

JULIANE HEINZ

**Die Zusammenarbeit von
Juristen und Kommunikatoren
in erfolgskritischen Situationen
von Unternehmen**

JULIANE HEINZ

**Die Zusammenarbeit
von Juristen und Kommunikatoren
in erfolgskritischen Situationen
von Unternehmen**

DIRK FORSCHUNGSREIHE: BAND 16

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Juliane Heinz: Die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen von Unternehmen
Forschungsreihe des DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V.,
Band 16
Verlag: GoingPublic Media AG, München, 2010
ISBN 978-3-937459-83-7
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010, DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V.,
Baumwall 7, 20459 Hamburg,
Tel. 040-4136396-0, Fax 040-4136396-9, www.dirk.org

Verlag: GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München,
Tel. 089-2000 339-0, Fax 089-2000 339-39, www.goingpublic.de

Satz: Text & Design, Suhl
Lektorat: Magdalena Lammel
Druck: Johann Walch GmbH & Co. KG, Augsburg

Alle Rechte, einschließlich der Übersetzung in Fremdsprachen, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Photokopie, Mikrofilm, CD, Tausch, Internet oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1. Auflage im Mai 2010

ISBN 978-3-937459-83-7

LINKS:

Der große GoingPublic-Bookshop
www.goingpublic.de/bookshop

DIRK – Deutscher Investor Relations Verband
www.dirk.org

Vorwort des Präsidenten des DIRK

Die Erschütterungen des Kapitalmarktes in den vergangenen zehn Jahren haben die Bedeutung von kommunikativen Werten wie Vertrauen und Reputation verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Vertrauensindizes wie der Corporate Trust Index zeigen, dass nicht allein mehr Renditen den guten Ruf eines Unternehmens ausmachen: Neben fachlichen Kompetenzen spielen Aspekte wie Kommunikationsverhalten, Verantwortungsbewusstsein sowie ethisches und soziales Auftreten eine tragende Rolle.

Die Kernaufgabe von Investor Relations liegt darin, das für unternehmerisches Handeln notwendige Vertrauen bei privaten und institutionellen Anlegern aufzubauen und langfristig zu sichern. Für die Rechtsabteilung steht hingegen die Rechts- und Transaktionsicherheit für das Unternehmen an erster Stelle. Ist diese Aufgabenteilung für die Unternehmen eine gute Grundlage sicher durch erfolgskritische Situationen zu manövrieren? Oder gibt die Rechtsabteilung in diesen Entscheidungsprozessen die Richtung vor der sich die Kommunikatoren unterordnen müssen?

Das vorliegende Buch befasst sich mit den unterschiedlichen Logiken, Zielsystemen und Einflussmöglichkeiten von Juristen und Kommunikationsverantwortlichen in erfolgskritischen Situationen. Auf Basis von zwölf Interviews mit Experten aus beiden Disziplinen vergleicht die Autorin den Stellenwert, den der „weiche Faktor“ Kommunikation in Kapitalmarkttransaktionen und Unternehmenskrisen einnimmt. Anhand der Betrachtung zweier besonders heikler Situationen sollen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Möglichkeiten und Grenzen beider Fachbereiche aufgezeigt werden.

Ziel der Arbeit ist es, das Schnittfeld von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen systematisch zu beleuchten. Dabei stehen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen zur Erlangung gesellschaftlicher Legitimität und daraus resultierende Konflikte zwischen den Experten im Mittelpunkt der Untersuchung.

Dieses Buch will dazu beitragen, das gegenseitige Verständnis für die verschiedenartigen Logiken der Experten des „Court of law“ und des „Court of public opinion“ zu vertiefen und ein „Level-playing field“ zu schaffen. Es soll auch das gegenseitige Verständnis aufzeigen zwischen juristischer Pflicht und kommunikativer Kür – ein Feld, auf dem nicht nur Abstimmungsprozesse innerhalb der Unternehmen erfolgen, sondern dem sich auch Rechts- und Kommunikationsberater stellen müssen.

Auch wenn Krisen und Kapitalmarkttransaktionen zwei ganz unterschiedliche Ausgangspunkte für eine erfolgskritische Situation in einem Unternehmen sind, so haben sie doch eines gemeinsam: die fehlende Reaktionszeit. In dieser Situation gewinnt, wer schnell handelt und die Meinungsführerschaft über das Thema erlangt. Umso besser, wenn sich beide Abteilungen schon vorher verstehen und wissen wie IR-Manager und Rechtsanwälte „ticken“.

Ich wünsche allen Lesern eine interessante Lektüre, Denkanstöße und Nutzen für zukünftige Entscheidungen.

Hamburg, im Mai 2010

Bernhard Wolf
Präsident des Deutschen Investor Relations Verbandes

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Präsidenten des DIRK	5
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	11
1 Einleitung	12
1.1 Forschungsgegenstand	12
1.2 Aufbau der Arbeit.....	13
1.3 Literaturlage	15
2 Theoretisch-analytische Grundlagen	17
2.1 Logiken von Juristen und Kommunikatoren	17
2.1.1 Logik des Juristen	17
2.1.1.1 Berufsstand des Juristen	17
2.1.1.2 Konfliktverständnis	18
2.1.1.3 Risikoverständnis	18
2.1.1.4 Sprache	19
2.1.1.5 Praxisbezug der Rechtsanwaltsausbildung	19
2.1.1.6 Juristen und die Medienlogik	20
2.1.2 Logik des Kommunikators	21
2.1.2.1 Berufsstand des Kommunikators	21
2.1.2.2 Selbstbild des Kommunikators	22
2.1.2.3 Konfliktverständnis	23
2.1.2.4 Kommunikatoren und die Medienlogik	24
2.1.3 Zwischenfazit	25
2.1.4 Untersuchungen zur Beziehung von Juristen und Kommunikatoren	25
2.2 Theoretische Fundierung	26
2.2.1 Systemische Perspektive (Meso-Makro).....	27
2.2.2 Organisationspsychologische Perspektive (Mikro-Meso)	31
2.2.3 Perspektive der Neuen Institutionenökonomie	35
2.3 Schlüsselbegriffe	38
2.3.1 Vertrauen und Reputation	38
2.3.2 Funktionale Transparenz.....	40
2.3.3 Legalität und Legitimität	41
2.4 Fazit	43
3 Kommunikative und rechtliche Grundlagen in erfolgskritischen Situationen	45
3.1 Kommunikation und Recht bei Kapitalmarkttransaktionen	45
3.1.1 Abgrenzung und Definition Investor Relations	46
3.1.2 Ziele und Aufgaben der Kapitalmarktkommunikation	47
3.1.3 Rahmenbedingungen der Börsengang-Kommunikation	49

