustellen, braucht es schon Medien mit einer entsprechenden Breitenwirkung. Sonst ist es kein Skandal. Wenn niemand darüber berichtet, dann ist es kein Skandal, dann interessiert es niemanden.
- 51 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen und Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Würden Sie ein kurzes Statement zu dieser Aussage abgeben? Wie stehen Sie dazu?
- 52 **Befragte Person:** Wiederholen Sie es bitte noch einmal!

- 53 **Interviewerin:** „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen und Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“
- 54 **Befragte Person:** [Den Eindruck,] dass Medien Skandale tatsächlich produzieren, würde ich so nicht teilen. [Den Eindruck,] dass sie natürlich dafür sorgen, dass ein Skandal, der unabhängig von der Medienberichterstattung als solcher existiert, seine Wirkung mit allen Konsequenzen entfaltet, ja! Daran haben die Medien einen bestimmten, vielleicht sogar überwiegenden, Anteil. Aber dass sie erst den Skandal schaffen? Man kann ja nicht den Überbringer der Nachricht die Schuld an der Nachricht als solches geben. Das geht ja nicht! Das ist wie „der Überbringer der schlechten Nachricht ist der Täter“ – und das sehe ich nicht so!
- 55 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn skandalisierende Medienberichterstattung überhaupt beschreiben? Welche Faktoren oder Merkmale machen für Sie negative Berichterstattung zu skandalisierender Berichterstattung?
- 56 **Befragte Person:** Es braucht natürlich erstmal eine reißerische Überschrift. Dann sind vielleicht noch ein paar unvorteilhafte Fotos von demjenigen dabei, über den berichtet wird. Nehmen Sie jetzt mal (...)
- 57 [Kurze Unterbrechung]
- 58 **Befragte Person:** (...) Martin Winterkorn, über den wurde ja im Zusammenhang mit dem Dieselskandal ziemlich viel geschrieben. Da kommt es natürlich auch auf die Fotoauswahl an – und man kann natürlich auch besonders unvorteilhafte Fotos aussuchen. Ich kann mich zum Beispiel noch an Uli Hoeneß und seinen „Steuerskandal“ erinnern: Auch wenn das schon fünf oder zehn Jahre her ist und in einem ganz anderen Zusammenhang aufgenommen wurde, wurden Fotos ausgesucht, auf denen er eine dicke Zigarre raucht – und das wird dann so veröffentlicht, als ob er sich jetzt gerade – obwohl er so viel Ärger am Hals hat – demonstrativ hinstellt und eine Zigarre raucht! Das dient natürlich dazu, bestimmte Klischees zu bedienen und dadurch Skandale und deren Wirkung noch zu verstärken. Ich will nicht sagen, dass die Medien oder Journalisten daran schuld sind, dass Martin Winterkorn angestellt hat, was Gerichte noch festzustellen haben. Nicht die Medien, sondern Uli Hoeneß hat Steuerhinterziehung

begangen, dafür ist er verantwortlich und muss die Verantwortung übernehmen. Aber dass bestimmte Bilder in der Öffentlichkeit erzeugt werden – vielleicht auch mit möglichen privaten Konsequenzen (...) Denken Sie an Peter Hartz, Namensgeber der Hartz4-Gesetzgebungen: Über den sogenannte „Betriebsratsskandal“ wurden Rotlichtkontakte oder Kontakte zu Prostituierten öffentlich – oder angeblich soll seine Freundin eine Prostituierte gewesen sein. So etwas ist natürlich „reißerisch“ und wird von den Leuten gekauft: „Sex and Crimes“ sind immer interessant. Aber dass das Aspekte beinhaltet, die strafrechtlich überhaupt nicht relevant sind, ihn aber als Person negativ betreffen – die Beziehung zu seiner Ehefrau, im Freundeskreis – ist natürlich schon etwas, was die Medien verursachen.

- 59 **Interviewerin:** Ich hätte jetzt noch drei Fragen, würde Ihnen das zeitlich noch ausgehen?
- 60 **Befragte Person:** Ja, klar!
- 61 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt noch zum letzten Themenblock: Wie würden Sie Ihr Verhältnis zu Journalisten, Unternehmenskommunikatoren von DAX-Unternehmen und Politikern anderer Parteien beschreiben?
- 62 **Befragte Person:** Unter den Journalisten ist niemand dabei, wo ich persönlich sagen würde, dass es ein komplett zerrüttetes Verhältnis ist. Es gibt welche – das sage ich auch ganz offen – die ich mit einer gewissen Vorsicht genieße. Man kennt ja bestimmte Journalisten und weiß, worauf die hinauswollen oder worüber die besonders gerne schreiben. Aber das ist ein professionelles Arbeitsverhältnis, d.h. die machen ihren Job und ich mache meinen als Politiker! Dass über meine Arbeit als Politiker geschrieben wird und private Verfehlungen – wenn es welche gäbe – ein öffentliches Interesse nach sich ziehen, [ist doch klar]! Wenn ich zum Beispiel betrunken Auto fahren würde und erwischt werden würde, dann würde das definitiv in der Zeitung stehen! Das weiß ich aber als Politiker. Ich weiß auch, dass, wenn ich Steuerhinterziehung begehen würde, das nicht wie bei Ihnen oder einem x-beliebigen Bürger stillschweigend erledigt werden würde – natürlich hat dann jeder eine Strafe zu befürchten – sondern ich bekomme eine „doppelte Strafe“: Ich kriege einerseits die offizielle Strafe und werde andererseits auch noch öffentlich an den Pranger gestellt. Das ist als Politiker so und man weiß, worauf man sich einlässt. Die [Journalisten] machen ihren Job und ich mache meinen

Job – und ich schaue, dass ich ihn ordentlich mache und denke, dass ich dann zumindest persönlich keine negative Berichterstattung zu erfahren habe. Wenn es um meine politische Arbeit geht, [geht es um eine] Wertung, d.h. der eine findet sie gut, der andere findet sie schlecht, aber ich nehme das auf keinen Fall persönlich. So ist es von den Journalisten auch nicht gemeint, sondern es gibt verschiedene Ansichten und [daraus entsteht] ein ganz normaler und seriöser Diskurs. Das Verhältnis zu Politikern anderer Parteien: Es gibt ein Zitat, das, soweit ich weiß, Herrn Strauß zugeschrieben wird: „Feind, Todfeind, Parteifreund.“ Oftmals ist es so, dass man sich mit Politikern anderer Parteien oder Kollegen anderer Fraktionen – wenn ich jetzt im Bundestag bin – manchmal besser versteht als mit den eigenen. Da ist schon was dran! Es ist nicht generell so, wie gesagt, Pauschalisierungen stimmen ja nie! Aber natürlich geht es in der eigenen Partei auch um Konkurrenzen, klar! Wenn es um zu besetzende Positionen geht und die eigene Partei bestimmt, wer welchen Posten bekommt, dann sind die eigenen Parteikollegen die Konkurrenten – und nicht die Kollegen anderer Parteien. Das ist einfach so und dementsprechend „menschelt“ es halt überall! Es gibt sehr sympathische Kollegen bei den anderen Parteien und ich nehme da keinen aus – mit einer Ausnahme: die AFD! Ich möchte mit diesen Leuten nichts zu tun haben, auch aufgrund negativer Erfahrungen, die ich gemacht habe – und bestimmten Auftretens in sozialen Medien. Es hat sich auch ein Klima entwickelt oder das Klima hat sich verändert. Das Klima ist negativer und auch aggressiver geworden – das konnte ich in den letzten Jahren beobachten und schreibe ich ganz klar dieser politischen Gruppierung zu! Ich habe schon mit Politikern jeder Partei, außer der AFD, ein Bier oder ein Glas Wein getrunken. Man sieht sich auch auf gesellschaftlichen Veranstaltungen und sitzt beieinander. Aber ich würde mich beim Oktoberfest nie mit AFD-Bundestagsabgeordneten an einen Tisch setzen, gemütlich ein Hendl essen und zuprosten. Das würde ich nicht machen, da würde ich mich nicht wohlfühlen. Hingegen habe ich kein Problem, das mit Politikern anderer Parteien zu machen, wenn er oder sie mir persönlich sympathisch ist – und das gibt es ja, da sind welche dabei, mit denen mache ich das gerne.

- 63 **Interviewerin:** Und wie sieht es mit Unternehmenskommunikatoren aus? Es gibt ja auch spezialisierte Agenturen oder Spin-Doktoren, über die der Kontakt zwischen Wirtschaft und Politik laufen kann. Besteht bei Ihnen der Kontakt zur Wirtschaft, insbesondere zu DAX-Unternehmen, auch über solche Vermittler?

- 64 **Befragte Person:** Ja, das gibt es schon, aber darüber lache ich immer! Ich sage immer zu den Unternehmen: „Ihr seid doch blöd, dass ihr denen Geld dafür zahlt, dass ihr einen Termin bei mir bekommt! Ruft bei mir im Büro oder bei mir persönlich an, dann bekommt ihr das umsonst.“ Ich verlange ja kein Geld dafür, dass ich mich mit Leuten treffe. Was macht denn der Vermittler? Der Vermittler fragt an: „Würden Sie sich mit dem und dem von der und der Firma treffen?“ Ich will natürlich wissen, mit wem ich an einem Tisch sitze oder sitzen soll – und dann sitzen wir zu dritt an einem Tisch: Der Unternehmensmensch, der Vermittler, der zwischen geschaltet ist und Geld dafür bekommt – und ich. Das ist doch Schwachsinn. Ich lache darüber immer, dass so ein Geschäftsmodell überhaupt funktioniert.
- 65 **Interviewerin:** Anscheinend gar nicht so schlecht.
- 66 **Befragte Person:** Ja, sogar sehr gut! In Berlin gibt es tausende [Anm.: Spin-Doktoren]. Wenn ich keine Lust habe, mich mit jemandem zu treffen, dann sage ich einem Vermittler genauso „nein“, wie ich der Person selber „nein“ sagen würde – und wenn ich „ja“ sage, dann sage ich „ja“. Aber dass ein Unternehmen irgendeiner Person noch Geld dafür bezahlt, dass ich mich mit ihnen treffe, finde ich schwierig – und da komme ich mir auch ein bisschen blöd vor. Wieso kassieren die [Anm.: Spin-Doktoren] Geld dafür, dass ich als Bundestagsabgeordneter Termine mache? Das ist ja eigentlich meine Aufgabe! Ich fühle mich da auch irgendwie vermarktet und werde auch zunehmend sauer – das sage ich ganz ehrlich. Ein Teil meiner Jobbeschreibung ist – wofür ich ja auch vom Steuerzahler mein Gehalt kassiere – mich mit Leuten zu treffen, die mit mir sprechen, mir etwas mitteilen und Input geben wollen. Was ich mit dem Input mache, ist meine Sache, deswegen finde ich es auch nicht negativ, wenn man sich mit Lobbyisten zusammensetzt – und die gibt es in allen Bereichen. Ein Vertreter von einer Umweltorganisation ist in gewisser Weise ja auch ein Lobbyist in seiner Angelegenheit – und so ist es halt mit einem Vertreter der Waschmittelindustrie auch, der seine Interessen vertritt! Was ich dann mit den jeweiligen Informationen mache, das ist meine [betont] Sache. Aber dass jemand Geld kassiert – bloß [damit ich mich mit Unternehmen treffe], kapiere ich nicht und halte ich für dumm! Komischerweise schalten gerade die Unternehmen solche Mittel ein, die sich das leisten können. Das sind aber dann im Zweifel gute mittelständische oder größere Unternehmen, bei denen die Wahrscheinlichkeit ja eh hoch ist, dass man einen Termin machen würde, aufgrund –

wir haben es vorher schon mal angesprochen, in einem anderen Themenblock – des „Elite-Status“ oder der Exklusivität bzw. Bedeutung dieser Unternehmen. Das ist doch ganz klar! In meinem Wahlkreis sitzen Siemens, Munich Re, Allianz und BMW – und da ist es doch ganz klar, dass man einen Termin macht und diese Leute nicht abweist!

67 **Interviewerin:** Jetzt kommen wir zur Abschlussfrage: Wie abhängig fühlen Sie sich von den Medien, der Wirtschaft und Politikern anderer Parteien?

68 **Befragte Person:** Von der Wirtschaft fühle ich mich komplett unabhängig. Ich stehe nirgendwo auf der Gehaltsliste. Ich habe keinerlei Nebeneinkünfte – und nichtsdestotrotz fühle ich mich in der Lage, auch ohne mein politisches Mandat meinen Lebensunterhalt verdienen zu können. Von Politikern anderer Parteien fühle ich mich auch unabhängig. Bei den Medien ist es so: Natürlich bin ich nicht direkt von ihnen abhängig, aber indirekt schon – und da sind wir wieder beim Thema Skandalisierung: Natürlich können die Medien gegen eine bestimmte Person Stimmungen oder Ressentiments erzeugen, die vielleicht sogar ungerechtfertigter Weise erzeugt werden – und davon bin ich als Politiker natürlich betroffen, ganz klar, ich kann ja nicht mit jedem einzelnen meiner Wähler persönlich sprechen, das geht einfach nicht! Die breite Masse kriegt über meine Person nur über die Medien etwas mit – über welchen Kanal auch immer, ob das jetzt Printmedien, Onlinemedien oder soziale Medien sind. Also ja, klar, da besteht eine Abhängigkeit!

69 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind jetzt schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Anmerkungen oder Fragen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?

70 **Befragte Person:** Nein, nein, alles gut!

71 **Interviewerin:** Ich möchte Sie natürlich sehr gerne an den Ergebnissen meiner Arbeit teilhaben lassen und habe allen meinen Gesprächspartnern einen Ergebnisbericht versprochen. Wenn alles klappt, wird die Arbeit voraussichtlich bis zum Ende des Jahres fertiggestellt, ein bisschen Geduld ist also noch gefragt!

72 **Befragte Person:** Okay! Wollen Sie es jetzt anonymisieren?

- 73 **Interviewerin:** Ich schlage immer vor, dass ich das Interview erst einmal verschriftliche und Ihnen zukommen lasse, dann können Sie es in Ruhe durchlesen und entscheiden, ob und wenn ja, wie wir es anonymisieren.
- 74 **Befragte Person:** Da war jetzt nichts dabei, was ich so nicht lesen wollte, aber machen wir es doch genau so wie ich es auch mit Journalisten immer mache: Sie schicken es mir nochmal und ich schaue nochmal drüber!
- 75 **Interviewerin:** Perfekt, so machen wir es!