3.1.3.1 Gesetzliche Grundlagen der Börsengang-Kommunikation	50
Exkurs: Die Anfänge – Der Neue Markt	50
3.1.3.2 Geltende rechtliche Anforderungen	51
3.1.3.3 Freiwillige Kommunikation	53
3.1.3.4 Einfluss des rechtlichen Rahmens auf die Börsengang-Kommunikation ..	53
3.1.4 Rolle des Rechtsberaters im Börseneinführungsprozess	55
3.1.5 Einblick in die Kommunikation von Mergers & Acquisitions	56
3.2 Kommunikation und Recht in Unternehmenskrisen	58
3.2.1 Krisenbegriff und Abgrenzungen	59
3.2.1.1 Begriffsbestimmung	59
3.2.1.2 Abgrenzung vom Risiko	60
3.2.2 Ursachen von Krisen	61
3.2.3 Kommunikation im Rahmen des Krisenmanagements.....	62
3.2.3.1 Bedeutung der Informationsebenen in Krisen	64
Exkurs: Das Problem des Schuldeingeständnisses	66
3.2.3.2 Information vs. Kommunikation	66
3.2.3.3 Die Rolle der Medien in Krisen	68
3.2.3.4 Kommunikationsstrategien in der Krise	69
3.2.4 Die Rolle des Rechtsberaters in der Krise.....	72
Exkurs: Litigation-PR	74
3.2.5 Erste Identifikation von Konflikten zwischen juristischer und kommunikativer Logik	75
3.3 Externe Berater in erfolgskritischen Situationen	76
3.3.1 Externe Berater bei Kapitalmarkttransaktionen	76
3.3.2 Externe Berater in Krisen	79
3.3.3 Vor- und Nachteile externer Berater	80
3.4 Zusammenfassung	80
4 Untersuchung der Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen	83
4.1 Zielsetzung der Untersuchung	83
4.2 Methodenwahl	83
4.2.1 Ausgangslage	83
4.2.2 Begründung der Methode.....	84
4.3 Untersuchungsdesign der Befragung	86
4.3.1 Interviewleitfaden	86
4.3.2 Auswahl der Experten	86
4.3.3 Durchführung der Interviews	88
4.3.4 Transkription der Interviews.....	88
4.3.5 Auswertung der Interviews	89
4.4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.....	90
4.4.1 Annäherung an den Forschungsgegenstand	90
4.4.1.1 Einordnung der Ergebnisse	90
4.4.1.2 Selbst- und Fremdwahrnehmung von Juristen und Kommunikatoren	91
4.4.1.3 Wissen und Erfahrung über die andere Disziplin.....	92
4.4.2 Rahmenbedingungen und Aufgaben von Juristen und Kommunikatoren bei Kapitalmarkttransaktionen.....	94

4.4.2.1 Handlungsrahmen der Kapitalmarktkommunikation	94
4.4.2.2 Mandatierung von Kommunikations- und Rechtsberatern bei Kapitalmarkttransaktionen	95
4.4.2.3 Aufgaben des Juristen bei Transaktionen	97
4.4.2.4 Aufgaben des Kommunikators bei Transaktionen	97
4.4.2.5 Kommunikative Schwerpunkte im Börseneinführungsprozess	100
4.4.3 Rahmenbedingungen und Aufgaben von Juristen und Kommunikatoren in Unternehmenskrisen.....	100
4.4.3.1 Handlungsrahmen der Krisenkommunikation	101
4.4.3.2 Mandatierung von Kommunikations- und Rechtsberatern in Unternehmenskrisen.....	102
4.4.3.3 Aufgaben des Juristen in Unternehmenskrisen.....	103
4.4.3.4 Aufgaben des Kommunikators in Unternehmenskrisen	104
4.4.3.5 Kommunikative und juristische Schwerpunkte in Unternehmenskrisen ..	105
4.4.4 Zwischenfazit	106
Exkurs: Konkurrenz zwischen Juristen und Kommunikatoren	107
4.4.5 Ursachen von Konflikten zwischen Juristen und Kommunikatoren	108
4.4.5.1 Abhängigkeit und Interdependenz	108
4.4.5.2 Interessengegensätze und gemeinsame Interessen	111
4.4.6 Entstehung von Konflikten zwischen Juristen und Kommunikatoren	113
4.4.6.1 Risikowahrnehmung als Bewertungskonflikt	114
4.4.6.2 Legitimation unternehmerischen Handelns als Beurteilungskonflikt.....	125
4.4.7 Kooperationspotenziale für die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren	129
4.4.8 Zusammenfassung der Ergebnisse	131
5 Schlussbetrachtung	135
5.1 Zusammenfassung und Desiderate	135
5.2 Konsequenzen für die Praxis.....	138
Quellenverzeichnis	141
Literaturverzeichnis	141
Allgemeine Online-Quellen	149
Amtliche Online-Quellen.....	149
Expertengespräche	150
Anhang	151
A. Gesprächspartner	151
B. Interviewleitfaden	154
Über die Autorin	157
DIRK-Profil.....	158
CIRO-Profil.....	160

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	14
Abbildung 2: Differenzierung der Meso-Perspektive	27
Abbildung 3: Unternehmenseinheiten und ihre jeweiligen Umwelten	29
Abbildung 4: Soziale Konflikte in Arbeitsgruppen	33
Abbildung 5: Vieleck der Verständigung	35
Abbildung 6: Ebenen der Informationsasymmetrie auf dem Kapitalmarkt.....	36
Abbildung 7: Modell funktionaler Transparenz.....	40
Abbildung 8: Moralische Grundhaltungen der Unternehmenspolitik	42
Abbildung 9: Kommunikationsbeziehungen der Kapitalmarktkommunikation ..	46
Abbildung 10: Zielgrößen der Investor Relations	48
Abbildung 11: Qualifikation der Kommunikationsverantwortlichen in der Finanzkommunikation.....	54
Abbildung 12: Kommunikation im Krisenprozess als Prozessschema der Prävention und Reaktion	60
Abbildung 13: Typisierung von Unternehmenskrisen	62
Abbildung 14: Bedeutungswandel der Informationsebenen im Krisenverlauf.....	64
Abbildung 15: Krisenverlauf bei unterschiedlichen PR-Kommunikationsstrategien mit verschobenen Phasen	71
Abbildung 16: Relevante Rechtsgebiete in Unternehmenskrisen	73
Abbildung 17: Formen mündlicher Befragung	85
Abbildung 18: Die Abhängigkeit der Methoden.....	89
Abbildung 19: Das Textreduktionsverfahren im Rahmen der Themenanalyse	90
Abbildung 20: Konfliktursachen und -ebenen zwischen Juristen und Kommunikatoren	113
Abbildung 21: Zielkonflikte bei Kapitalmarkttransaktionen	122
Abbildung 22: Zielkonflikte in Krisensituationen	124

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kennzeichen sozialer Systeme	28
Tabelle 2:	Konfliktthemen	32
Tabelle 3:	Beispiele für die gesetzliche Regelung der Unternehmenspublizität von börsennotierten Unternehmen.....	52
Tabelle 4:	Kommunikationsinhalte in Abhängigkeit von der Transaktionsstruktur	57
Tabelle 5:	Rechtlicher Ablauf einer Unternehmensübernahme	58
Tabelle 6:	Beispiele für Krisenursachen	61
Tabelle 7:	Phasen des Krisenmanagements	63
Tabelle 8:	Charakteristika der Vier-Typen-Modelle der PR	67
Tabelle 9:	Beteiligte im Börseneinführungsprojekt.....	77
Tabelle 10:	Gesprächspartner der Experteninterviews	87
Tabelle 11:	Kernkompetenzbereiche der Gesprächspartner	88
Tabelle 12:	Beantwortung der Forschungsfragen	131

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BörsG	Börsengesetz
BörsZulV	Börsenzulassungsverordnung
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
CEO	Chief Executive Officer
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIRK	Deutscher Investor Relations Verband e.V.
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.
EUR	Euro
F	Forschungsfrage
F&E	Forschung & Entwicklung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HGB	Handelsgesetzbuch
IPO	Initial Public Offering
IR	Investor Relations
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
M&A	Mergers and Acquisitions
PR	Public Relations
Q&As	Questions and Answers
ROI	Return on investment
SEC	Securities and Exchange Commission
StGB	Strafgesetzbuch
VerkaufsprospektG	Verkaufsprospektgesetz
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WpÜG	Wertpapierübernahmegesetz

I Einleitung

„Das Gleiche läßt uns in Ruhe, aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