[Persönliches Gespräch: Gesprächsende und Verabschiedung nicht auf Tonband]

Interview Nr. 15 Jörg Schmitt (Spiegel / SZ) (J3)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 15

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung, LMU München

Datum: 15.05.2019

Dauer: 01:14:38

Modus: Face-to-Face-Interview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: Jörg Schmitt (Spiegel, SZ)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 51 Jahre

Positionsbezeichnung: Investigativjournalist (Spiegel, SZ)

Transkription

[Persönliches Gespräch: Begrüßung und Gesprächsbeginn nicht auf Tonband]

- 1 **Interviewerin:** Seit Oktober 2016 promoviere ich hier am Institut im Fach Kommunikationswissenschaft. Zunächst wollte ich eigentlich „nur“ eine Inhaltsanalyse durchführen, habe aber im Laufe des Projektes gemerkt, dass man die Sichtweisen der Akteure, die sich im gesellschaftlichen Diskurs zu Unternehmenskrisen zu Wort melden, stärker in die Analyse einbeziehen sollte, um das Ganze besser verstehen zu können.
- 2 **Befragte Person:** Ja!

- 3 **Interviewerin:** Im Fokus stehen dabei Krisen von DAX-Unternehmen – wobei ich diese nicht aus einer betriebswirtschaftlichen, sondern kommunikationswissenschaftlichen Perspektive betrachte. Konkret interessiert mich, welche Akteure auf welche Weise mit welchen Intentionen und Auswirkungen im Kontext von Unternehmenskrisen kommunizieren. Ich habe es mir zur Aufgabe gemacht, hierbei das Zusammenspiel zwischen Medien, Wirtschaft und Politik genauer zu beleuchten. Daher befrage ich aufbauend auf der Inhaltsanalyse, die ich durchgeführt habe, Journalisten, Unternehmenskommunikatoren und Bundestagsabgeordnete.
- 4 **Befragte Person:** Ich weiß nicht, ob ich Ihnen zu allen Sachen etwas sagen kann. Aber zu den Sachen, zu denen ich Ihnen etwas sagen kann, gerne!
- 5 **Interviewerin:** Das freut mich! Für meine wissenschaftliche Arbeit ist es wichtig, dass ich Ihre Aussagen auch zitieren darf. Es gibt aber die Möglichkeit, Ihre Aussagen auf Wunsch zu anonymisieren. Das müssen Sie nicht jetzt entscheiden, sondern gerne dann, wenn das Transkript vorliegt und wir die Aussagen gemeinsam absprechen. Was Sie vielleicht auch noch über mein Dissertationsprojekt wissen sollten: Das Projekt wird sowohl ideell als auch finanziell von der Studienstiftung des deutschen Volkes gefördert und wird, wenn alles klappt, voraussichtlich Ende des Jahres fertiggestellt. Alle meine Interviewpartner bekommen von mir einen Ergebnisbericht mit einem Überblick über alle Auswertungen inklusive der Inhaltsanalyse. Ich denke, es ist für alle interessant zu sehen, was am Ende bei dem Projekt herauskommt.
- 6 **Befragte Person:** Sehr gut!
- 7 **Interviewerin:** Wenn es von Ihrer Seite keine Fragen mehr gibt, dann können gerne wir starten.
- 8 **Befragte Person:** Ja!
- 9 **Interviewerin:** Würden Sie mir noch Ihr Alter verraten?
- 10 **Befragte Person:** 51 Jahre.
- 11 **Interviewerin:** Das Interview ist in vier Themenblöcke gegliedert. Der erste Themenblock beschäftigt sich mit Medien und deren Berichterstattung. Natürlich handelt es sich bei den DAX-Unternehmen keineswegs um eine homogene Masse. Im DAX sind

viele verschiedene Unternehmen unterschiedlicher Größe, Bekanntheit und Branchenzugehörigkeit vertreten. Dennoch würde mich interessieren: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben?

- 12 **Befragte Person:** Ich glaube, die Berichterstattung ist nach wie vor sehr deskriptiv und sehr von Anlässen getrieben, d.h. von Pressekonferenzen und Statements, die die Unternehmen selber abgeben. Sie ist nur zu einem ganz geringen Anteil über die Medien angetrieben, d.h. dass die Medien eigenständig Themen aus den Unternehmen aufgreifen, thematisieren und die Unternehmen quasi reagieren müssen. Also ich sage mal so: Die klassische investigative Unternehmensgeschichte gehört nach wie vor in Deutschland zu den weniger gelesenen oder weniger geschriebenen Geschichten. Es gibt ein paar Medien, die sich darauf spezialisiert haben. Das sind sicherlich nach wie vor Spiegel, Manager Magazin, Handelsblatt – und vielleicht in manchen Bereichen die Süddeutsche Zeitung. Die meisten anderen Berichterstattungen sind tatsächlich eher deskriptiv und reaktiv. Das ist sicherlich ein Manko in Deutschland.
- 13 **Interviewerin:** Sie haben die perfekten Schlagworte schon genannt: Skandal und „Pseudo-Skandal“. Darauf würde ich später gerne noch genauer eingehen. Zunächst würde mich aber noch interessieren: Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen? Wo sehen Sie vielleicht sogar Handlungsbedarf?
- 14 **Befragte Person:** In Deutschland gab es eine gute Zeit als sowohl das Handelsblatt als auch die Financial Times Deutschland gegeneinander gelaufen sind. Konkurrenz belebt schlicht und einfach das Geschäft. Oder als Stern und Spiegel noch vernünftige Wirtschaftsberichterstattung über Affären gemacht haben – oder das Manager Magazin (...) und als das Kapital [auf Medienseite] noch vernünftig war! Man hat sich gegenseitig „gepusht“ – und diese Konkurrenz hat das Geschäft belebt. Es gab Kollegen, die sich in diesen Unternehmen auskannten und nicht nur die klassische Begleitberichterstattung gemacht haben, sondern wirklich investigativ [berichtet haben]. Ich finde, wir haben inzwischen einen Mangel an investigativer Wirtschaftsberichterstattung. Da würde ich selbst den Spiegel nicht ausnehmen. Da sind einfach in den letzten Jahren gute Leute weggegangen und es gibt wenig junge Leute, die in diesen Bereich gehen und dort arbeiten wollen – und deshalb gibt es da ein echtes Manko. Anders als

in anderen Ländern: Die Briten haben den Economist und die Financial Times. Die Amerikaner haben das Wallstreet-Journal, die Washington Post und die New York Times, die in den Bereichen richtig stark sind. Bis auf zwei oder drei Ausnahmen – und die habe ich vorhin genannt – würde ich mir eine breitere Berichterstattung wünschen, die sich abseits von Verlautbarungen der Unternehmen mit der Situation der Unternehmen auseinandersetzt. Das heißt: Nicht erst auf eine Geschichte aufspringen, wenn der Skandal schon da ist, sondern immer mal gucken, wo es denn bei den Unternehmen brennt oder problematisch ist.

- 15 **Interviewerin:** Sie haben gerade schon beschrieben, dass der Wettbewerb unter den Medien auf der einen Seite belebt. Auf der anderen Seite beobachten wir ökonomischen Druck, d.h. Redaktionen werden verkleinert, immer weniger Ressourcen stehen zur Verfügung, Recherchezeiten werden kürzer – [und zu alledem] leiden Medien unter Zuschauer- und Leserverlusten. Barbara Baerns, eine relativ bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in Medienbeiträgen wiederfinden. Damals hat Barbara Baerns das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Das ist jetzt natürlich einige Jahre her, seitdem hat auch das Thema Compliance an Bedeutung gewonnen. Jetzt würde mich Ihre persönliche Einschätzung oder Erfahrung interessieren: Wie stark nehmen Wirtschaft und Politik Einfluss auf die Medienberichterstattung – und auf welche Weise tun sie es?
- 16 **Befragte Person:** Sie versuchen es, aber eben nicht mehr so plump und direkt wie früher. Früher gab es den klassischen Anruf beim Chefredakteur und – das habe ich selbst erlebt – mit der Androhung eines Anzeigenboykotts – wobei es die immer noch gibt! Es gab früher – zumindest in der Automobilindustrie – das Mittel der Bestechung. Da wurden Sie als Autojournalist auf Reisen eingeladen. Dieses Mittel, Einladung zu Reisen, gab es früher quer durch alle DAX-Konzerne. Die Deutsche Post hat zu einer Ballonfahrt nach Afrika eingeladen. Die Automobilhersteller haben in den Süden eingeladen, wo es sich wunderbar fahren lässt – natürlich verbunden mit „Schlemmen“ etc. Die Deutsche Bahn hat nach Russland eingeladen – und nebenher hat man natürlich noch irgendwelche Touren gemacht. Es wurden mehrtägige Programme

angeboten – und die Journalisten entsprechend „eingeseift“. Opel hat zum Beispiel mal einem kleinen Kreis von Journalisten angeboten: Bergsteigen mit Reinhold Messner, vier Tage, mit den Vorständen von Opel. Das ist gut 15 Jahre her. Aber das ist deutlich zurückgegangen! Der Versuch der Einflussnahme durch „klassisches Einseifen“ ging teilweise so weit, dass Journalisten zusammen mit PR-Leuten überlegt haben: „Wo können wir denn die nächste Lustreise hin machen? Ihr stellt die Fahrzeuge und zahlt sowieso! Wir waren doch schon letztes Jahr in der Steiermark, können wir das nächste Mal in die Toskana fahren?“ So ungefähr, solche Auswüchse hatte das! Dass man als Journalist so die Distanz verliert, ist klar! Das war immer ein großes Problem – und dieses Problem gibt es nicht mehr! Wie gesagt: Heute gibt es eher die Thematik, dass durch den Entzug von Anzeigen Druck ausgeübt wird. Das schmerzt halt gerade die Medien extrem (...)

- 17 **Interviewerin:** (...), weil das noch immer deren vorrangiges Finanzierungsmodell ist.
- 18 **Befragte Person:** Ja! Die Anzeigen sind derart am Erodieren – egal, wo Sie hingucken. Das ist die schärfste Waffe, die die [Unternehmen] haben.
- 19 **Interviewerin:** Wie oft kommt es denn aus Ihrer Sicht vor, dass Inhalte, Botschaften oder Informationen falsch sind oder in einem falschen Kontext wiedergegeben werden?
- 20 **Befragte Person:** Ich glaube, da springen die Unternehmen und auch die Politik auf eine Entwicklung auf, die aus der rechten Ecke kommt und für die es eigentlich gar keinen Beleg gibt. Das wird sozusagen vorgeschoben, um sich vor unangenehmen Wahrheiten und Enthüllungen zu schützen. Ich halte das für eine ziemlich freche vorgeschobene Argumentation, wenn das von Seiten der Politik und Unternehmen kommt. Obwohl die Medien sicherlich an Ressourcen einbüßen und sparen müssen, glaube ich, dass die Qualität der klassischen Berichterstattung hoch ist. Ich glaube auch nicht, dass sich in den letzten (...) Der Konkurrenzdruck zwischen den Medien ist aus meiner Sicht heute genauso groß wie vor 10 oder 15 Jahren und nicht viel größer geworden. Ich glaube nicht, dass die Medien [heute] ungenauer berichten! Was stimmt, ist, dass wir durch die Onlinemedien einen Hang zur schnellen Berichterstattung haben. Da wird sozusagen an der ein oder anderen Stelle schnell geschossen – was dann vielleicht nicht immer stimmt, es wird nicht geprüft oder nicht genug geprüft. Aber

wenn etwas falsch ist, wird das mittlerweile sofort korrigiert und bleibt nicht wie in einer Tageszeitung oder einem Nachrichtenmagazin wochenlang stehen, sondern wird sofort von der Seite genommen. Die Korrekturmöglichkeiten sind viel größer! Ich glaube, dass zumindest die Qualitätsmedien darauf achten oder in den letzten Jahren verstanden haben, dass sie bei den Unternehmen nachfragen und Stellungnahmen einholen müssen und so den Unternehmen die Möglichkeit geben, ausführlich Stellung zu nehmen. Darauf wird [heute] viel mehr geachtet als vor 15 oder 20 Jahren. Ich glaube, dass es zumindest bei den Qualitätsmedien eine deutliche Qualitätsverbesserung gibt! Wenn ich mir überlege, was wir vor 25 Jahren beim Stern an halbgaren Sachen rausgehauen haben, ohne es zu prüfen – und ohne, dass sich jemand darüber aufgeregt und Lügenpresse gebrüllt hat – und wie sorgfältig und genau wir heute Sachen dokumentieren müssen, auch weil sich die Gesetzgebung deutlich verschärft hat. Das Medienrecht war früher im Zweifelsfall immer „pro Medien“. Inzwischen hat sich das an der ein oder anderen Stelle sehr gewandelt. Medienrechtlich ist es vor allen Dingen in Hamburg, Köln und teilweise auch in Berlin sehr restriktiv, was Falschdarstellungen oder den Umgang mit Stellungnahmen betrifft. Die [Behörden und Gerichte] sind da mittlerweile sehr scharf, sodass die Medien zumindest – wie gesagt, ich kann im Prinzip nur für die Qualitätsmedien sprechen – aus Eigennutz schon darauf achten, dass sie so wenig Blödsinn wie möglich schreiben. Mittlerweile hat man auch verstanden, dass das extreme Imageschäden hervorrufen kann, siehe den Fall Relotius beim Spiegel. Deshalb finde ich es eigentlich nicht gerechtfertigt, wenn Wirtschaft oder Politik auf dieses „Lügenpresse-Image“ oder auf diese Skandalisierung aufspringen.

- 21 **Interviewerin:** Ich würde gerne auf zwei Aspekte näher eingehen, die Sie gerade genannt haben. Aus bisherigen Gesprächen mit der Unternehmensseite habe ich den Eindruck gewonnen, dass Journalisten heutzutage oftmals aus Zeitgründen gar nicht mehr zu Hintergrundgesprächen kommen, sondern lieber möglichst schnell viele Informationen bekommen wollen, die sie relativ gut weiterverwenden können, bei denen sie nicht mehr viel recherchieren oder viel Kontext herstellen müssen. Das war der eine Aspekt, der mir gerade aufgefallen ist, als Sie gerade davon gesprochen haben, wie früher noch „Waffengleichheit“ hergestellt werden konnte. Auf der anderen Seite wurde davon gesprochen, dass Journalisten „ihre Story im Prinzip schon im Kopf haben“ und eigentlich nur noch nach „opportunen Zeugen“ suchen, d.h. nach Meinungen,

die ihre Sichtweise unterstützen. Vielleicht können Sie zu diesen zwei Aspekten kurz Stellung nehmen?

- 22 **Befragte Person:** Natürlich! Wenn ich jeden Tag meine Tageszeitung oder mein Online-Portal füllen muss, dann geht es tatsächlich um „Arbeitsökonomie“. Dann bin ich froh, wenn mir die Pressestelle irgendetwas vorbereitet und ich das quasi mehr oder weniger 1:1 „reintropfen“ lassen kann. Den Kollegen kann man da auch keinen Vorwurf machen! Ich glaube, es hat sich einfach wahnsinnig viel differenziert. Wir reden auf der einen Seite über Qualitätsmedien, die einfach noch die Zeit, Möglichkeiten und Ressourcen haben, eigenständig zu recherchieren. Auf der anderen Seite gibt es Medien, die einfach schauen müssen, wo sie überhaupt Content herkriegten. Deshalb muss man letztere, glaube ich, von der Kommunikationsseite in den Unternehmen anders bedienen, die kann man tatsächlich mit diesem Heer an Kommunikatoren „ab-frühstücken“. Wenn es aber womöglich ans Eingemachte geht, muss halt der Chef ran. (Pause). Journalisten mit einer fertigen Geschichte? (nachdenklich) Im Zweifelsfall arbeitet ein Journalist wie ein guter Staatsanwalt, d.h. er prüft das Für und Wider. Das macht auch deshalb Sinn, weil wir schon oft eine Geschichte mit einer klaren Vorstellung und Meinung angefangen und nach einem Gespräch [bzw. Interview] gemerkt haben: „Na ja, vielleicht muss man die Sache doch irgendwie anders sehen.“ Man tut sich damit keinen Gefallen. Ich weiß, dass es Kollegen gibt, die eine völlig vorgefasste Meinung haben und tatsächlich so arbeiten, dass sie einfach nur eine Bestätigung dessen haben wollen, was sie ohnehin im Kopf haben. Es gibt aber sicherlich eine genauso große Anzahl an Kollegen, die zwar vielleicht mit einer Tendenz in ein Gespräch geht – natürlich [legt] man sich im Kopf [zurecht], was man wissen will und einem wichtiger ist und fragt nach dem, was die eigene Position oder Meinung stärkt, das ist völlig klar – die ein offenes Ohr hat, wenn jemand sagt, „Leute, es ist aus diesen und jenen Gründen eigentlich ganz anders“, d.h. wenn jemand etwas rational begründet und nicht nur irgendein „Gesabbel“ loslässt! Ich glaube, die meisten, die ich kenne, sind relativ aufgeschlossen – und es gibt auch genug, die ich kenne, die sagen: „Das ist [eigentlich] keine Geschichte [und nicht relevant oder interessant]!“ Aber es gibt natürlich auch den wunderbaren Spruch: „Forget the facts and push the story!“
- 23 **Interviewerin:** In der Wissenschaft ist es ja auch nicht anders, es geht darum, ergebnisoffen vorzugehen. Aber natürlich hat man gerade zu Beginn, wenn man sich neu

mit einem Thema auseinandersetzt, eine vage Vorstellung davon, was wichtig ist und wie eine mögliche Argumentation in die ein oder andere Richtung aussehen könnte.

24 **Befragte Person:** Völlig neutral ist man nie!

25 [Kurzer Exkurs]

26 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zum zweiten Themenblock, es geht um sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen. Was sind denn aus Ihrer Sicht die Ursachenzuschreibungen, die am häufigsten diskutiert werden? Teilen Sie den Eindruck, dass es sich oftmals auf menschliches Versagen konzentriert?

27 **Befragte Person:** Ja, logisch! Es gibt eine Präambel von Rudolph Augstein, 10 Punkte oder die Bibel des Spiegels: „Nichts interessiert die Menschen mehr als Menschen.“ Das heißt, wenn Sie in einer Geschichte ein System beschreiben, ist das völlig schnuppe und interessiert keinen. Das heißt: Journalismus, insbesondere Magazin-Journalismus, muss personalisieren, denn nur dann bekommt man Aufmerksamkeit. Aber: „Hans Meier aus Hintertupfing hat irgendwas falsch gemacht“ ist langweilig und interessiert keinen. Wenn Sie aber sagen, „der Vorstand von XY hat nicht aufgepasst, obwohl das eigentlich sein Beritt war“, dann ist das eine Geschichte. Wird das der Realität oder Wahrheit immer gerecht? Darüber kann man diskutieren! Aber es ist natürlich so: Man versucht natürlich – und das zeigen ja auch solche Geschichten wie die „Dieselaffäre“ bei VW – ganz nach oben zu kommen. Das ist bei jeder Affäre so, siehe auch Siemens: Man hat versucht, herauszukriegen, dass Heinrich von Pierer davon gewusst hat! Ich sage mal so: Wenn ein Bereichsvorstand zwei Hierarchieebenen tiefer, den nur die Fachwelt kennt, davon wusste, dann dachten sich alle, Heinrich von Pierer muss auch davon gewusst haben! Medien leben von Personalisierung. Bei allen Affären mit richtig „Schmackes“ geht es um Personalisierung!

28 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass Medienberichterstattung Unternehmenskrisen erheblich verschlimmern bzw. diese überhaupt erst entstehen lassen kann?

29 **Befragte Person:** Ich bin der festen Auffassung, dass zwei Drittel aller Krisen in ihrer Härte und Dynamik, d.h. in ihrer Wucht, deutlich geringer wären, wenn keine Fehler seitens der Unternehmenskommunikation gemacht werden würden. Da gibt es eine alte Binsenweisheit in der Branche: Eine Krise entsteht erst durch falsche

Kommunikation – entweder durch fehlende oder misslungene Kommunikation! Das ist natürlich eine ganz schwierige Sache! Aber ich sage mal so: Der „klassische Fehler“ oder das „klassische Thema“ ist: Ein Unternehmen behauptet etwas und die Journalisten schauen, ob sie es beim Lügen erwischen – und das wäre tödlich! Das gibt einer Affäre einen solchen Boost [Anm.: Schwung], weil es dann heißt: „Wenn wir das herausgekriegt haben, dann müssen wir auch die nächste Lüge, die das Unternehmen bringt, herauskriegen.“ Es gilt der alte Rat: Hose runter so weit und schnell es geht! Wenn man lügt und trickst oder eine „Salami-Taktik“ fährt, verschärft man die Krise!

- 30 **Interviewerin:** Bleiben wir nochmal ganz kurz bei dem Thema Personalisierung, konkret in Bezug auf Verantwortungszuschreibungen. Im amerikanischen Recht ist es ja so, dass nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Unternehmen juristisch belangt werden können. Meinem Eindruck nach fokussiert sich die Verantwortungsdiskussion in Deutschland sehr stark auf Einzelpersonen. Müssen wir die Debatte dahingehend erweitern, dass wir auch über kollektive Verantwortung reden?
- 31 **Befragte Person:** Darüber diskutieren wir seit Jahren. Dazu habe ich vor Jahren schon einmal eine sehr kontroverse Diskussionsveranstaltung geleitet. (nachdenklich). Es gibt viele Juristen, die sagen, dass wir kein Unternehmensstrafrecht brauchen, weil man nur das bisherige Recht ausnützen [Anm.: im Sinne von ausschöpfen] müsste. Ich finde das wahnsinnig problematisch, weil Sie im Zweifelsfall immer einen Umweg gehen müssen. Sie müssen zum Beispiel das Wettbewerbsrecht nutzen, um sagen zu können: „Die haben sich über Schmiergeldzahlungen abgesprochen oder sonst wie einen Vorteil verschafft, den sie eigentlich gar nicht hätten haben dürfen.“ Das Problem sind Fälle, bei denen individuelles Versagen nur schwer nachzuweisen ist. Ein klassischer Fall [wäre die] Schmiergeldaffäre bei Siemens. Da hängten sie „die Kleinen“ und zahlten eine Schadenssumme, die in Deutschland relativ klein, aber in Amerika relativ groß war. Im Prinzip können sich dadurch alle so ein bisschen rausziehen. Ich bin der Meinung, das ist Strafrecht und muss im Strafrecht bleiben – und nicht in irgendein anderes [Recht] überwechseln. Als stumpfes Schwert gibt es da eigentlich nur das Thema Untreue – aber es gibt nie oder in den seltensten Fällen die Möglichkeit, wirklich herauszukriegen, wer genau vor Ort geschmiert worden ist, weil man in Russland oder sonst wo auf der Welt keine Rechtshilfe bekommt! Bei allen Vorbehalten,

die es gegen ein Unternehmensstrafrecht gibt – dann kommt ja auch immer, „wir dürfen unsere Wirtschaft nicht kaputt machen“ – [sage ich]: dann spielt gefälligst sauber!

- 32 **Interviewerin:** Wir haben gerade über die Entstehung von Unternehmenskrisen und das Thema Verantwortung gesprochen. Der Begriff der Krise wird umgangssprachlich ja vor allem negativ verwendet und assoziiert. Dem Wortursprung nach sollte man eher von einer Ambivalenz des Ausgangs ausgehen, d.h. auch positive Folgen sind grundsätzlich möglich. Wenn wir uns nochmal den Fall VW vor Augen führen, dieser hat dazu geführt, dass wir – vielleicht endlich – darüber diskutieren, welche alternativen Antriebstechnologien es gibt und wie wir die Städte sauberer gestalten können. Auch am Beispiel Bayer / Monsanto sieht man, dass gesellschaftlich relevante Debatten durch Unternehmenskrisen angestoßen werden können. Konzentrieren sich Medien, Wirtschaft und Politik im gesellschaftlichen Diskurs zu sehr auf negative Aspekte von Unternehmenskrisen? Müssen wir uns mehr damit beschäftigen, was eigentlich an Impulsen aus solchen Krisen herauszuziehen ist?
- 33 **Befragte Person:** Das Problem ist, dass die Krise erstmal das Unternehmen trifft, aber die Bewältigung und Folgen positiv für die Allgemeinheit sind. Ich glaube, da liegt das Grundproblem. Deshalb kann man per se nicht sagen, dass eine Krise gut ist. Die meisten Unternehmen gehen tatsächlich erstmal geschwächt aus einer Krise hervor. So richtig stark ist auch Siemens nicht aus der Krise hervorgegangen. Ich suche gerade ein Beispiel, bei dem ein Unternehmen wirklich gestärkt aus einer Krise hervorgegangen ist, also schon kurzfristig? (nachdenklich)
- 34 **Interviewerin:** VW schreibt Rekordzahlen.
- 35 **Befragte Person:** Rekordzahlen nicht ganz – was die da machen, ist auch ziemlich getrickst [Lachen]. Die haben jedem Auto, das sie verkauft haben, eine Menge Geld ins Handschuhfach gelegt. Ich wäre ehrlich gesagt sehr vorsichtig, was deren Zahlen betrifft, denn die sind schon ziemlich am Tricksen (nachdenklich). Was ich VW – weil ich ein bisschen Einblick habe – nicht abnehme, ist: VW versucht oder redet über Elektromobilität – und was weiß ich, was sie alles machen wollen – aber ich weiß, dass sie das intern gar nicht „gewuppt“ kriegen. Ich kenne Ingenieure, die tatsächlich versuchen, das umzusetzen (unverständlich) Der [Anm.: ein Fahrzeugmodell] wird vermutlich verspätet und nicht mit den Features kommen, die man ursprünglich wollte.

Man kann ihn zwar präsentieren und einen Bild-Reporter fahren lassen, aber das heißt noch nicht, dass man die Produktion im Griff hat und 100.000 Stück bauen kann. Also mal abwarten, was dabei wirklich herauskommt! Ich glaube, dass die Verbraucher tatsächlich sensibler geworden sind – wenn man sie nicht wieder mit viel Geld „einkauft“. Ich glaube auch, dass sich Krisen nicht mehr ganz so leicht wie früher abschütteln lassen. Der Image- und Reputationsschaden kann tatsächlich größer sein als die paar Millionen Strafzahlungen, die Unternehmen leisten müssen.

- 36 **Interviewerin:** Sie hatten ja vorher schon einmal das perfekte Stichwort genannt: Skandal bzw. „Pseudo-Skandal“. Die Begriffe Krise und Skandal werden umgangssprachlich ja häufig synonym verwendet. Allerdings scheint es doch Unterschiede zu geben. Was verstehen Sie denn unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden sie diese beiden voneinander abgrenzen?
- 37 **Befragte Person:** Eine Krise kann auch etwas sein, in das ein Unternehmen unverschuldet hineingerät, aber Auswirkungen auf das Unternehmen oder die Arbeitnehmer hat. Wenn ein großes deutsches Elektronikunternehmen – weil sie den Onlinehandel verpennt haben – finanziell nicht mehr so gut dastehen würde – Filialen schließen und Mitarbeiter entlassen müsste – dann ist das eine Krise, aber kein Skandal. Ein Skandal ist für mich eigentlich immer eher etwas, das mit Handlungen zu tun hat, die einen Hintergrund im strafrechtlichen Bereich haben. Zum Beispiel „klassisch“ Korruption. Oder wenn ich irgendein Mittel auf den Markt bringe, das gesundheitsgefährdend ist. Oder wenn ich aus meinen Schornsteinen giftige Substanzen herauspuste. Oder wenn ich schummele und eine falsche Software einsetze. Das sind Skandale! Das andere sind Krisen – und wie gesagt: Eine Krise kann ein Unternehmen auch aufgrund falscher strategischer Entscheidungen treffen, aber nicht mit dem Fokus oder nach dem Motto: „Wir haben hier bewusst etwas im strafrechtlichen Bereich falsch gemacht.“
- 38 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen und -skandalen zu lesen oder zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 39 **Befragte Person:** Klar, in den Medien gibt es die Tendenz, einen Fall wahnsinnig aufzublasen und wichtig zu machen! Das ist so ein Überbieterkampf in den Medien geworden im Sinne von „warum das jetzt der größte und ein nie dagewesener [Fall

ist].“ Das ist den Medien auch teilweise bewusst, aber da draußen ist ein solcher (...) früher war es so ein Pegel [Stimme wird leiser, zeigt eine Linie auf Höhe seines Oberkörpers im Sitzen], mittlerweile ist da so ein Pegel [Stimme wird deutlich lauter, zeigt Linie auf Höhe seines Gesichts im Sitzen]. Da müssen Sie schon ziemlich schreien, um [über die gezeigte Linie] zu kommen. So stellt es sich mir zumindest da. Das führt einfach dazu, dass Sachen einfach größer gemacht werden. Man muss aber auch sagen – und das ist, worauf ich mich als Krisenmanager im Zweifelsfall berufen würde: Nach 14 Tagen wird die nächste Sau durchs Dorf getragen, wenn ich das Feuer nicht wieder entfache oder etwas hochkocht. Die Halbwertszeit von Krisen hat sich im Vergleich zu früher vielleicht halbiert oder ist auf ein Drittel heruntergegangen – im Vergleich zu vor 20 Jahren! Vieles ist [zunächst] ganz laut, viel und groß! Ich weiß noch, Mitte der 90er Jahre gab es eine Affäre um Steffi Graf und Steuerhinterziehung. Monatelang waren Teams [darauf angesetzt], die sich mit nichts anderem beschäftigt haben. Das kann sich heute keiner mehr erlauben! Vielleicht geht was hoch [und die Medien berichten] – und zum Prozess kommt nochmal etwas [dazu in den Medien]. Es sei denn, es gibt zwei Medien, die sich gegenseitig ein Rennen liefern, dann habe ich als Unternehmen Pech gehabt! Aber sonst versandet das inzwischen oft!