1.1 Forschungsgegenstand

Wirtschaftsunternehmen sehen sich heute – gewollt oder ungewollt – einem erheblichen medialen und öffentlichen Interesse ausgesetzt. Sie agieren zugleich in einem komplexen Gefüge aus Gesetzen und rechtlichen Schranken. Besondere Situationen wie Börsengänge, Fusionen, Restrukturierungen oder Krisen lenken die Aufmerksamkeit der medialen Öffentlichkeit und regulierender Institutionen verstärkt auf die Ereignisse innerhalb der Unternehmen. Solche erfolgskritischen Situationen stellen außergewöhnlich hohe Ansprüche an die Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens. So müssen innerhalb kurzer Zeit wichtige strategische Entscheidungen vor dem Hintergrund komplizierter Zusammenhänge und unter Berücksichtigung der Anforderungen unterschiedlicher Interessengruppen getroffen werden. Werden in diesem Prozess falsche Entscheidungen getroffen, können sie einschneidende Konsequenzen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens haben. Die Herausforderung für das Management besteht deshalb darin, die verschiedenen Risiken zu erkennen und deren Relevanz in der Kürze der Zeit gegeneinander abzuwägen. Im Zentrum dieses Spannungsverhältnisses agieren Kommunikatoren und Juristen¹ als Berater von Unternehmen. Ihre Arbeit ist nicht nur wichtiger Teil der Gesamtstrategie in erfolgskritischen Situationen, sondern ist auch eng miteinander verbunden. Kaum eine andere Disziplin im Unternehmen beeinflusst die Arbeit der Kommunikatoren so stark wie die der Juristen. So bedienen sich beide der Sprache als Werkzeug, nutzen sie jedoch angesichts ihrer Aufgaben und Ziele auf unterschiedliche Art und Weise.

In erfolgskritischen Situationen obliegt Kommunikations- und Rechtsexperten die Aufgabe, die jeweilige Lage aus der eigenen Perspektive zu bewerten. Auf Basis ihrer jeweiligen Erfahrungen, Kenntnisse und Arbeitslogiken versuchen beide, den optimalen Weg zur Bewältigung dieser Ausnahmesituationen zu finden. Obwohl beide Disziplinen in erfolgskritischen Situationen aufeinander angewiesen sind, stehen sich ihre Strategien mitunter kontrovers gegenüber. Aufgrund der differierenden Erwartungen, die an Juristen und Kommunikationsexperten gestellt werden, unterscheiden sich auch ihre Aufgaben, Ziele und Prioritäten. Angesichts dessen erscheinen professionelle Konflikte in der Zusammenarbeit unvermeidlich.

Während Juristen ihre Ratschläge primär an rechtlichen Regelungen und den Ansprüchen gesetzgebender Institutionen ausrichten, beraten Kommunikatoren ein Unternehmen im Hinblick auf die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen. Im konkreten Fall könnte das bedeuten, dass ein Statement wie „Kein Kommentar“ juristisch gesehen der optimale Weg ist, von Medien und Öffentlichkeit hingegen als Schuldeingeständnis oder Vertuschungsstrategie aufgefasst wird. Gleichwohl

haben beide Disziplinen spezifische Funktionen im Arbeitsprozess und sind deshalb für das Unternehmen unverzichtbar.

Neben allgemeinen Konfliktpotenzialen beeinflussen auch die individuellen Rahmenbedingungen von erfolgskritischen Situationen das Verhältnis zwischen Juristen und Kommunikatoren und deren Stellenwert im Entscheidungsfindungsprozess.

Die vorliegende Magisterarbeit untersucht die bilaterale Arbeitsbeziehung von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen von Unternehmen. Ziel der Arbeit ist es, Aufschlüsse über die Zusammenarbeit, unterschiedliche Problemlösungslogiken und daraus resultierende mögliche Konflikte zwischen Rechtsanwälten und Kommunikationsexperten zu erhalten.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht dabei folgende forschungsleitende Frage:

Welchen Einfluss haben die unterschiedlichen situativen, kommunikativen und gesetzlichen Rahmenbedingungen von erfolgskritischen Situationen auf die Zusammenarbeit und professionelle Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren?

Durch eine Expertenbefragung von Rechts- und Kommunikationsberatern soll am Beispiel von Kapitalmarkttransaktionen und Unternehmenskrisen analysiert werden, wo die Ursachen für professionelle Konflikte zwischen den Spezialisten liegen und welchen Einfluss der spezifische Handlungsrahmen und die unterschiedlichen Anspruchsgruppen darauf haben. Darüber hinaus soll die Bedeutung und der Stellenwert der juristischen und kommunikativen Disziplin auf die Entscheidungsfindung untersucht werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um das Verhältnis von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen umfassend darzustellen, gliedert sich die vorliegende Arbeit inhaltlich in fünf Kapitel: einen einleitenden Abschnitt, einen aus zwei Kapiteln bestehenden Theorieteil, die praktische Untersuchung sowie ein Abschlusskapitel (vgl. Abbildung 1).

Nach der Darlegung des Forschungsgegenstandes und der forschungsleitenden Frage (Kapitel 1), beschäftigt sich der aus zwei Kapiteln bestehende theorieorientierte Teil ausführlich mit den Grundlagen des Problemfeldes.

In Kapitel 2 soll eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen zur Arbeitslogik von Juristen und Kommunikatoren sowie verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven des Untersuchungsgegenstandes stattfinden. Da sich dem Thema bisher nicht in dieser Komplexität gewidmet wurde, beinhaltet dieser Teil eine analytische Bestandsaufnahme von Untersuchungen und Ansätzen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, die das Thema direkt oder indirekt tangieren. Als Basis für alle weiteren Ausführungen soll im Kapitel 2.1 ein grundsätzliches Verständnis für die verschiedenen Logiken von Juristen und Kommunikatoren sowie ihre Herangehensweise in Bezug auf bestimmte, für erfolgskritische Situationen relevante Aspekte hergestellt werden. Darauf aufbauend wird sich im Kapitel 2.2 dem Forschungsgegenstand über organisationspsychologische, sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Ansätze interdisziplinär angenähert. Zusätzlich werden relevante Schlüsselbegriffe dargelegt und erläutert (Kapitel 2.3).

Kapitel 3 bietet eine Einführung in die Ausgangsbedingungen der Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen. Am Beispiel von Kapitalmarkttransaktionen (Kapitel 3.1) und Unternehmenskrisen (Kapitel 3.2) sollen

1) Es sei angemerkt, dass sich aus Gründen des angenehmen Leseflusses und der sprachlichen Vereinfachung dazu entschieden wurde, nur maskuline Personenbezeichnungen zu verwenden.

Gemeint sind jedoch sowohl männliche als auch weibliche Vertreter der jeweiligen Gruppe.

diese besonderen Situationen genauer betrachtet werden, um erste Einblicke in Strategien und Rahmenbedingungen von Recht und Kommunikation zu erhalten. Kapitel 3.3 beschäftigt sich mit der speziellen Stellung, die externe Dienstleister in erfolgskritischen Situationen wahrnehmen, sowie Vor- und Nachteilen, die mit ihrer Verpflichtung einhergehen.

Im praktischen, empirischen Teil (Kapitel 4) sollen neben der Darstellung von Methoden und konzeptionellen Aspekten der Experteninterviews die gewonnenen Erkenntnisse der Untersuchung dargestellt und interpretiert werden. Dabei steht die Beantwortung der Forschungsfragen im Fokus.

In Kapitel 5 werden abschließend die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst, Desiderate zum Forschungsbereich abgeleitet und Konsequenzen für die Arbeitspraxis in erfolgskritischen Situationen aufgezeigt.