- 40 **Interviewerin:** Jetzt muss ich kurz eine Zwischenfrage stellen: Haben Sie denn ein bisschen mehr Zeit mitgebracht?
- 41 **Befragte Person:** Ja, ich habe erst um 15 Uhr meinen nächsten Termin!
- 42 **Interviewerin:** Deutsche Bank und Commerzbank sind seit Jahren von Krisen betroffen, auch immer wieder in negativen Schlagzeilen, u.a. weil sie erhebliche Strafzahlungen zahlen mussten oder noch welche ausstehen. Kommen diese Nachrichten Ihrer Meinung nach noch bei den Rezipienten an? Oder sind diese mittlerweile schon abgestumpft und die Schlagzeilen können noch so groß sein, im Prinzip interessiert es keinen mehr, weil man eh davon ausgeht, dass die großen Konzerne nicht fair spielen?
- 43 **Befragte Person:** Bei der Deutschen Bank würde ich das unterschreiben. Die Deutsche Bank hat so viele Affären, Skandale und „Sauereien“, dass man sich wundert, dass die Leute (...) Das hat aber mehr mit [Betroffenheit und anderen] Effekten zu tun: Den Betrug am Diesel können Sie jederzeit nachempfinden, wenn Sie selber einen Diesel der Schadstoffklasse EUR5 gekauft haben und damit plötzlich in Hamburg

nicht mehr die Max-Brauer-Straße entlangfahren dürfen! Das heißt, das betrifft sie [Anm.: die Bürger] persönlich. Mit Cum-Ex-Geschäften oder dem Mehrwertsteuer-Karussell, an dem eine Bank beteiligt ist – da gehen Milliarden an der Staatskasse vorbei, was für sie eigentlich viel schlimmer ist, weil sie das [als Steuerzahler] ja auch zahlen müssen – aber das betrifft sie persönlich weniger. Dazu haben sie auch kein Gesicht!

44 **Interviewerin:** Man versteht es vielleicht auch einfach weniger?

45 **Befragte Person:** Man versteht es einfach nicht und deshalb ist der Skandal – emotional – viel größer. Wenn man eine Geschichte über die Deutsche Bank machen wollte – und zwar keine normale Berichterstattung, sondern mit einem Investigativteam – dann müssten Sie schon ein Gesicht haben – jemanden wie Ackermann früher! Solche Reizfiguren!

46 **Interviewerin:** Charakterköpfe?

47 **Befragte Person:** Charakterköpfe, ja! Wie hieß denn der Nachfolger? Der aus dem Investmentbanking kam – und Investmentbanking war ja „pfui“, des Teufels (...) Ach ja, Anshu Jain! Wenn bei Anshu Jain etwas schiefgegangen ist, dann war es irgendwie eine Freude, darauf zu klopfen, aber heute fällt einem ja schon fast nicht der Name des Deutsche Bank-Chefs ein. Und wenn das jetzt noch eine Affäre ist, die nicht in seine Amtszeit fällt, sondern nur hineinschwappt [Schulterzucken].

48 **Interviewerin:** Im Zuge der Banken- und Finanzkrise war der Spruch „too big to fail“ in aller Munde. Wenn wir davon ausgehen, dass die Medien als eine Art „Watchdog“ agieren und auf Missstände aufmerksam machen und diese anprangern: Was bewirkt die Berichterstattung im Endeffekt? Auf den ersten Blick zumindest scheint sich ja nicht so wahnsinnig viel bei den Unternehmen zu verändern.

49 **Befragte Person:** Die Anzahl der Unternehmen, die von Medien – von Medien allein – in die Knie gezwungen wurden – da fällt einem jetzt nicht wirklich etwas ein! (nachdenklich). Ich glaube, dass Medien extrem wichtig sind, um nicht nur die Politik, sondern auch die Unternehmen zu kontrollieren. Das fängt bei irgendwelchen Rüstungs- und Embargogeschäften oder Korruption an (...) Ohne den Siemens-Skandal, ohne dessen strafrechtliche als auch mediale Aufarbeitung – das ging in dem Fall ziemlich

Hand in Hand – hätten wir keine Compliance-Diskussionen gehabt und sicherlich noch ein anderes Verhältnis zu oder Verständnis von diesen Dingen. Ich will nicht sagen, dass das Thema „durch“ [Anm.: im Sinne von vorüber oder vom Tisch] ist – es wird jetzt viel geschickter gemacht – aber früher war es eine Art Kavaliersdelikt – und das ist es heute nicht mehr! Von daher ist es unheimlich wichtig, dass die Medien kontrollieren, aber sie können nicht wirklich stürzen. Wir können Personen stürzen. Ich glaube, wir haben mit unserer Berichterstattung den damaligen Chef der HSH-Nordbank gekippt. Wenn wir uns Verbände anschauen: Neulich haben wir den DFB-Chef Reinhard Grindel gekippt. Letztlich haben wir vielleicht auch den Airbus-Chef Thomas Enders gekippt, weil wir ihm nachweisen konnten, dass er 2007 an einer fragwürdigen Zahlung beteiligt war – das war dann sozusagen noch der letzte Tropfen [auf den heißen Stein]. Aber so nehmen Sie ja das Unternehmen nicht auseinander oder so stürzt ja ein Unternehmen nicht ein. Wir Journalisten – da würden mir jetzt einige Kollegen widersprechen – sind eigentlich eher wie Aasfresser. Wir sind diejenigen, die „die Kranken und Alten“, das Aas sozusagen, entsorgen. Aber nicht eine ganze Population ausrotten! [Lachen]

50 **Interviewerin:** Das ist ja sicher auch gar nicht Sinn der Sache, immerhin hängen an den Unternehmen eine Menge Arbeitsplätze.

51 **Befragte Person:** Nein, nein, ist es auch nicht!

52 **Interviewerin:** Die Süddeutsche Zeitung hat 2015 im Kontext des „Dieselgate“ einmal geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlig wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Gerade der Automobilindustrie und Politik wird ja eine sehr starke Nähe nachgesagt. Ist die aus Ihrer Sicht zwischen DAX-Unternehmen und der Politik gegeben – und verlassen sich die Unternehmen zu sehr darauf, dass die Politik schon einspringt, wenn etwas schiefgelaufen ist?

53 **Befragte Person:** Ich glaube, dass die Automobilindustrie tatsächlich eine Sonderrolle spielt, weil einfach so viele Jobs in Deutschland daran hängen – und zwar nicht nur in der klassischen Automobilindustrie, sondern auch in den Zulieferbetrieben. Automobil und Zulieferer beschäftigen (...) also wir reden da über richtig viele Leute – und die Automobilindustrie ist momentan ohnehin (...) Wird die gesamte Branche durch die Frage der E-Mobilität in eine Krise geraten? Natürlich ist da auch die Politik involviert

und versucht zu helfen. Das ist ein gesellschaftlicher Diskurs, den man führen muss: Sind wir bereit, knallhart durchzuziehen und die Automobilindustrie in diesem Land dem Erdboden gleich zu machen? Die Franzosen, Italiener und Amerikaner tun das mit ihrer Automobilindustrie nicht, üben weder so viel Druck aus noch verdammen sie ihre Industrie. Das heißt, in anderen Ländern würde das so nicht passieren. Machen wir das oder wollen wir das machen? Auch auf die Gefahr hin, dass ein Unternehmen als Folge dichtmachen muss oder geschluckt wird? Oder sagen wir: Diese Industrie ist uns heilig und die schützen wir mit allem, was wir haben, komme, was wolle? Ich glaube, wir sind momentan gar nicht in so einer Schutzposition. Das versucht natürlich der Verkehrsminister Andreas Scheuer. Aber ich glaube, worüber wir hier diskutieren, würde in anderen Ländern überhaupt kein Erregungspotenzial auslösen. Das heißt jetzt nicht, dass ich der Meinung bin, dass das richtig ist – sondern wir befinden uns einfach in einem Spannungsfeld und die gesellschaftliche Diskussion [darüber], was wir wollen bzw. die Frage ist für mich [noch] nicht beantwortet.

- 54 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Framing bedeutet, dass man einen Sachverhalt unter einer bestimmten Sichtweise beleuchtet, einige Aspekte in den Vordergrund und andere Aspekte in den Hintergrund rückt. Wie stehen Sie zu dieser Aussage, Medien würden nicht über Skandale berichten, sondern Skandale konstruieren oder produzieren?
- 55 **Befragte Person:** Ich würde sagen, wo nichts ist, kann auch nichts aufgeblasen werden. Medien nutzen aus, wenn etwas passiert und pusten dann Sauerstoff hinein! Natürlich macht man mit „Affären-Berichterstattung“ Umsatz oder Image für das Medium – von daher ist dieses „wir decken auf“ oder „wir sind die vierte Gewalt“ mittlerweile zu einem Marketing-Tool für Medien verkommen. Da fällt mir RTL mit Günther Wallraff ein, der eigentlich gar nicht so viel macht, sondern es wird ein „Team Wallraff“ gegründet und auf diese Weise „ge-branded“ – und dann wird versucht, bei Burgerking oder sonst irgendwem einen großen Skandal zu finden – und wenn keiner zu finden ist, dann wird halt richtig hinein gepustet. Machen wir manchmal aus einer

Mücke einen Elefanten? Es kommt darauf an, würde ich sagen, es kommt vor! Aber Sie können halt nur dann einen Elefanten kreieren, wenn zumindest die Mücke da ist. Früher hat man das auch „gelabeled“ – nur noch nicht Framing genannt – aber es gab auch die „Steueraffäre Steffi Graf“, die „Lopez-Affäre“, die „Neue Heimat-Affäre“ oder die „Flick-Affäre“. Da war ja überall ein Branding oder Stempel drauf – und alles wurde darunter subsumiert. Das haben die Medien schon immer gemacht. Ich glaube, das ist keine neue Erfindung, sondern dafür gibt es jetzt nur ein neues schönes Wort!

56 **Interviewerin:** Wie würden Sie denn skandalisierende Medienberichterstattung beschreiben? Was macht denn den Unterschied zwischen einer negativen oder kritischen Medienberichterstattung und einer skandalisierenden Medienberichterstattung aus?

57 **Befragte Person:** Der Skandal!

58 **Interviewerin:** Der Skandal?

59 **Befragte Person:** Ich kann den VW-Konzern kritisch begleiten und über miserable Modellpolitik reden und kritisieren, dass sie beispielsweise eine Marktentwicklung verpennt haben. Dann begleite ich das Unternehmen kritisch. Es wird dann zu einer Skandal [-berichterstattung] oder zu einer Affäre [-nberichterstattung], wenn im Zuge dieser Berichterstattung herauskommt, dass sie betrogen haben. Also erst der Skandal macht aus dem Skandal einen Skandal!

60 **Interviewerin:** Ich würde jetzt zu den letzten zwei Fragen kommen: Die eine Frage beschäftigt sich noch einmal ganz konkret mit der Nähe zwischen Medien, Wirtschaft und Politik. Wie würden Sie denn Ihr Verhältnis zu anderen Journalisten sowie zu Unternehmenskommunikatoren und Politikern beschreiben? Sie sind ja jetzt auch schon einige Jahre im Geschäft: Hat sich Ihr Verhältnis zu den gerade genannten Akteuren in irgendeiner Weise in den letzten Jahren verändert?

61 **Befragte Person:** Gute Frage! Das kommt immer darauf an: Es gibt natürlich auf der eine Seite eine gewisse Konkurrenz zwischen den Medien – die gab es aber auch schon immer. Hat sich diese Konkurrenz verstärkt unter ökonomischen Druck? Maybe! Auf der anderen Seite gibt es mehr Kooperationen und Zusammenarbeit zwischen Medien, weil man einzeln nicht mehr die Ressourcen hat, Krisen oder Skandale inzwischen länderübergreifend sind und man miteinander kooperieren muss. (nachdenklich). Das

ist echt schwierig zu sagen! Im Verhältnis zur Politik, würde ich sagen, ist es ähnlich wie im Bereich Kommunikation [von Unternehmen] in der Wirtschaft. Es fehlen an einigen Stellen „die Typen“. Ich weiß aus Erzählungen von Kollegen, dass sie früher mit Politikern abends gesoffen und ihnen am nächsten Tag trotzdem „eine mitgegeben“ haben, dann hat der eine oder andere Politiker mal gesagt, „ich kündige Dir die Freundschaft“ – und eine Woche später haben sie wieder zusammen getrunken. So etwas, glaube ich, gibt es nicht mehr. Diese sogenannte „Professionalisierung“ in der Kommunikation sehe ich (...) nicht nur, dass man jetzt jemanden hat, der hierfür und ein anderer dafür zuständig ist – das ist für mich keine Professionalisierung. Mir fehlen gerade unter den Kommunikationschefs (Pause)

62 **Interviewerin:** Die Charakterköpfe?