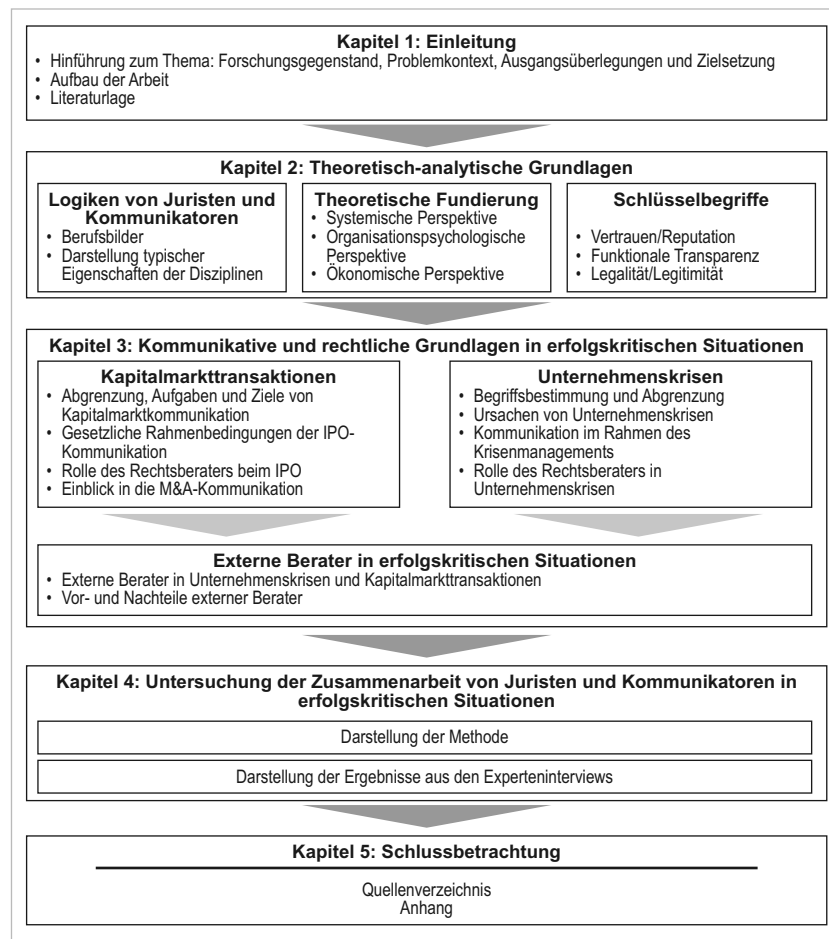


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

1.3 Literaturlage

Schon die verschiedenen, auch akademischen, Wurzeln von Juristen und Kommunikatoren zeigen die Notwendigkeit, sich dem Forschungsgegenstand multidisziplinär anzunähern. Eine umfassende, wissenschaftlich fundierte Ausarbeitung des Problems fand bisher jedoch nicht statt. Vielmehr gibt es bislang nur Einzelbetrachtungen, die sich dem Thema in Ansätzen aus primär kommunikationswissenschaftlicher Sicht widmen.

Speziell in Untersuchungen zu Kapitalmarkttransaktionen wurde die bilaterale Beziehung zwischen Juristen und Kommunikatoren bisher weitgehend vernachlässigt. So wird der Forschungsgegenstand entweder gar nicht oder nur am Rande von Arbeiten zur Kapitalmarktkommunikation thematisiert. Hilfreiche Einblicke in das Problem bieten vor allem Fachzeitschriften wie „GoingPublic“. Auch diese befassen sich jedoch nur bruchstückhaft und sehr praxisorientiert mit dem Themenkomplex.

Im Gegensatz dazu findet in der Literatur zu Unternehmenskrisen eine intensivere Auseinandersetzung zur Wirkung von Recht auf die Kommunikationsarbeit statt. Gerade im angloamerikanischen Raum wurde bereits in den 1980er-Jahren die gegenseitige Beeinflussung von Kommunikatoren und Juristen punktuell untersucht (siehe Kapitel 2.1.4). Dort erfährt das Problem sowohl in wissenschaftlicher als auch praktischer Hinsicht mehr Aufmerksamkeit (vgl. Fearn-Banks 2007; Regester/Larkin 2005).

Im deutschsprachigen Raum dominiert vor allem allgemeine Praxisliteratur zur Krisenkommunikation (vgl. dazu Ditges/Höbel/Hofmann 2008; Wilmes 2006; Roselieb/Dreher 2008). Die meist von PR-Praktikern verfassten Handbücher richten sich vorrangig an Kommunikationsverantwortliche in Organisationen. Sie beinhalten in aller Regel Anleitungen, Checklisten und Pläne, die betroffenen Unternehmen Hilfestellungen zur Bewältigung einer Krise geben sollen. Die Darstellungen beruhen meist auf persönlichen Erfahrungen der Autoren und weniger auf empirischen Grundlagen. Jedoch werden auch hier Probleme und Konflikte zwischen juristischer und kommunikativer Perspektive nur in vereinzelt Absätzen angesprochen. Dabei werden Konflikte primär an Beispielen dargestellt, ohne diese ausführlicher in Zusammenhänge oder theoretische Grundlagen einzubetten. Um den verschiedenen Facetten des Themas Rechnung zu tragen, werden in dieser Arbeit sowohl praxisnahe Ausführungen in Formen von Essays und Zeitungsartikeln als auch theoretische Darstellungen aus kommunikations-, sozial-, wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Bereichen herangezogen.

2 Theoretisch-analytische Grundlagen

2.1 Logiken von Juristen und Kommunikatoren

Das Know-how von Juristen und Kommunikatoren ist für Unternehmen vor dem Hintergrund der wachsenden öffentlichen und medialen Beobachtung und der komplexen Rechtsmaterien, denen Organisationen gegenüberstehen, zu einem unvermeidlichen Fundament für ein erfolgreiches Management geworden. Vor allem in erfolgskritischen Situationen, in denen sowohl die öffentliche Wahrnehmung als auch die Einhaltung rechtlicher Vorgaben für einen positiven Ausgang entscheidend sind, treffen Juristen und Kommunikatoren regelmäßig aufeinander.

Allerdings unterscheiden sich beide Berufsfelder und ihre Akteure erheblich voneinander. Nicht nur die Ursprünge der Berufe und die daraus resultierende gesellschaftliche Stellung weichen deutlich voneinander ab; einzelne Akteure beider Berufsgruppen differieren auch deutlich hinsichtlich ihrer berufsspezifischen Charaktereigenschaften und der Logiken, die ihrer Arbeit zugrunde liegen. Diese Besonderheiten drücken sich in den unterschiedlichen Berufsbildern aus. Dabei versteht man unter Berufsbild die „Beschreibung spezifischer Charakteristika eines Berufs, anhand derer er sich von anderen Berufen unterscheiden und abgrenzen lässt.“ (Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008: 579)

Im Folgenden werden die gesellschaftliche Wahrnehmung beider Berufsstände, ihre organisatorische Stellung sowie typische Charakteristika und Logiken, die für die Zusammenarbeit relevant sind, genauer betrachtet. Die Darstellung dieser Eigenschaften soll einen Einblick in allgemeine Konfliktpotenziale ermöglichen.

2.1.1 Logik des Juristen

2.1.1.1 Berufsstand des Juristen

Der Berufsstand des Juristen genießt seit dem 19. Jahrhundert ein hohes Ansehen in der Gesellschaft (vgl. Bartoszyk 2006: 70f.). Auf die im Zwei-Jahres-Rhythmus gestellte Frage des Allensbacher Instituts, welchen Berufen die Bevölkerung besonders hohes Prestige zuspricht, rangiert der Rechtsanwalt gleich hinter den Berufen Arzt, Pfarrer, Hochschulprofessor, Grundschullehrer und Unternehmer (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2008).²

Der Begriff „Rechtsanwalt“ wird im allgemeinen Sprachgebrauch – wie auch in dieser Arbeit – oft synonym zu „Jurist“ bzw. „Anwalt“ verwendet. Genauer betrachtet ist „Jurist“ aber ein Sammelbegriff für alle planmäßig ausgebildeten Rechtskundigen. Dahingegen ist die Berufsbezeichnung „Rechtsanwalt“ gesetzlich geschützt und setzt das Erfüllen bestimmter Anforderungen, z.B. den Abschluss des Ersten und Zweiten Staatsexamens, voraus (vgl. Bartoszyk 2006: 66f.).

Der Rechtsanwaltsberuf gehört zu den klassischen Professionen. Grundsätzlich werden Professionen in der Literatur als dienstleistende Berufe verstanden, die auf einer wissenschaftlichen Grundlage mit systematisiertem und geprüftem Wissen basieren. Die soziale Bedeutung der Professionen gründet auf deren einzigartiger Problemlösungskom-

2) Dennoch wird dem Rechtsanwalt nicht mehr die Anerkennung zuteil, die er noch bis Ende der 1990er-Jahre bekam. Während 2008 27% der Bevölkerung ihn zu den

am meisten geschätzten Berufen zählen, waren es damals noch 37% (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach/Berufsprestige-Skala 2008).

petenz, mit der sie (mehr als andere Berufe) dem Fortbestand der Gesellschaft dienen. Damit verbunden ist ein besonderer Status der Professionsinhaber, der sich in hohem Prestige, Einkommen und Einfluss auf öffentliche Angelegenheiten ausdrückt. Darüber hinaus kommen weitere charakteristische Merkmale dazu, wie in langer Ausbildung erworbenes systematisches Wissen, Autonomie (Freiheit von Laienkontrolle) und eine nicht primär ökonomische, sondern gemeinwohlbezogene Handlungsorientierung (vgl. Wienand 2003: 65).

Die Fähigkeit des Juristen, seine Mandanten durch das Gewirr von Recht und Gesetz zu lotsen, stellt eine Problemlösungskompetenz dar, über die kein anderer Beruf verfügt. Aus diesem Grund wird dem Rechtsanwalt in der Bundesrechtsanwaltsordnung die Rechtsberatungshoheit gesetzlich zugesichert (Bundesrechtsanwaltsordnung, § 3, Recht zur Beratung und Vertretung). Dieses Gesetz untersagt gleichzeitig anderen Berufsgruppen, jegliche Form der Rechtsberatung anzubieten, und schafft damit ein Beratungsmonopol in dem Bereich.

2.1.1.2 *Konfliktverständnis*

Der Jurist lebt mit und vom Konflikt. Gäbe es keine Konfliktparteien, deren Positionen aufeinandertreffen, wäre ein Großteil der juristischen Arbeit hinfällig (vgl. Apitz 1987: 217). Zwar ist es juristisches Ziel, Konflikte mithilfe von Verträgen, Schiedssprüchen, Urteilen oder Vergleichen zu bewältigen, aber gleichzeitig sind Juristen allgemeiner betrachtet auf die Existenz von Konflikten angewiesen (vgl. Heussen 1998: 258). Unternehmensjuristen definieren den Erfolg ihrer Arbeit daran, dass möglichst wenige ungewollte rechtliche Verwicklungen den Arbeitsalltag der Organisation stören. Dennoch nutzen auch sie gegensätzliche Positionen, deren gerichtliche Ausfechtung für das Unternehmen von Vorteil sein kann.

Angesichts dessen sind anwaltliches Selbstverständnis und gesellschaftliches Berufsbild noch immer vom streitenden Advokaten geprägt. Seit einigen Jahren aber durchläuft die Profession des Juristen einen Wandel weg von der Rolle des Prozessvertreters hin zur Rolle des Beraters und Konfliktvermeiders (vgl. Bartoszyk 2006: 76f.). Das mag insbesondere bei Wirtschaftsanwälten daran liegen, dass außergerichtliche Konfliktlösungsmechanismen zunehmend an Bedeutung gewinnen und sich die Anwaltschaft dem steigenden externen Wettbewerb anpassen muss. Da an dieser Stelle das gesicherte Gebiet der Rechtsberatung verlassen wird, steigt die Möglichkeit der Substitution, z.B. durch Psychologen (vgl. Wagner 1998: LVII). Als Reaktion darauf erweitern insbesondere große Kanzleien seit einigen Jahren ihr Leistungsspektrum um bisher fremde Disziplinen.

2.1.1.3 *Risikoverständnis*

Die Abschätzung von Risiken und Gefahren gehört zu den Kernaufgaben des Juristen. Er überprüft jedes unternehmerische Handeln, so z.B. auch die Kommunikationsmaßnahmen, auf dessen rechtliche Risiken und Konsequenzen. Berufsbedingt ist die Risikobereitschaft des Juristen verglichen mit der Risikowahrnehmung anderer Unternehmensfunktionen eher gering. Risikobereitschaft – oder im Fall des Juristen Risikoaversion – ist in diesem Zusammenhang eine stabile Eigenschaft, die das Verhalten ausdrückt, das Individuen auf längere Sicht in unterschiedlichen Risikosituationen an den Tag legen (vgl. Banse/Bechmann 1998: 38).

Gerade unternehmensintern kann es aufgrund variierender Risiko-Wahrnehmungen zu unterschiedlichen Einschätzungen von ein und derselben Situation kommen. Während eine Angelegenheit auch positiv, also im Hinblick auf ihre Chancen, betrachtet werden kann, sieht der Rechtsanwalt primär deren Risiken und versucht, diese zu vermeiden.

2.1.1.4 *Sprache*

Die Sprache gehört zu den wichtigsten Werkzeugen des Juristen. Unter Sprache versteht er aber nicht „den guten Stil, die gute Sprachverwendung im Sinne des Deutschunterrichts“ (Streck 2001: 44). Vielmehr kommt ihr als Hauptmedium und Handwerkszeug des Juristen die Bedeutung einer Angriffs- bzw. Verteidigungswaffe zu.

Der Jurist lernt im Studium sowohl die Verwendung der mündlichen als auch der schriftlichen Sprache, wobei die Textsprache durch den besonderen, teilweise künstlich anmutenden juristischen Ausdruck unverkennbar ist.

„Es wird umfänglich der Sachverhalt geschildert, auch wenn er völlig unstrittig ist. Es folgt das, was man aus diesem Anspruch ableiten will. Sodann schreibt man in allerbestem Gutachtungsstil die Begründung. Zitate werden ausführlichst wörtlich, aber natürlich mit genauer Zitierweise, wiedergegeben. [...] All dies ist kaum anzugreifen, weil es der allerbesten Vernunft entspricht, die wir als Studenten und Referendare gelernt haben. Nur sind solche Schriftsätze von einer penetranten Langeweile, als wolle man ein Schlafmittel darreichen.“ (Streck 2001: 44f.)

Die sehr präzise Sprache des Anwalts ist gleichzeitig Ausdruck seines Verhältnisses zu Risiken. Während die Alltagssprache zwangsläufig Reduktionen enthält, die Interpretationsräume lassen, schaffen die sprachliche Akribie, verwickelte Terminologie und Ausführlichkeit in der Rechtssprache zumindest unter Mitgliedern des Rechtssystems Klarheit. Sinn des „Juristenlateins“ ist es, jegliche Zweideutigkeit zu vermeiden und klar voneinander abgrenzbare Begriffe zu schaffen. Selbst das scheinbar harmloseste Wort des Alltags kann ohne konkrete Abgrenzung in den Augen des Rechts Grundlage für Schuld oder Unschuld sein (vgl. Schwab 1998: 79ff.; Wesel 1981: 97).³

Laien haben aus diesem Grund oft Probleme, die juristische Fachsprache und ihre Ausdrücke zu verstehen. Nicht zuletzt ihrer Sprache wegen wird Rechtsanwälten von Fachfremden mitunter mangelnder Realitätsbezug vorgeworfen. „Mehr dem Reich der Worte als der Welt der Tatsachen zugewandt, haben sie eher eine Vorliebe für juristische Dogmatik, denn einen Sinn für das Wirkliche entwickelt.“ (Limbach 1998: 315)