63 **Befragte Person:** Die Charakterköpfe! Die Leute, die einen vielleicht nicht rauschmeißen, aber auch mal sagen: „Was soll das? So geht das jetzt nicht, ich erzähle Dir jetzt mal, wie das war.“ Das gibt es nicht mehr. Ich weiß nicht, ob das eine Entwicklung ist, die so sein muss? (nachdenklich) „Diese Typen“ gibt es leider noch nicht mal mehr bei den Vorständen oder generell an den entscheidenden Positionen. Jetzt klinge ich schon wie mein eigener Vater vor 20 Jahren [Lachen]. Aber gut, diesen Verlust an „Typen“ finde ich schon irgendwie bedauerlich!

64 **Interviewerin:** Es geht aus Ihrer Sicht also in Richtung Harmonisierung oder Homogenisierung?

65 **Befragte Person:** Ja, aber etwas Neues kann nur durch Reibung entstehen. Das ist jetzt alles so wahnsinnig (...) früher hat man sich auch noch gegenseitig angeschrien. Das war so, es war dann aber auch wieder gut!

66 **Interviewerin:** Letzte Frage: Wie abhängig fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit von Kollegen anderer Medien / Redaktionen sowie Unternehmenskommunikatoren und Politikern?

67 **Befragte Person:** Die Frage ist ja, welchen Weg man geht. Ich spreche jetzt wieder mit den Worten eines Kollegen: Die meisten oder 80 Prozent der Kollegen kommen durch den Haupteingang, wir sind die Abteilung, die durch die Kanalisation kommt. Das ist eine Frage des journalistischen Selbstverständnisses. Sie können „oben

irgendwelche Deals machen“ oder Sie können versuchen, irgendwie anders ins Haus zu kommen. Unser Selbstverständnis ist eigentlich immer irgendwie anders ins Haus zu kommen. Von daher bin ich nicht auf das Wohlwollen irgendeines Kommunikationschefs angewiesen und würde nie so arbeiten wollen. Deshalb bin ich an der Stelle oder sind wir an der Stelle, glaube ich, ziemlich unabhängig. Was wichtiger geworden ist und was man braucht, sind Kooperationen – aber die stellen ja keine Abhängigkeit, sondern – wenn man das weiterdreht – eher eine Stärkung des Journalismus dar! Egal ob sie mit einem Kollegen von einem anderen Medium zusammenarbeiten oder im Ausland mit jemandem zusammenarbeiten, es gibt unterschiedliche Kompetenzen und Zugänge – und die können sich ergänzen. Das ist ein tatsächlicher Mehrwert und etwas, was den Journalismus durchaus stärken kann!

68 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind nun schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch irgendwelche Anmerkungen oder Fragen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?

69 **Befragte Person:** Eigentlich nicht, ich bin eigentlich alles losgeworden! [Lachen]

70 **Interviewerin:** [Lachen] Das freut mich sehr! Dann bleibt mir für den Moment nur, mich noch einmal ganz herzlich zu bedanken. Ich beende an dieser Stelle auch die Tonbandaufnahme.

[Persönliches Gespräch: Gesprächsende und Verabschiedung nicht auf Tonband]

Interview Nr. 16 Unternehmenskommunikator 8 (U8)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 16

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: Telefonisch

Datum: 03.06.2019

Dauer: 00:58:37

Modus: Telefoninterview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: U8 (anonym)

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 54 Jahre

Positionsbezeichnung: Head of Media Relations (DAX-Unternehmen)

Transkription

- 1 **Interviewerin:** Guten Tag! Carolin Köppel von der LMU München.
- 2 **Befragte Person:** Hallo, Frau Köppel!
- 3 **Interviewerin:** Hallo! Wir haben heute um 10 Uhr unseren Interviewtermin.
- 4 **Befragte Person:** Ja, korrekt!
- 5 **Interviewerin:** Geht es Ihnen denn zeitlich aus?
- 6 **Befragte Person:** Ja, ich habe mir für Sie Zeit genommen.

- 7 **Interviewerin:** Perfekt! Vielen Dank! Bevor wir mit den Fragen starten, würde ich Ihnen gerne noch ein paar Informationen zu meiner Person und zu meinem Dissertationsprojekt geben. Sie können natürlich jederzeit Fragen stellen, wenn Sie etwas genauer wissen möchten. Das Interview selbst wird etwa 60 Minuten dauern.
- 8 **Befragte Person:** Ja, wunderbar!
- 9 **Interviewerin:** Ganz kurz zu meiner Person und zum Projekt: Ich promoviere seit Oktober 2016 an der LMU München im Fach Kommunikationswissenschaft und beschäftige mich schwerpunktmäßig mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen – aber eben nicht aus betriebswirtschaftlicher, sondern kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Konkret interessiert mich, welche Akteure im gesellschaftlichen Diskurs über Unternehmenskrisen, deren Entstehung und Auswirkungen, sprechen und diskutieren, also wie die Medien berichten, wie sich Politiker zu Wort melden und was die Unternehmenskommunikation proaktiv oder reaktiv verlautbaren lässt. Für meine wissenschaftliche Arbeit ist ganz wichtig, dass ich Ihre Aussagen zitieren darf – wobei ich diese auf Ihren Wunsch anonymisieren kann. Sie müssen sich bezüglich einer Anonymisierung auch nicht jetzt entscheiden, sondern gerne, wenn das Transkript vorliegt und wir Zitate abstimmen. Die Transkription des Interviews erfolgt dem Sinn und nicht dem genauen Wortlaut nach.
- 10 **Befragte Person:** Okay!
- 11 **Interviewerin:** Wenn Sie Hintergrundinformationen mit mir teilen wollen, die grundsätzlich nicht zitierfähig sind, wäre ich über einen kurzen Hinweis dankbar! Diese werden dann nicht schriftlich erfasst und dienen lediglich meinem Verständnis. Alle anderen Aussagen werden wie gesagt transkribiert und ich werde Ihnen diese Transkription zeitnah zukommen lassen.
- 12 **Befragte Person:** Wunderbar, das klingt doch gut!
- 13 **Interviewerin:** Haben Sie denn vorab noch Fragen?
- 14 **Befragte Person:** Bin ich Ihr erster oder letzter Interviewpartner – oder irgendwo mittendrin?

- 15 **Interviewerin:** Sie sind schon einer der letzten Interviewpartner. Ich habe bereits 15 Interviews geführt. Ich muss dazu sagen, meine Doktorarbeit baut auf zwei empirischen Teilen auf. Der erste Teil war eine Inhaltsanalyse, da ist die Datenerhebung bereits abgeschlossen. Da ging es mir darum, die Berichterstattung ausgewählter Medien über ausgewählte DAX-Unternehmen im Kontext sogenannte negativer Etikettierungen zu untersuchen. Aufbauend auf dieser Inhaltsanalyse führe ich nun die Gespräche mit Journalisten, Unternehmenskommunikatoren von DAX-Unternehmen sowie mit Politikern des 18. Deutschen Bundestags.
- 16 **Befragte Person:** mhm (bejahend)
- 17 **Interviewerin:** Das heutige Gespräch ist somit das 16. Interview und in zwei Wochen ist noch das vorerst letzte Interview geplant. Damit wäre dann auch die zweite Erhebungswelle abgeschlossen.
- 18 **Befragte Person:** Alles klar, wunderbar! Ich würde sagen, schießen Sie ruhig mal los! Ich sage nur eins: Manchmal habe ich Schwierigkeiten, Sie akustisch gut zu verstehen. Manchmal ist es etwas abgehackt. Es kann also sein, dass ich Sie nicht immer komplett verstehe und dann nochmal nachfrage.
- 19 **Interviewerin:** Das ist gut zu wissen, denn ich kann Sie sehr gut verstehen. Geben Sie mir doch am besten Bescheid, wenn es schlechter wird oder Sie mich nicht richtig verstehen können. Wir versuchen es jetzt einfach mal.
- 20 **Befragte Person:** Ja, alles klar!
- 21 **Interviewerin:** Würden Sie mir noch Ihr Alter verraten?
- 22 **Befragte Person:** Jahrgang 1965.
- 23 **Interviewerin:** Vielen Dank! Das Interview ist in vier Themenblöcke gegliedert. Wir beginnen jetzt mit dem ersten Themenblock. Es geht um die Medien und deren Berichterstattung über die DAX-Unternehmen. Natürlich handelt es sich bei den DAX-Unternehmen keineswegs um eine homogene Masse. Im DAX sind ja sehr viele verschiedene Unternehmen vertreten, was die Größe, Bekanntheit und Branchenzugehörigkeit angeht. Dennoch würde mich interessieren: Wie würden Sie denn generell die Medienberichterstattung über die DAX-Unternehmen in Deutschland beschreiben?

- 24 **Befragte Person:** Was meinen Sie mit „beschreiben“?
- 25 **Interviewerin:** Was denken Sie über die Wirtschaftsberichterstattung in Deutschland mit Fokus auf die DAX-Unternehmen?
- 26 **Befragte Person:** Ich finde, die Berichterstattung ist sehr von Tagesaktualitäten geprägt. Wenn man über die DAX-Unternehmen spricht, dann steht natürlich der Aktienkurs stark im Fokus. Das ist ja sozusagen das einzige verbindende Element bei dieser Gruppe von Unternehmen. Hier beobachte ich eine sehr starke tagesaktuelle Berichterstattung, die sich auch in den entsprechenden Anfragen widerspiegelt. Das heißt: Wenn die USA Sanktionen gegen ein anderes Land oder eine bestimmte Branche verhängen, dann kann man es sich eigentlich an einer Hand abzählen, dass auch sehr schnell die DAX-Unternehmen dazu befragt werden. Ich glaube, die DAX-Unternehmen sind einfach sehr viel „sichtbarer“ [Anm.: präsenter] als andere Unternehmen.
- 27 **Interviewerin:** Sehen Sie denn Unterschiede zwischen der Berichterstattung über Ihr Unternehmen im Vergleich zur Berichterstattung über die anderen DAX-Unternehmen?
- 28 **Befragte Person:** Ich glaube, andere DAX-Unternehmen stehen noch stärker im Fokus. Ich denke da zum Beispiel an die Automobilindustrie und Banken. Ich würde mein Unternehmen nicht an vorderster Front sehen, was die Berichterstattung angeht.
- 29 **Interviewerin:** Wie negativ oder kritisch ist denn die Berichterstattung über die DAX-Unternehmen? Ist die Berichterstattung aus Ihrer Sicht ausgewogen oder tendiert sie eher in eine positive oder negative Richtung?
- 30 **Befragte Person:** Ich denke oder beobachte schon, dass eher negative Aspekte überwiegen. Selbst wenn es Aussagen gibt, die sagen wir mal „bestimmte negative Tendenzen“ nicht berühren, dann werden dennoch die negativen Tendenzen hervorgehoben. Ich kann Ihnen mal ein Beispiel nennen zum Thema Iran: [Information unter Drei]. Dieser Aspekt wurde komplett negiert und gar nicht erwähnt. Es hieß dann in der Medienberichterstattung nur, „große Firmen ziehen sich zurück, unter anderem [Nennung des Arbeitgebers] – ohne jegliche Differenzierung – und das meine ich! Die positive Meldung, „[Nennung des Arbeitgebers] ist weiterhin dort aktiv“, ist [in der

Berichterstattung] schlicht nicht vorgekommen. Von daher kann ich diese Beobachtung durchaus belegen.

- 31 **Interviewerin:** Was würden Sie sich denn in Bezug auf die Medienberichterstattung über DAX-Unternehmen wünschen?
- 32 **Befragte Person:** Ich glaube, für Medien ist es einfach sehr schwer, [nachzuvollziehen], was Unternehmen tun, in welchen Bereichen sie tätig sind und was ihre Beweggründe sind. Ich glaube, da ist einfach eine gewisse Kenntnis der Materie hilfreich. Es gibt einige Journalisten, mit denen wir sehr häufig Kontakt haben, die uns kennen und mit denen es relativ einfach ist, da man ihnen nicht mehr viel erklären muss. Bei Themen, die eine gewisse Schwelle überschreiten und bei denen plötzlich Medien auf uns zukommen, mit denen wir sonst nichts zu tun haben, habe ich sehr oft Redakteure am Telefon, die einfach frei heraus sagen, dass sie keine Ahnung haben und ich es ihnen erklären soll. Da ist die Gefahr sehr groß, dass Unternehmen falsch dargestellt, Fakten nicht richtig transportiert werden oder es zu Verkürzungen in der Berichterstattung kommt, die manche Dinge falsch dastehen lassen oder wo man sagt, „das ist aber nicht so“. Ich glaube, gerade bei uns – wir sind ja in sehr, sehr vielen Branchen tätig, [Information unter Drei] – ist es einfach sehr schwer für einen Wirtschaftsjournalisten – es sind ja in der Regel Wirtschaftsjournalisten, die über ein DAX-Unternehmen berichten – den Überblick zu behalten. Je weiter weg diese Medien von uns in der Tagesarbeit sind, desto schwieriger wird es. Dann wird auch sehr häufig voneinander abgeschrieben und Fehler oder Darstellungen, die nicht ganz korrekt sind, werden sehr leichtfertig übernommen. Es wird dann tatsächlich auch sehr wenig „nach-researcht“.
- 33 **Interviewerin:** Wie oft kommt es denn aus Ihrer Sicht vor, dass Inhalte und Botschaften von Medien falsch oder in einem falschen Kontext wiedergegeben werden? Wie hat sich das aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren entwickelt – und sehen Sie Unterschiede zwischen den sogenannte Qualitäts- und Boulevardmedien?
- 34 **Befragte Person:** Ich glaube nicht, dass es da eine Tendenz gibt. Ich spreche jetzt mal nur für unser Unternehmen: Ich glaube, dass es wie eingangs geschildert wirklich an der großen Heterogenität unseres Geschäfts liegt – und deswegen bin ich da auch niemandem böse. Wenn etwas passiert, heißt es, „ruf dort mal an“ – [aber] der zuständige Redakteur kennt uns überhaupt nicht. Das kann passieren! Ich glaube nicht, dass es

häufiger der Fall ist, [dass Informationen bewusst falsch oder in einem falschen Kontext wiedergegeben werden] – zumindest auf uns bezogen. Was war nochmal die zweite Frage?