2.1.1.5 *Praxisbezug der Rechtsanwaltsausbildung*

Im Zusammenhang mit der deutschen Anwaltsausbildung wird der mangelnde Praxisbezug immer wieder als Kritikpunkt aufgeführt: Trotz des zunehmenden Facettenreichtums anwaltlicher Tätigkeit beschränken sich die Studieninhalte heutzutage noch immer auf die Rolle des gerichtlichen Prozessanwalts. Dabei werden anwaltliche Arbeitsbereiche, z.B. in der Wirtschaft, vernachlässigt, in der besonders die rechts- und wirtschaftsberatende Praxis sowie außergerichtliche Konfliktregelung eine wichtige Rolle spielen. Die Logiken von Prozess- und Wirtschaftsanwälten unterscheiden sich bei genauerer Betrachtung deutlich voneinander, weshalb es nach BARTOSZYK gerade Jura-Absolventen häufig an Schlüsselqualifikationen für eine Beratertätigkeit in der Wirtschaft

3) SCHWAB führt hier das Beispiel des Bienenzüchters und der Definition seiner Bienen als „Haustier“ oder „Nicht-Haustier“ an. Abhängig von der Einordnung kann

ein Besitzer für von den Tieren verursachte Gesundheitsschäden haftbar bzw. eben nicht haftbar gemacht werden (vgl. Schwab 1998: 79ff.).

mangele (vgl. Bartoszyk 2006: 50). Während der eine nämlich in Erwartung eines Prozesses die Rechtslage ex post analysiert, versucht der andere potenzielle Rechtsprobleme im Vorfeld zu antizipieren und zu vermeiden. Als Rechtsberater – wobei der Schwerpunkt dieser Beschreibung auf dem Begriff „Berater“ liegt – ist sein Blick vorrangig in die Zukunft gerichtet. Ausgehend vom Hauptziel seiner Arbeit, rechtlich unangreifbare Inhalte zu liefern, empfindet er den Gang vor Gericht als Scheitern seiner Beratung (vgl. Franzen 1993: 173).⁴

Auch das Verständnis zur Kommunikation in der Wirtschaft weicht vom dem ab, was Jurastudenten zum Thema vermittelt bekommen. Im Gegensatz zu vielen anderen Anwaltsberufen, in denen die an der Universität vermittelte Rhetorik vorausgesetzt wird, ist man in Unternehmenskreisen meist „gegen einen pathetischen Redeschwall allergisch“ (Endrös/Waltl 1999: 18). Von Anwälten, die hier tätig sind, wird eine „unjuristische“, verständliche und prägnante Sprache erwartet (vgl. Endrös/Waltl 1999: 18ff.). Wollen Unternehmen rechtliche Sachverhalte an nicht-juristische Interessengruppen überzeugend kommunizieren, kommen sie häufig nicht um eine inhaltliche und sprachliche Vereinfachung umhin.

2.1.1.6 Juristen und die Medienlogik

Das Verhältnis von Juristen zur Öffentlichkeit und Medien gestaltet sich seit der Etablierung der Medien als Bestandteil moderner Demokratien schwierig (vgl. Wesel 1981).

„Juristen von heute haben ein gestörtes Verhältnis zur Öffentlichkeit. Öffentlichkeit, sagen sie, ist gefährlich. [...] Besonders in der Berichterstattung durch die Massenmedien sieht man die Gefahr.“ (Wesel 1981: 89)

Ihrer Ansicht nach gefährde Öffentlichkeit nicht nur die richterliche Unabhängigkeit, sondern stelle darüber hinaus Recht verzerrt und nicht sachgerecht dar (vgl. Wesel 1981: 89). Seit einigen Jahren erfährt die Schnittstelle zwischen Juristen und den Medien – auch aufgrund der Aufhebung des Werbeverbotes für Juristen – steigende Aufmerksamkeit. Gleichzeitig tritt damit das ambivalente Verhältnis von Rechtsanwälten zur Öffentlichkeitsarbeit zutage: Einerseits stehen Juristen zunehmend für Expertenmeinungen in den Medien zur Verfügung, andererseits wollen und können sie oft nicht aus ihrer eigenen Logik ausbrechen. Obwohl Journalisten und Juristen eine ähnlich hohe Affinität zur Sprache aufweisen und vom Umgang mit dem gesprochenen und geschriebenen Wort leben, empfinden Journalisten aus der Logik des Mediensystems heraus die Zusammenarbeit mit Juristen oft als schwierig. Der Frankfurter Allgemeine Zeitung-Redakteur Martin HUFF hat seine Erlebnisse im Essay „Über den Umgang der Juristen mit den Medien“ zusammengefasst (vgl. Huff 1998: 344f.): Seiner Ansicht nach mangle es Juristen an der Bereitschaft, Rechtsprobleme in einem verständlichen und in wenigen Sätzen zusammengefassten Deutsch zu erklären. Der Wunsch, sich möglichst nach allen Seiten abzusichern, führe in der Regel dazu, dass sie entweder alles bis ins kleinste Detail erläutern wollen oder komplett auf die Äußerung ihrer Ansicht verzichten. Es fehle ihnen am Mut, bestimmte Sachverhalte zu vereinfachen und im Sinne eines lesbaren Textes wegzulassen. Zudem seien Juristen, so HUFF, bei der Erklärung bestimmter Rechtsfragen oft in ihrer Denkweise verfangen und ignorierten dabei, dass die Öffentlichkeit meist weniger am konkreten Rechtsinhalt als an dessen praktischen Auswirkungen

4) Die umfassende rechtliche Beurteilung von komplexen Sachverhalten, die sogenannte Legal Opinion, macht nach Annahmen der Autoren mindestens 80% der Beratung

aus, die Lösung rechtlicher Probleme hingegen höchstens 20% (vgl. Endrös/Waltl 1999: 19).

interessiert ist. Stattdessen dächten Juristen, ihr jeweiliges Gegenüber müsste sich auf ihre Sichtweise und ihr Fach einrichten. Dass Journalisten oftmals die Zeit und Kapazität fehlt, um sich eingehend mit der Rechtsmaterie auseinanderzusetzen, würde von Rechtsanwälten und Kanzleien häufig nicht erkannt (vgl. Huff 1998: 345).

In Zeiten, in denen auch Kanzleien dem kritischen Blick der Wirtschaftspresse standhalten müssen, wird ihre mediale Unerfahrenheit deutlich (vgl. Lichter/Tödtmann 2004). Selbst wenn Juristen inzwischen die Relevanz der Medien für ihr öffentliches Erscheinungsbild erkannt haben, nehmen sie noch immer selten die Leistung eines professionellen Kommunikationsexperten in Anspruch. „Wer mit Anwälten in der Pressearbeit zu tun hat, stellt fest: Es wird keine Beratung, kein Rat eingeholt, sondern der Jurist meint, hier auch Alleskönner zu sein.“ (Huff 1998: 343)

Damit besteht die Gefahr, dass Juristen bestimmte Logiken des Mediensystems zum eigenen und zum Nachteil ihrer Mandanten übersehen: Während für Rechtsanwälte Begriffe wie „Risiko“, „Gefahr“ und „Schaden“ zum Alltagswortschatz gehören, werden sie in den Medien negativ assoziiert und bleiben in den Köpfen der Öffentlichkeit haften. Stattdessen könnten positiv konnotierte Worte wie „Chance“, „Möglichkeit“, „Partnerschaft“ und „Potenzial“ genauso mit dem Mandanten in Verbindung gebracht werden (vgl. Berg/Spaeth 1997: 20).