- 35 **Interviewerin:** Erkennen Sie Unterschiede zwischen den sogenannte Qualitäts- und Boulevardmedien?
- 36 **Befragte Person:** Ja, es gibt natürlich schon Unterschiede! Die Qualitätsmedien nehmen sich auch Themen vor, die nicht auf der Straße liegen – und sie geben sich Mühe, Aspekte zu beleuchten, die gerade für die Wirtschaftsredaktion interessant sind. Da habe ich schon das Gefühl, dass sehr gut und sehr gründlich gearbeitet wird. Bei Boulevardmedien sind es oft sehr eingeschränkte Themen wie Unglücksfälle oder Personalabbau, [Information unter Drei]. Die Boulevardmedien sind thematisch schon sehr eingeschränkt, da werden dann auch keine Hintergründe beleuchtet, sondern etwas einfach populärer dargestellt bzw. die Themen werden dementsprechend ausgewählt. Mit bestimmten Themen kommen wir da einfach gar nicht vor. Das muss man schon sagen! Da gibt es schon einen Unterschied zu den sogenannte Qualitätsmedien.
- 37 **Interviewerin:** Wie wird denn aus Ihrer Sicht von Wirtschaft und Politik konkret versucht, Einfluss auf die Medienberichterstattung zu nehmen – gerade auch im Hinblick darauf, dass das Thema Compliance in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat? Was hat sich seit dieser Bedeutungszunahme im Verhältnis zwischen Medien und Wirtschaft sowie Wirtschaft und Politik aus Ihrer Sicht verändert?
- 38 **Befragte Person:** Können Sie kurz erläutern, was das mit dem Thema Compliance zu tun hat? Da fehlt mir so ein bisschen der Zusammenhang.
- 39 **Interviewerin:** Wirtschaft und Politik versuchen Einfluss auf Medien und deren Berichterstattung zu nehmen, da sie auch ihre eigene Sichtweise in den Diskurs, beispielsweise über Medienbeiträge, einbringen wollen. Aus den bisherigen Interviews konnte ich entnehmen, dass früher häufiger Pressereisen oder -einladungen stattgefunden haben. Da scheint sich aber – seit das Thema Compliance an Bedeutung gewonnen hat – viel verändert zu haben. Viele Mittel der Einflussnahme werden nicht mehr als legitim wahrgenommen oder sind vielleicht auch gar nicht mehr legal. Wie wird denn nun versucht, Einfluss zu nehmen – und was hat sich durch die Bedeutungszunahme von Compliance verändert?

- 40 **Befragte Person:** (nachdenklich) Es hat sich insofern etwas verändert, als dass Journalisten von sich aus schon ansprechen, was sie gerne selbst bezahlen wollen und was nicht [Lachen]. Zum Beispiel: Wir hatten hier mal ein Interview mit unserem Vorstand und einem Journalisten, der am Tag vorher angereist ist. Weil er von weiter herkam, haben wir Unterstützung bei der Hotelsuche angeboten. Wir wollten ihm kein Hotel bezahlen, sondern einfach ein paar nennen, damit er vielleicht ein Hotel in der Nähe findet. Der Journalist meinte dann gleich: „Nein, nein, das bezahlen wir selber.“ Da habe ich dann selber gemerkt, „okay, das hat er jetzt anscheinend falsch verstanden“ [Lachen]. Man ist auf allen Seiten sensibler – und das ist auch gut so! Ich glaube, es gibt dann einfach keine unklaren Situationen mehr, sondern es ist klar, dass nicht gemauschelt wird und alles nach transparenten Regeln abläuft. Auf unser Unternehmen bezogen: Wir machen ohnehin relativ wenig Pressereisen. Wir haben früher mehr gemacht als heute, aber das liegt weniger an Compliance als an den Themen selbst. Früher gab es Themen, die sich für eine Pressereise angeboten haben, aber in den letzten Jahren hatten wir solche Themen einfach nicht. Das heißt nicht, dass wir nächstes Jahr nicht wieder eine Pressereise anbieten würden. Aber dann eben zu ganz klaren Spielregeln.
- 41 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass Journalisten immer weniger Zeit für Hintergrundgespräche oder Recherche aufwenden bzw. wegen veränderter Rahmenbedingungen wie Ressourcenknappheit oder der Schnelldigkeit von Informationen aufwenden können?
- 42 **Befragte Person:** Ja, man kann eindeutig feststellen, dass die Redaktionen weniger Zeit für Recherche haben und Informationen, die wir ihnen zur Verfügung stellen, eher ungefiltert verwenden. Das ist einerseits schön fürs Unternehmen [Lachen]. Andererseits macht mir das schon Sorgen: Ich würde mir mehr Sorgfalt wünschen – nicht, dass wir schlechte Informationen weitergeben oder uns nicht freuen würden, wenn unsere Informationen so übernommen werden – aber sagen wir mal so: Wenn das überhandnimmt, dass viele Informationen 1:1 ungefiltert übernommen werden, dann ist das natürlich schon bedenklich. Es gibt aber durchaus Abstufungen. Bei den großen Medien wie FAZ, Süddeutsche Zeitung oder Handelsblatt sehe ich das Thema eigentlich nicht. Die[se Medien] beschäftigen sich vielleicht nicht so häufig mit einem, aber wenn sie es tun, dann nehmen sie sich schon die Zeit. Das kann ich schon feststellen! Aber es

gibt natürlich Redaktionen, die niemanden oder nur einmal im Jahr jemanden zu einer Präsenz-Pressekonferenz schicken, weil einfach kein Budget da ist. Das gibt es auch! Da wird dann eher auf die Möglichkeit der Online (...) also wir übertragen auch viele Pressekonferenzen online, darauf wird dann zurückgegriffen. Dieser Tendenz begegnen wir natürlich mit Online-Präsenz und der Möglichkeit, das Ganze im Internet zu verfolgen.

- 43 **Interviewerin:** Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in Medienbeiträgen wiederfinden. Barbara Baerns hat damals das Fazit gezogen: „Public Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Würden Sie der Aussage zustimmen, dass die Wirtschaft einen derart starken Einfluss auf die Medienberichterstattung nimmt?
- 44 **Befragte Person:** (nachdenklich) Ich sehe da wenig Zusammenhang. Allein schon durch die Tatsache, dass Unternehmen kommunizieren, nehmen sie schon in irgendeiner Form Einfluss. Unternehmen haben schon immer kommuniziert. Natürlich überlegen wir uns vorher, was wir wem sagen und haben auch eine gewisse Stringenz, was unsere Botschaften angeht. Wir messen auch, inwieweit unsere Botschaften in der öffentlichen Wahrnehmung ankommen. Das ist ein ganz normaler Vorgang. Wir nehmen natürlich Einfluss – aber da sehe ich den Abgrenzungspunkt nicht ganz, wir werden ja auch oft gefragt, was [Nennung des Arbeitgebers] zu X oder Y sagt. Ist das schon Einflussnahme oder einfach nur die Wiedergabe eines Inhalts? Ich kann mit dem Wort Einflussnahme in dem Zusammenhang relativ wenig anfangen.
- 45 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen ausreichend Raum und Zeit in der Medienberichterstattung gegeben wird, um ihre Sichtweise zu vermitteln?
- 46 **Befragte Person:** Ja, auf jeden Fall! Man ist im freien Wettbewerb um Aufmerksamkeit, es liegt auch ein bisschen am Unternehmen selbst. Wenn man keine interessanten Themen hat, die in der Medienlogik funktionieren, dann braucht man sich nicht wundern, wenn man nicht stattfindet. Wenn man tatsächlich interessante Informationen

hat, die die breite Öffentlichkeit interessieren, bekommt man durchaus den Platz. Von daher sehe ich da eigentlich kein Problem!

- 47 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zum zweiten Themenblock, es geht konkret um Unternehmenskrisen und sogenannte Ursachen-, Schadens- und Verantwortungszuschreibungen. Haben Sie den Eindruck, dass Medien Unternehmenskrisen, wenn es um deren Entstehung geht, auf menschliches Versagen reduzieren und sofort versuchen, (mögliche) Verantwortliche zu benennen? Oder beobachten Sie durchaus, dass verschiedene Ursachen und komplexe Zusammenhänge beleuchtet werden?
- 48 **Befragte Person:** Ich glaube schon, dass die Medien dazu neigen, Dinge zu personalisieren und einzelnen Personen zuzuschreiben, z.B. dem oder der Vorstandsvorsitzenden. Wenn die Geschäfte mal nicht so gut laufen, dann ist das die Person, die immer sehr stark im Fokus steht. [Ich beobachte] generell eine Zuspitzung auf eine Person im Unternehmen. Andererseits betreiben Unternehmen das natürlich auch selbst! Wenn Personen prominent gezeigt werden, die Aussagen über das Unternehmen treffen, dann sind das ja meistens diese Personen [auf Führungsebene, z.B. CEO]. Von daher ist es durchaus verständlich, wenn diese Personen auch dann im Fokus stehen, wenn es mal nicht so gut läuft!
- 49 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass Unternehmenskrisen durch Medienberichterstattung erheblich verschlimmert werden bzw. durch diese überhaupt erst entstehen?
- 50 **Befragte Person:** Ich glaube, ich habe die Frage [akustisch] nicht ganz verstanden!
- 51 **Interviewerin:** Ich kann die Frage gerne nochmal wiederholen, wenn Sie möchten?
- 52 **Befragte Person:** Ja, also die eine Frage war, ob Medien mit ihrer Berichterstattung Krisen verschärfen können?
- 53 **Interviewerin:** Genau bzw. diese erst entstehen lassen?
- 54 **Befragte Person:** Ja, natürlich können Medien durch ihre Berichterstattung Krisen verschärfen, das auf jeden Fall! Das sieht man ja sehr schön am Beispiel [Information unter Drei] – auch wieder mit einer Zuspitzung auf den CEO, der am Anfang der Heilsbringer war und jetzt praktisch „runtergeschrieben“ wird. Aber das bildet natürlich

alles irgendwo auch eine Wirklichkeit ab. Ich denke, es ist nicht unbedingt auf die Medienberichterstattung zurückzuführen, dass die Aktionäre ihm jetzt nicht mehr das Vertrauen ausgesprochen haben, sondern das hat andere Gründe. Insofern, ja, Medien verstärken oder können Unternehmenskrisen verstärken. Was war nochmal die zweite Frage?

- 55 **Interviewerin:** Können Unternehmenskrisen auch erst durch entsprechende Medienberichterstattung ausgelöst werden?
- 56 **Befragte Person:** Ja, natürlich können Medien Krisen auslösen! Denken Sie an investigativen Journalismus: Journalisten oder Medien können natürlich eine Unternehmenskrise auslösen, das ist völlig klar! Von daher, ja, eindeutig ja!
- 57 **Interviewerin:** Jetzt haben wir gerade über die Entstehung bzw. Ursachen gesprochen. Lassen Sie uns ganz kurz noch auf die Folgen und Konsequenzen eingehen. Aus den bisherigen Gesprächen habe ich den Eindruck gewonnen, dass mittlerweile auch viel über Reputation und Image gesprochen wird oder welche gesellschaftliche Bedeutung es hat, wenn ein so volkswirtschaftlich relevantes Unternehmen wie ein DAX-Konzern ins Schwanken gerät. Ist das ein Eindruck, den Sie teilen würden? Man versucht ja beispielsweise auch Reputation bzw. Reputationsverluste zu messen, das gestaltet sich nur deutlich schwieriger als bei Aktienkursen bzw. Aktienkursverlusten.
- 58 **Befragte Person:** Ja, auf jeden Fall! Das Thema Reputation ist ein wichtiger Faktor. Im Internet und in Social Media werden ja auch eher solche Themen wie Reputation verhandelt. Da finden dann Bewertungen über Unternehmen auf ganz anderen Ebenen statt – und die können auch sehr schnell den Ruf eines Unternehmens angreifen.
- 59 **Interviewerin:** Im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen fallen mir immer auch sofort personelle Konsequenzen ein – insbesondere der Ruf oder die Forderung nach Veränderungen auf der Führungsebene. Gehört das aus Ihrer Sicht auch zur Funktion der Massenmedien, nicht nur eine Art „Watchdog“ zu sein, sondern auch Forderungen, beispielsweise nach personellen Konsequenzen, zu formulieren?
- 60 **Befragte Person:** Ich denke nicht, dass ein Qualitätsmedium von sich aus fordern würde, dass ein Vorstand Konsequenzen ziehen soll. Ich glaube, dass die Medien da eher bestimmten anderen Playern eine Bühne geben, z.B. wenn es um den Aktienkurs

geht, einen Aktionärsvertreter zitieren würden. Die Medien machen sich eher zum Transporteur solcher Forderungen – und das ist, denke ich, verständlich! Denn es wird immer versucht ein Thema zu skandalisieren – und da ist man natürlich froh, wenn man jemanden findet, der eine andere Meinung hat oder eine Gegenposition einnimmt. Das kann man ja auch oft im Fernsehen beobachten: Da finden sich immer dieselben Interviewpartner, die zur Verfügung stehen und eine Gegenmeinung haben bzw. in den Medien entsprechend präsent sind und entsprechende Forderungen vorbringen.

- 61 **Interviewerin:** Im amerikanischen Recht können nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Unternehmen als Kollektiv, juristisch belangt werden. Es gibt ja immer wieder die Diskussion darüber, ob wir nicht nur ein Personenstrafrecht, sondern auch ein Unternehmensstrafrecht, zum Beispiel nach amerikanischem Vorbild, brauchen. Beschränkt sich die Debatte in Deutschland zum Thema Verantwortung in Unternehmenskrisen zu sehr auf Einzelpersonen?
- 62 **Befragte Person:** Nein, den Eindruck habe ich nicht! Wenn es natürlich um solche Dinge wie den „Dieselskandal“ geht, dann ist natürlich schon die Frage, wer das eigentlich erlaubt hat bzw. wer davon wusste und etwas hätte ändern können. Ich denke, das sind legitime Fragen. Aber ich glaube nicht, dass das zunimmt.
- 63 **Interviewerin:** Der Begriff der Krise wird ja umgangssprachlich vor allem negativ verwendet. Vom Wortursprung her geht man allerdings von einer Ambivalenz des Ausgangs aus, d.h. Krisen können beispielsweise auch mit einer Chance auf Wachstum und Weiterentwicklung einhergehen. Werden aus Ihrer Sicht in Unternehmenskrisen negative Aspekte zu sehr in den Vordergrund gerückt und mögliche positive Aspekte zu sehr vernachlässigt, beispielsweise dass durch Unternehmens- oder Branchenkrisen bestimmte gesellschaftlich relevante Debatten überhaupt erst angestoßen werden?
- 64 **Befragte Person:** Das ist immer eine Frage der Perspektive. Wenn ein Unternehmen unter Beschuss steht, dann ist das immer eine [negative] Krise, auch wenn es vielleicht gesellschaftlich ein Segen ist, dass man darüber spricht. Von daher ist es aus Unternehmenssicht schwer zu sagen, dass man auch etwas Positives herausziehen kann. [Information unter Drei].