2.1.2 Logik des Kommunikators

Es gibt kaum eine andere Branche, die innerhalb weniger Jahre so viele Veränderungen erfahren hat wie die Medienbranche: Technische Weiterentwicklungen, die es ermöglichen, Information in Sekundenschnelle auszutauschen, ein neues Selbstverständnis der Öffentlichkeit, die selbst kleine kommunikative Fauxpas wahrnimmt, und der Wandel der Medienlandschaft prägen das Berufsbild des Kommunikators von heute. Als Grundlage für alle weiteren Ausführungen soll zunächst der Begriff des Kommunikators geklärt werden. Unter Kommunikatoren werden im Rahmen dieser Arbeit die für die Kommunikation einer Organisation verantwortlichen Akteure verstanden. Dazu gehören sowohl im Unternehmen angestellte Akteure als auch externe Experten, die mit Kommunikationsaufgaben beauftragt werden. Die Definition schließt alle Kommunikationsbereiche, wie z.B. Public Relations, Presse- und Medienarbeit, interne Kommunikation, strategische Unternehmenskommunikation und Investor Relations, ein.⁵

2.1.2.1 Berufsstand des Kommunikators

Während der Jurist eindeutig den Professionen zugeordnet werden kann, wird in der Kommunikationswissenschaft seit Jahren eine Debatte zur Professionalisierung des Berufsstandes der Kommunikatoren geführt. Auch wenn durchaus der Trend zur Professionalisierung erkennbar ist, wird der Öffentlichkeitsarbeit bislang nicht oder nur unter Einschränkung der Professionsstatus zuerkannt (vgl. z.B. Bentele 1994: 9; Röttger 2000: 80; Signitzer 1998: 25ff.; Ronneberger/Rühl 1992: 163). Seit der Gründung der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) 1958 sind zahlreiche Schritte unternommen worden, um die Position der Public Relations (PR) als eine unersetzbare Problemlösungskompetenz zu etablieren. Dennoch sprechen in der Praxis viele Argumente gegen eine Beförderung zur Profession, wie beispielsweise der Pluralismus der

5) Insbesondere ältere Literatur verwendet hauptsächlich den PR-Begriff. Kommunikator soll hier als Oberbegriff verwendet werden. Gleiches gilt für den Begriff

„Jurist“, der sich nochmals z.B. in die Unterkategorien „Richter“ und „Rechtsanwalt“ aufgliedern lässt.

(ungeschützten!) Berufsbezeichnungen⁶, der freie Berufszugang oder ungenaue Grenzen zu den Nachbardisziplinen Marketing und Werbung (vgl. Röttger 2000: 80f.). Die verschiedenen DPRG-Definitionen des Berufsbildes von PR/Öffentlichkeitsarbeit aus den Jahren 1996 und 2005 zeigen auch, dass sich bis heute keine einheitlichen Tätigkeits- und Rollenerwartungen etabliert haben und der Beruf noch immer im Wandel begriffen ist.⁷ Angesichts dieser verschiedenen Aspekte wird deutlich, dass es sich bei der Unternehmenskommunikation, im Gegensatz zur Rechtsberatung, um eine junge Disziplin handelt, die noch dabei ist, ihre Position und Bedeutung zu festigen. Auch im Zuge der Diskussion im „Fall Hunzinger“⁸ im Sommer 2002 wurde deutlich, dass sich trotz des ausdifferenzierten Berufsfeldes und der gesteigerten Nachfrage nach Kommunikationsleistungen bislang kein klares Berufsprofil in der Öffentlichkeit entwickelt hat (vgl. Szyszka 2004a: 72). Die Studie „Das Image der Image-Macher“ von BENTELE/SEIDENGLANZ (2004) hat gezeigt, dass zwar die Mehrheit der Befragten in der Bevölkerung PR-typische Begriffe kennt, aber große Probleme mit der Abgrenzung von Öffentlichkeitsarbeit zu anderen Bereichen der öffentlichen Kommunikation auftreten (vgl. Bentele/Seidenglanz 2004: 52).⁹ Zudem sprechen lediglich 17% der Bevölkerung den PR-Beratern und PR-Managern hohes oder sehr hohes Vertrauen zu. Damit liegen die PR-Akteure weit abgeschlagen hinter der höchsten juristischen Institution Deutschlands, dem Bundesverfassungsgericht (72%), und der Polizei (71%). Nur politische Parteien und Werbefachleute haben ein schlechteres Ansehen in der Bevölkerung (vgl. Bentele/Seidenglanz 2004: 79).¹⁰

2.1.2.2 Selbstbild des Kommunikators

Mit dem Pressesprecher als wichtigem Vertreter der professionellen Kommunikatoren befasst sich die Folgestudie „Profession Pressesprecher“ von BENTELE/GROSSKURTH/SEIDENGLANZ (2005), die Aufschluss über Aufgaben, Position und Einstellungen der Kommunikationsakteure innerhalb von Organisationen gibt. Darin hat sich gezeigt, dass sich Unternehmenskommunikation zunehmend zur Kernmanagementdisziplin und damit als erfolgsrelevante Komponente im Disziplinen-Mix etabliert hat (vgl. Bentele/Grosskurth/Seidenglanz 2005: 39).

Die Kommunikationsverantwortlichen selbst sehen ihre Aufgabe im Unternehmen vorrangig als Mittler zwischen Organisation und Öffentlichkeit sowie als Berater und Sprecher des Vorstandes. Gerade im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit gilt es, Vertrauen in die Organisation aufzubauen sowie ein positives Unternehmensimage zu schaffen und zu bewahren (vgl. Bentele/Grosskurth/Seidenglanz 2005: 77, 85).

6) In der Literatur werden für den Begriff „Public Relations“, abhängig vom Blickwinkel, unter anderem die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmenskommunikation, Vertrauenswerbung, Meinungspflege und Organisationskommunikation synonym verwendet (vgl. Fröhlich 2008: 95).

7) In der aktuellen Beschreibung des Berufsbildes wird PR als das Management von Kommunikation verstanden. „Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations vermittelt Standpunkte und ermöglicht Orientierung, um den politischen, den wirtschaftlichen und den sozialen Handlungsraum von Personen oder Organisationen im Prozess öffentlicher Meinungsbildung zu schaffen und zu sichern. [...]“ (DPRG-Online 2005). Innerhalb dieses öffentlichen Kommunikationsprozesses mit den Bezugsgruppen hat Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations demnach die Aufgabe, die Urteilsfähigkeit der Dialoggruppen zu schärfen, Vertrauen aufzubauen und die Konfliktkommuni-

kation zu sichern. Kommunikation „dient damit dem demokratischen Kräftespiel.“ (DPRG-Online 2005)

8) Dem PR-Berater Moritz Hunzinger wurde vorgeworfen, den damaligen Verteidigungsminister Rudolf Scharping mit unlauteren Mitteln (u.a. Zahlungen von 71.000 EUR) beeinflusst zu haben. Er erhielt dafür eine öffentliche Rüge vom DPRG und GPRA mit der Begründung, Moritz Hunzinger habe „dem Ansehen des Berufsstandes PR erheblichen Schaden zugefügt.“ (vgl. DPRG-Online 2003, Jahresbericht des Deutschen Rates für Public Relations 2002/2003)

9) Bekanntheit ausgewählter PR-Begriffe in der Bevölkerung (Wissen zu diesen Begriffen): „PR“ 78% (65%), „Public Relations“ 77% (59%), „Öffentlichkeitsarbeit“ 90% (85%), „Pressekonferenz“ 95% (90%), „Pressesprecher“ 93% (89%), „Promotion“ 89% (70%), „Pressearbeit“ 85% (78%) (vgl. Bentele/Seidenglanz 2004: 36).

10) Das Image von Juristen wurde in dieser Studie nicht erfragt.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Juristen wird besonders die Frage relevant, ob Pressesprecher beispielsweise den Einsatz einer Lüge für vertretbar halten, um das Unternehmen vor kurzfristigen Schäden zu bewahren. Die Entscheidung zwischen moralischer Korrektheit und der Loyalität zum Arbeitgeber kann insbesondere in erfolgskritischen Situationen zur Gratwanderung werden. Nach den Umfrageergebnissen sind Pressesprecher jedoch weitgehend „ehrliche“ Menschen: 11% denken, dass sie immer die Wahrheit sagen müssen; die große Mehrheit (82%) vertritt die Meinung, dass man zwar nicht lügen darf, aber durchaus bestimmte Sachverhalte nicht aktiv kommunizieren muss. Nur 6% halten es für legitim, unter bestimmten Umständen zu lügen (vgl. Bentele/Grosskurth/Seidenglanz 2005: 99).