- 65 **Interviewerin:** Wir kommen jetzt zum dritten Themenblock. Die beiden Begriffe Krise und Skandal werden umgangssprachlich ja oft synonym verwendet, dennoch scheint es durchaus Unterschiede im Verständnis und in der Verwendung zu geben. Was verstehen Sie denn unter einer Krise bzw. einem Skandal – und wie würden Sie diese beiden voneinander unterscheiden?
- 66 **Befragte Person:** Ein Skandal ist für mich ein Auslöser für eine Krise. Ich finde es skandalös, wenn sich ein Unternehmen so verhält, dass die Allgemeinheit geschädigt wird. Das ist ein Skandal! Ein Skandal ist für mich irgendwo zeitlich begrenzt. Eine Krise sicherlich auch, aber sie hat für mich den größeren „scope“. Von daher kann beides zusammenhängen, d.h. eine Krise kann durch einen Skandal ausgelöst werden.
- 67 **Interviewerin:** Haben Sie den Eindruck, dass heutzutage in den Medien häufiger von Unternehmenskrisen oder -skandalen zu lesen oder zu hören ist als noch vor fünf oder zehn Jahren?
- 68 **Befragte Person:** (nachdenklich) Ich glaube nicht! Die Frage ist: Gab es früher keine Krisen oder Skandale oder hat man nur nicht darüber berichtet? Das ist so eine „Henne-Ei-Thematik“ [Lachen]. Dazu kann ich nichts sagen, das kommt auf die Themen an! Ich kann Ihnen ehrlich nicht sagen, ob es früher weniger Anlässe gegeben hat. Ich glaube aber nicht, dass es früher schlechteren Journalismus gegeben hat. Ich glaube, dass man die Frage, was eine Krise ist und vor allem ab wann etwas eine Krise ist, damals genauso beantwortet hätte wie heute. Von daher glaube ich nicht, dass es zugenommen hat.
- 69 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ein bekannter deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Würden Sie dieser Aussage eher zustimmen oder diese eher ablehnen?
- 70 **Befragte Person:** Könnten Sie die Aussage nochmal vorlesen?
- 71 **Interviewerin:** Natürlich! „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen,

Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“

- 72 **Befragte Person:** (nachdenklich) Sagen wir mal so: Diese Zustände sind ja da. Wo Rauch ist, ist in der Regel auch Feuer. Die Frage ist: Wie stark gewichte ich das? Und ja, man tendiert dazu, dem zuzustimmen, aber ich bin da sehr vorsichtig, was das angeht. Ich habe schon die Erfahrung gemacht – wenn wir jetzt von Qualitätsmedien sprechen – dass die schon relativ gut Dinge einsortieren können und dann auch nicht über die Stränge schlagen. Uneingeschränkt würde ich es also nicht unterschreiben.
- 73 **Interviewerin:** Dann kommen wir jetzt zur letzten Frage: Die Süddeutsche Zeitung hat 2015 im Kontext des „Dieselgate“ einmal geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlig wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Wie beurteilen Sie die Nähe zwischen DAX-Unternehmen und Politik? Haben Sie den Eindruck, dass die Unternehmen zu sehr auf starken Rückhalt in der Politik vertrauen?
- 74 **Befragte Person:** Könnten Sie das nochmal wiederholen?
- 75 **Interviewerin:** Natürlich! Die Süddeutsche Zeitung hat 2015 im Kontext des Dieselgate einmal geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlig wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Wie beurteilen Sie denn die Nähe zwischen den DAX-Unternehmen und der Politik? Haben Sie den Eindruck, dass die Unternehmen zu sehr auf starken Rückhalt in der Politik vertrauen?
- 76 **Befragte Person:** Ich glaube nicht, dass Unternehmen zu stark auf die Politik vertrauen. Das Verhältnis zur Politik ist, glaube ich, relativ nüchtern-pragmatisch. Die Politik setzt die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln und die Unternehmen sind gesellschaftliche Akteure, die sich eben zu Punkten, die sie betreffen, zu Wort melden. Von daher – und das darf die Politik auch erwarten – gibt es Interessenvertretungen aller Couleur – und die Wirtschaft ist eben ein wesentlicher gesellschaftlicher Akteur. Insofern sehe ich den Dialog mit der Politik an dieser Stelle einfach als notwendig an. Dass die Politik die Wirtschaft beschützt? Ich glaube, da sprechen wir über Einzelfälle, wenn es z.B. um Firmenübernahmen geht. Da bin ich wahrscheinlich der falsche Ansprechpartner, denn ich habe nicht das Gefühl, dass wir als Unternehmen auf den Schutz der Politik angewiesen sind oder deren Schutz einfordern würden,

sondern wir sind eigentlich selbstbewusst genug, unsere Position zu vertreten – auch gegenüber der Politik!

- 77 **Interviewerin:** Vielen Dank! Wir sind jetzt bereits am Ende unseres Gesprächs angekommen. Haben Sie denn noch Anmerkungen oder Fragen oder würden Sie gerne noch etwas ergänzen?
- 78 **Befragte Person:** Spontan nicht, aber wenn Sie es mir nochmal schicken, dann kann es sein, dass ich zu der ein oder anderen Thematik nochmal einen Aspekt beisteuern könnte.
- 79 **Interviewerin:** Ja, sehr gerne! Ich werde das Interview transkribieren und Ihnen zeitnah zukommen lassen. Wir können dann auch besser miteinander abstimmen, ob und wenn ja, auf welche Weise eine Anonymisierung vorgenommen werden soll. Ich möchte Sie natürlich auch sehr gerne an den Ergebnissen meiner gesamten Arbeit teilhaben lassen und werde Ihnen, wenn die Arbeit soweit publikationsfähig ist, einen entsprechenden Ergebnisbericht zukommen lassen. Allerdings kann das noch etwas dauern. Die Arbeit wird voraussichtlich Ende des Jahres fertiggestellt, aber bis ich den Bericht dann herausgeben kann, wird noch etwas Zeit vergehen.
- 80 **Befragte Person:** Das ist wunderbar, das interessiert mich sehr!
- 81 **Interviewerin:** Perfekt! Für den Moment bleibt mir dann nur, mich noch einmal ganz herzlich bei Ihnen zu bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben! Ich melde mich dann wie besprochen zu gegebener Zeit wegen der Abstimmung.
- 82 **Befragte Person:** Alles klar, sehr gerne! Ich hoffe, Sie können etwas mit meinen Antworten anfangen!
- 83 **Interviewerin:** Auf jeden Fall!
- 84 **Befragte Person:** Ich bin gespannt!
- 85 **Interviewerin:** Ich danke Ihnen!
- 86 **Befragte Person:** Ja, danke auch!
- 87 **Interviewerin:** Schönen Tag noch! Auf Wiederhören!

88 **Befragte Person:** Ihnen auch, danke, tschüss!

Interview Nr. 17 Dr. Peter Ramsauer, CSU (P6)

Angaben zum Interview

Interview-Nr.: 17

Interviewerin: Carolin Köppel

Ort: CSU Landesleitung München

Datum: 24.06.2019

Dauer: 00:26:14

Modus: Face-to-Face-Interview | Einzelgespräch

Transkription: Carolin Köppel

Verwertungsmodus: Peter Ramsauer (CSU)⁶

Angaben zur befragten Person

Geschlecht: Männlich

Alter: 65 Jahre

Positionsbezeichnung: Bundestagsabgeordneter und Mitglied im Ausschuss für Wirtschaft und Energie im 18. Deutschen Bundestag für die CSU; später Bundestagsabgeordneter und Vorsitzender des Ausschusses für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung im 19. Deutschen Bundestag für die CSU, Bundesminister a.D.

⁶ Disclaimer: Alle Äußerungen wurden von dem Gesprächspartner als (ehemaliger) Abgeordneter und Mitglied des Deutschen Bundestages gemacht. Der Gesprächspartner schildert seine persönlichen Erfahrungen und Eindrücke – und spricht nicht im Namen seiner Partei oder Fraktion.

Transkription

[Persönliches Gespräch: Begrüßung und Gesprächsbeginn nicht auf Tonband]

- 1 **Interviewerin:** Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit Unternehmenskrisen börsennotierter Unternehmen, deren Entstehung und Auswirkungen, Strategien und Maßnahmen zur Prävention und Bewältigung sowie als Gegenstand im gesellschaftlichen Diskurs. Insgesamt ist das Interview in vier Themenblöcke aufgeteilt. Aus Zeitgründen werden wir allerdings nur drei Themenblöcke ansprechen können. Da es von Ihrer Seite keine offenen Fragen mehr gibt, würde ich jetzt loslegen und beginne mit der ersten Frage: Wie bewerten Sie denn generell die Kommunikation von Unternehmen in Krisensituationen?
- 2 **Befragte Person:** Sie meinen die DAX30 oder auch die anderen DAXe?
- 3 **Interviewerin:** DAX30.
- 4 **Befragte Person:** Nur die DAX30, okay! Ich lasse jetzt mal dahingestellt, ob die Notierung im DAX ein hinreichend valides und wissenschaftlich begründbares Merkmal bzw. Abgrenzungsmerkmal ist, mithilfe dessen man Kommunikationsprobleme, -defizite oder -erfolge messen kann. Aber das müssen Sie dann leisten [Anm.: die Begründung]. Aber mir fällt jetzt momentan auch nichts anderes ein. In der Kommunikation solcher Unternehmen habe ich zwar hin und wieder kleine Erfolge und richtige Vorgehensweisen gesehen, aber in vielen Fällen [habe ich] so katastrophale Defizite und Verhaltensweisen [beobachtet], dass man sich nur wundern kann, dass solche Unternehmen so agieren. Uns Politikern wird oft vorgeworfen, dass das Land praktisch untergehen würde, wenn die Wirtschaft so arbeiten würde wie die Politik. Umgekehrt habe ich mir oft gedacht, dass diese Unternehmen in Sachen Kommunikation etwas von der Politik lernen könnten! Das [betrifft] nicht nur die Arbeit der sogenannten – und oft auch sehr teuren – Kommunikationsabteilungen, sondern das [betrifft] manchmal auch das Verhalten der Unternehmensrepräsentanten selbst. Denn mit allem, was sie tun und wie sie auftreten – auch im privaten Bereich – senden die Unternehmensrepräsentanten Signale – und die wiederum sind Bestandteil der gesamten Kommunikation des Unternehmens [nach außen]. Wenn ich Noten vergeben dürfte, dann würden die zwischen ‚sehr gut‘ und ‚mangelhaft‘ liegen – und im Durchschnitt eher bei ‚vier‘ als bei ‚drei‘.

- 5 **Interviewerin:** Gerade der Automobilindustrie und Politik wird eine sehr enge Nähe nachgesagt. Die Süddeutsche Zeitung hat 2015 im Kontext des „Dieselgate“ einmal geschrieben: „Weil die Politik immer hilft, wenn es brenzlich wird, schafft es die Industrie eben nicht mehr allein.“ Wie beurteilen Sie die Nähe zwischen DAX-Unternehmen und Politik? Teilen Sie diesen Eindruck, dass sich die Unternehmen zu sehr auf Rückhalt durch die Politik verlassen?
- 6 **Befragte Person:** Der wirtschaftshistorische Lehrsatz „too big to fail“ stimmt im Wesentlichen schon, wenn gewisse Größen überschritten werden. Das ist aber nicht nur bei Unternehmen so – wie wir in der Bankenkrise gesehen haben – sondern auch bei staatlichen Institutionen, siehe Griechenland oder Italien. Das kann man empirisch wohl auch nachweisen. Aber ich wende mich gegen die Kritik – und da ging es mir in meiner Verkehrsminister-Zeit nicht anders – bzw. wehre mich gegen den Vorwurf einer zu großen Nähe! Ich nehme jetzt mal mich selbst als Beispiel: Für mich war es als Minister eine Selbstverständlichkeit, mit den Unternehmen möglichst „dicht“ und regelmäßig zu kommunizieren, die im Zuständigkeitsbereich meines Ministeriums agierten. Um das nochmal zu konkretisieren: Ich hatte in meinem gesamten „Ministeriums-Portfolio“ ungefähr 140 Verbände, dazu kam noch eine Reihe an „big player“ – von Lufthansa über die großen Automobilhersteller bis zur Immobilienwirtschaft. Es ist doch eine Selbstverständlichkeit, dass man mit diesen Unternehmen redet – entweder man selbst, die Staatssekretäre oder ein Abteilungsleiter, Unterabteilungsleiter, Referatsleiter, etc. Diese Kommunikation ist einfach wichtig, damit die beteiligte Wirtschaft, d.h. die Unternehmen und Verbände, auch Signale von der Politik bekommen. Das ist die eine Richtung der Kommunikation [von der Politik zur Wirtschaft]. Aber – und das ist die andere Richtung der Kommunikation – die Politik muss doch auch aufnehmen, was in den Verbänden und den Unternehmen gedacht wird. Man kann also gar nicht genug kommunizieren! Man muss sich also ganz bewusst dem in meinen Augen falschen Vorwurf einer zu großen Nähe entgegenstellen!
- 7 **Interviewerin:** Barbara Baerns, eine bekannte deutsche Kommunikationswissenschaftlerin, hat in den 1980er und 1990er Jahren sogenannte „Input-Output-Analysen“ durchgeführt und unternehmenseigene Publikationen wie Pressemitteilungen untersucht, um herauszufinden, welche Inhalte und Botschaften sich wie in der Medienberichterstattung wiederfinden. Damals hat Barbara Baerns das Fazit gezogen: „Public

Relations haben Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle.“ Haben Sie den Eindruck, dass die Wirtschaft mit ihrer Unternehmenskommunikation derart großen Einfluss auf die Medienberichterstattung nimmt?

- 8 **Befragte Person:** Nein, nein, ach, überhaupt nicht! Da muss man jetzt natürlich unterscheiden zwischen „allgemeinen“ Print- und Onlinemedien auf der einen Seite – Social Media lasse ich jetzt mal beiseite, aber vielleicht komme ich später darauf zurück – und Fachmedien auf der anderen Seite. Ein Beispiel: Ein Unternehmen gibt eine Pressemitteilung zu irgendeinem Thema heraus. In den allgemeinen Tageszeitungen oder in der allgemeinen Berichterstattung lese ich dazu wahrscheinlich nichts. Es kann sein, dass das im Wirtschaftsteil der Süddeutschen Zeitung oder der FAZ, z.B. bei regionaler Betroffenheit, aufgenommen wird. Aber im Handelsblatt wird das selbstverständlich erscheinen – und das erwarte ich auch! Auch wenn das Handelsblatt eine Tageszeitung ist – in meinen Augen die qualitativ beste deutsche Tageszeitung und das, obwohl sie heute schlechter ist als vor 10-20 Jahren, das muss man auch dazu sagen – erwarte ich, dass solche Meldungen aufgenommen werden! Auf Seite 2 jeder Handelsblatt-Ausgabe stehen ja in der Regel das Personen- und Firmenregister und der schnelle Leser, jemand wie ich, sucht sich da das Wichtigste heraus. Es gibt natürlich auch noch die Wochenzeitungen – und da wird es dann in der Qualität schon sehr, sehr unterschiedlich! Wenn mir jemand mit dem ManagerMagazin kommt, drehe ich mich gleich um und gehe! Da kann ich mir gleich die Story vom Mond erzählen lassen. Es kommt also wie gesagt auf die Medien an. Durch Kommunikationsagenturen, die zwischen Unternehmen einerseits und den Medien andererseits geschaltet sind, kann natürlich Druck ausgeübt werden. Das sind aber dann Mechanismen, die sich manchmal oder möglicherweise in den Graubereich hineinbewegen.
- 9 **Interviewerin:** Sie haben gerade schon einige Medien angesprochen. Haben Sie denn den Eindruck, dass die Qualität des Journalismus in den letzten Jahren abgenommen hat?
- 10 **Befragte Person:** Wenn Sie sagen „in den letzten Jahren“ (...) Ich bin jetzt seit knapp 29 Jahren hauptberuflich als Abgeordneter tätig und hatte in dieser Zeit alle möglichen politischen Funktionen – vom Parlamentarischen Geschäftsführer über Landesgruppenchef bis Minister alles, was man sich denken kann. Die Qualität des Journalismus in Deutschland ist in dieser Zeit dermaßen „verlottert“ [betont], dass sich die Medien

heute nicht wundern brauchen, wenn heftigste Vorwürfe gegen Sie erhoben werden wie „Lügenpresse“ – andere sagen „Lückenpresse“! Letzteres steht für sehr selektive Berichterstattung. Die Medien brauchen sich überhaupt nicht wundern, denn: Was sich heute „Qualitätsjournalismus“ nennt, war früher eine Selbstverständlichkeit! Das hat aber alles seine Gründe. Jeder Journalist steht unter noch mehr Druck! Am schlimmsten haben es die Online-Journalisten, die ununterbrochen Neues bringen müssen und überhaupt nicht mehr die Zeit haben, zu recherchieren. Die Online-Journalisten schreiben einfach irgendetwas und entschuldigen sich dann im besten Falle hinterher. Das ist mir selbst schon passiert! Aber den Schuss, der mal draußen ist, bringt man nicht mehr zurück in die Büchse! Oder: Ist die Zahnpasta erstmal heraus, bringt man sie nicht mehr in die Tube zurück! Das ist das Schlimme dabei! Jetzt kommt aber eines noch hinzu, bleiben wir in der Zeitspanne von 29 Jahren: Früher gab es seitens der Medien eine sehr starke Monopolstellung – und was in der Zeitung steht, hieß es damals, muss stimmen! Oder was in der ARD und im ZDF [läuft], muss stimmen. Durch die Vervielfältigung der Medienlandschaft bis weit hinein in die sozialen Medien sind solche „echten oder scheinbaren Monopolstellungen“ bis auf Reste verloren gegangen oder rudimentiert worden. Das muss man ganz einfach so sagen. Jetzt leiden die Medien natürlich darunter: Bei den Printmedien schlägt sich das in massiv zurückgehenden Auflagenzahlen und Werbebudgets nieder, deswegen versuchen sie immer noch schneller News zu produzieren. Noch schneller News zu produzieren – jetzt sind wir wieder bei den Online-Medien – heißt, man kann den Wahrheitsgehalt gar nicht mehr [überprüfen]. Man kann überhaupt nicht mehr recherchieren, das geht immer mehr verloren! Das ist dann so eine Negativspirale: Man meint den Bedeutungsverlust durch noch mehr News auffangen zu können, die immer reißerischer werden. Dadurch geht Wahrheitsgehalt verloren und [das jeweilige Medium] wird immer weniger ernst genommen, der „circulus vitiosus“ dreht sich weiterhin in diese Richtung! Wo da ein Halt ist, kann ich auch nicht abschätzen, aber ich sage jungen Leuten in Diskussionen immer: Was ihr in den Medien (Print und Rundfunk) – Social Media natürlich erst recht – lest, hört oder seht, nehmt es erstmal nicht ernst! Meiner Erfahrung nach oder ich sage immer: Ein Drittel stimmt, ein Drittel ist total falsch oder erfunden und ein Drittel ist vielleicht, Herr Seehofer würde sagen, „in Sichtweite“ der Wahrheit. Also nochmal konkret zur Frage, wie sich das verändert hat: Verlotterung auf breiter Front!

- 11 **Interviewerin:** Steffen Burkhardt, ebenfalls ein deutscher Kommunikationswissenschaftler, hat 2011 in einem Fachbeitrag geschrieben, ich zitiere kurz: „Massenmedien berichten nicht einfach über Skandale, die unabhängig von ihnen existierten. Sie produzieren sie, indem sie sozialen Zuständen, Ereignissen oder Entwicklungen ein spezifisches narratives Framing geben, das als Skandal etikettiert wird.“ Haben Sie den Eindruck, dass Medien bewusst skandalisieren, Dinge „über-dramatisieren“ und sich so immer weiter weg von einer sachlichen Berichterstattung bewegen?
- 12 **Befragte Person:** Absolut! Das würde ich voll und ganz unterschreiben. Vor 30 bzw. 29 Jahren war ein Skandal noch ein Skandal. Durch die Inflationierung von Skandalen, dass jeder „Pipifax“ als Skandal bezeichnet wird, hat es sozusagen eine Inflation gegeben, die Skandalisierung des Skandals usw. In der heutigen Medienlandschaft verliert jedes einzelne Medium an – ich verwende jetzt mal den Begriff aus der betriebswirtschaftlichen Bewertungslehre – „Teil-wert“. Bei der ARD würde ich heute sagen „vergiss es“! Anhand der Bewertungslehre lässt sich das verdeutlichen: Früher war der Teilwert der ARD riesengroß, heute schrumpft der Teilwert immer weiter. Wenn von einem Medium ein Skandal ausgerufen wird, z.B. durch Die Bild, dann ist es in Wirklichkeit kein Skandal! Dadurch ist die Kampagnenfähigkeit, auch von Boulevardmedien wie Die Bild, bis auf kleine Reste verloren gegangen. Die Bild versucht sich immer mal wieder [an einer substantiellen Skandalisierung]. Sie prangert z.B. die frei erfundenen Reportagen vom Spiegel an, ich meine den Fall Relotius. Aber letztendlich ist am übernächsten Tag schon wieder alles vorbei, selbst wenn es sich, wie bei diesem Beispiel, um einen echten Presseskandal [Anm.: im Sinne eines Medienskandals] handelt.
- 13 **Interviewerin:** Gehört es aus Ihrer Sicht zur Aufgabe der Medien, nicht nur Missstände aufzudecken, sondern beispielsweise auch Forderungen nach Aufklärung oder personellen Konsequenzen zu formulieren?
- 14 **Befragte Person:** Welche Forderungen?
- 15 **Interviewerin:** Insbesondere nach personellen Konsequenzen? Ist das etwas, was aus Ihrer Sicht auch zur Rolle der Medien gehört?
- 16 **Befragte Person:** Nein, das gehört nicht dazu! Ich habe in letzter Zeit ein paar Diskussionen darüber geführt, was die Aufgaben der Medien sind, neulich z.B. mit

Auslandsjournalisten in Berlin. Für mich – aber da gibt es unterschiedliche Meinungen – ist die Aufgabe der Medien – nicht Social Media, das ist wieder etwas anderes – zu berichten, was ist – mit welchen selektiven Filtern auch immer – und meinetwegen das, worüber berichtet wird, zu kommentieren. Aber bei vielen Medien ist dieser Auftrag irgendwie völlig in Vergessenheit geraten – übrigens auch in anderen Ländern! Ich war letzte Woche in Taschkent in Usbekistan und habe mit jungen Journalisten und Bloggern geredet – und die sagen: „Berichten, was ist? Das interessiert uns gar nicht. Wir schreiben, senden und bloggen wie wir die Welt gerne hätten, wie wir die Wahrheit sehen – und das schreiben wir herbei.“ Leider geht es auch bei uns irgendwie in diese Richtung, dass die Medien sich einen Auftrag anmaßen, der niemals ihr Auftrag sein kann, nämlich selbst festzulegen, wie die Welt in ihren Augen als abgeho-bene, selbsternannte Eliten richtig ist, und die Gesellschaft, die Medienempfänger und -rezipienten, entsprechend umzuerziehen. Das ist leider eine Bewegung (nachdenklich).

- 17 **Interviewerin:** Meinen Sie, dass Medien vermehrt selbst als Akteur auftreten und nicht mehr nur beobachten?
- 18 **Befragte Person:** Ja, als Akteur aufzutreten, d.h. nicht mehr zu berichten und vielleicht noch zu kommentieren, sondern einfach zu sagen: „Wir haben einen Erziehungs- oder Umerziehungsauftrag, einen politischen oder richterlichen Auftrag – und haben zu entscheiden, was gut und schlecht ist.“ Da hört sich der Spaß auf! Wenn die Medien ihren Kopf retten wollen – Stichwort sinkende Auflagenzahlen und „Lücken- oder Lügenpresse“ – dann müssen sie wieder zurück zu ihrem ursprünglichen Auftrag!
- 19 **Interviewerin:** Wir haben jetzt viel über die Medien gesprochen. Lassen Sie uns abschließend noch einmal die Politik zurück ins Boot holen: Wird Ihnen und Ihrer Partei in der Wirtschaftsberichterstattung, insbesondere zu den DAX-Unternehmen, ausreichend Raum und Zeit gegeben? Oder fehlt es aus Ihrer Sicht an politischen Stimmen in der Wirtschaftsberichterstattung?
- 20 **Befragte Person:** Nein, da habe ich in meiner Zeit nie schlechte Erfahrungen gemacht! Ich habe als Verkehrs- und Bauminister eine stark wirtschaftsrelevante Funktion gehabt, als Vorsitzender im Wirtschaftsausschuss auch – und jetzt als Vorsitzender für den Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit genauso. Wenn ich Dinge

platzieren wollte, dann ist mir das immer gelungen. Das hat natürlich auch damit zu tun, dass ich schon bei Antritt meines Ministeramtes einen riesigen Rucksack an Medienkontakten hatte. Die Journalisten in der Hauptstadt kennt man und die kennen einen. Wenn ich angefangen hätte ohne vorher acht Jahre Parlamentarischer Geschäftsführer und vier Jahre Landesgruppenvorsitzender gewesen zu sein, dann hätte ich diese Kontakte als Bundesminister nicht gehabt. Dann hätte ich mich natürlich wesentlich schwerer getan – und würde mich auch heute noch schwerer tun, da der Ausschuss, dem ich jetzt vorsitze, nicht der bedeutsamste ist [Lachen]. Aber trotzdem, wenn ich etwas platzieren will, dann reichen zwei oder drei Anrufe – und zack! Die Journalisten sind da und die Sache läuft! Ich bekomme ja auch selber dauernd Anfragen. Es kommt schon immer auf einen selbst an, welches Gehör oder „Echo-Potenzial“ man bei den Medien hat. Mit meiner Erfahrung (...) ich brauche noch nicht einmal proaktiv an die Medien heranzutreten, ich bekomme jeden Tag Anfragen von Journalisten. Beim Thema PKW-Maut bin ich regelrecht überschwemmt worden von Anfragen, aber ich habe dazu nichts gemacht, weil man hinterher nicht als Besserwisser dastehen sollte.

- 21 **Interviewerin:** Wenn Sie nichts mehr ergänzen wollen (...) ich möchte Sie gar nicht zu lange aufhalten. Es ist jetzt bereits 13:30 Uhr.
- 22 **Befragte Person:** Ja, ich denke, da haben Sie jetzt genügend Material!
- 23 **Interviewerin:** Ja, das denke ich auch! Vielen Dank!
- 24 **Befragte Person:** Ich hätte zu jeder Frage natürlich das 3-fache erzählen können, aber ich weiß, wie das ist. Für meine Dissertation habe ich auch solche Expertengespräche geführt. Das Ganze dann sauber aufzuarbeiten, damit das zitierfähig und anhangsfähig ist (...) Deswegen: Je knapper, desto besser [Lachen]!
- 25 **Interviewerin:** Absolut [Lachen]. Sie kriegen von mir die Transkription zugeschickt bzw. ich schicke es an Ihr Büro – und wenn Sie noch etwas ergänzen wollen, gerne!
- 26 **Befragte Person:** Genau, schicken Sie es an mein Büro! Später hätte ich natürlich gern ein Exemplar von der Dissertation!
- 27 **Interviewerin:** Sie bekommen auf jeden Fall einen Ergebnisbericht, das habe ich allen meinen Gesprächspartnern versprochen.

[Persönliches Gespräch: Gesprächsende und Verabschiedung nicht auf Tonband]