„[Die] Öffentlichkeit zu belügen, ist nicht nur moralisch verwerflich, sondern schlichtweg unprofessionell. Denn der langfristige Schaden einer Lüge – Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen – wiegt meist schwerer als der kurzfristige Gewinn.“ (Bentele/Grosskurth/Seidenglanz 2005: 98)

Vielmehr wird der Erfolg der Kommunikationsarbeit am Vertrauen, das bei Journalisten aufgebaut werden konnte, und der daraus resultierenden positiven Medienresonanz gemessen (vgl. Bentele/Grosskurth/Seidenglanz 2005: 92f.).

2.1.2.3 Konfliktverständnis

So wie der Jurist über Rechtsmittel versucht, Konflikte auf juristischem Wege zu vermeiden oder zu lösen, möchte der Kommunikator Gegensätze kommunikativ verhindern. So beschreibt die Literatur das Verhältnis von PR zu Konflikten eher als eine defensive, den Konflikt vermeidende Position (vgl. Hoffmann 2007: 196).

Da auch scheinbar unbedeutende Konflikte für eine Organisation relevant werden können, beobachten Unternehmen ihre Umwelt permanent (vgl. Hoffmann 2007: 197). Das sogenannte *Issues Management* hat in diesem Zusammenhang die Funktion, potenzielle Krisen- und Konflikttherde – sogenannte *Issues* – aufzuspüren. Dabei werden Themen und Erwartungen von Interessengruppen beobachtet, damit möglichen Spannungen im Vorfeld begegnet werden kann (vgl. Röttger 2005: 504). Mithilfe von Thematisierungs- und De-Thematisierungsstrategien (*Agenda Setting, Agenda Building, Agenda Cutting*)¹¹ greift die Unternehmenskommunikation der medialen Erstaufgreifung dieser *Issues* vorweg. „Denn wenn der Journalismus Konflikte nicht nur thematisiert, sondern auch initiiert, bleibt der Öffentlichkeitsarbeit in vielen Fällen nur noch die Reaktion.“ (Hoffmann 2007: 197) Mithilfe des *Issues Managements* erhält das Unternehmen die Möglichkeit, aktiv Schaden vom Unternehmen abzuwenden oder sogar einen Nutzen aus einem latenten Konflikt zu ziehen (vgl. Merten 2001: 19). „Issues Management ermöglicht Organisationen damit eine proaktive Auseinandersetzung mit konflikthaltigen Sachverhalten.“ (Röttger 2005: 504)

Neben der Verhinderung ist auch die kommunikative Bewältigung von Konflikten im Rahmen des Krisenmanagements eine wichtige Aufgabe. Krisen-PR zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich anhand von Szenarien, Analysen und Übungen schon lange vor der Krise mit potenziellen Konflikten auseinandersetzt. Um es möglichst gar nicht erst soweit kommen zu lassen, versuchen professionelle Kommunikatoren langfristig Vertrauen bei ihren Teilöffentlichkeiten aufzubauen und damit das Konfliktpotenzial zu senken (vgl. Röttger 2005: 504). Indem das Unternehmen einen kontinuierlichen

11) Im Rahmen des Issue Managements werden besonders die Strategien des Agenda Settings (Thematisierung), Agenda Buildings (Themenstrukturierung) und Agenda

Cuttings (Themen aus der öffentlichen Diskussion entfernen) angewendet, um Einfluss auf den öffentlichen Meinungsbildungsprozess zu nehmen (vgl. Rössler 2005).

Dialog mit seinen Umwelten pflegt, zeigt es seine Kooperationsbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit nach außen. Vertrauen als Möglichkeit, Konflikte zu vermeiden oder sie weitgehend unbeschadet zu überstehen, ist damit die Kernzielgröße der Kommunikation.

2.1.2.4 Kommunikatoren und die Medienlogik

Die Zusammenarbeit mit den Medien ist dabei ein Schwerpunkt der Kommunikationsfunktion. Ausgehend vom Intereffikationsmodell, welches eine wechselseitige Abhängigkeits- und Einflussbeziehung zwischen dem PR- und dem journalistischen System beschreibt, können PR-Praktiker einen Großteil ihrer Kommunikationsziele nur mit Hilfe von Journalisten erreichen (vgl. Bentele/Liebert/Seeling 1997). Um jedoch auf Gehör bei dieser Zielgruppe zu stoßen, müssen sich Kommunikatoren bestimmte Logiken des Mediensystems vergegenwärtigen und aneignen. Diese Anpassungsleistungen an die Regeln des Journalismus können sich in zeitlicher, sachlicher und sozialer Dimension vollziehen. In der Sachdimension stellen vor allem die Nachrichtenfaktoren (z.B. Relevanz, Krisenhaftigkeit, Konflikt, Negativismus) einen wichtigen Orientierungsrahmen der PR dar. Insbesondere die Faktoren Konflikt und Negativismus sind für Unternehmen in der Krise eine ernstzunehmende Herausforderung. So zeigen die Medien nicht nur negative Aspekte in den favorisierten *Bad News* auf, sondern heben oft auch den moralischen Zeigefinger (vgl. Gostomzyk 2005: 439).

Massenmedien konstruieren ihr eigenes Bild von der Wirklichkeit. Sie sammeln nicht Themen und Ereignisse, um diese den Rezipienten ungefiltert zu übermitteln. Vielmehr wählen sie Berichte nach den Nachrichtenfaktoren aus und lancieren diese mit dem Ziel, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Hinter diesem Prozess der medialen Selektion, Präsentation und Argumentation steht die Eigenlogik des Mediensystems (vgl. Ruhrmann 2005: 524). So zeigt beispielsweise die Studie von DELITZ die Notwendigkeit der Anpassung der Öffentlichkeitsarbeit an journalistischen Kriterien auf. Demnach setzt die erfolgreiche Kommunikationsarbeit eines Unternehmens voraus, dass sie in der Lage ist, die Eigenlogik des Mediensystems zu antizipieren und zu imitieren (vgl. Delitz 1986: 532).

„Öffentlichkeitsarbeit liefert Informationen, aber sie ist nur insofern und insoweit erfolgreich und wird rezipiert, [...] als und solange sie den Kriterien publizistischer Arbeit entspricht. Je mehr Öffentlichkeitsarbeit massenmediale Produktionsbedingungen inhaltlicher wie formaler Art reflektiert und sich als Komplexitätsreduzierend etablieren kann, umso erfolgreicher ist sie.“ (Delitz 1986: 532)

Professionellen Kommunikatoren kommt demnach im Rahmen der Pressearbeit die Aufgabe zu, relevante Inhalte mediengerecht aufzuarbeiten, um diese platzieren zu können. Dabei müssen die Themen im Sinne der Medienlogik verständlich und les-, hör- bzw. sehbar aufgearbeitet werden.

Dabei spielt insbesondere die Sprache eine entscheidende Rolle. Unabhängig vom Sachverhalt wählen Medien solche Worte, die von ihren Zielgruppen nachvollzogen werden können. Dieser Tatsache kann sich die Unternehmenskommunikation nicht verweigern. Gerade wenn es darum geht, komplexe juristische Inhalte der Öffentlichkeit nahe zu bringen, muss der Kommunikator zwischen zwei Welten vermitteln. Einerseits darf er die rechtlichen Tatsachen nicht soweit abstrahieren, dass sie falsch verstanden werden, andererseits wird eine Mitteilung bei der Öffentlichkeit kaum auf Akzeptanz stoßen, wenn sie aufgrund der verwendeten Ausdrücke niemand versteht.

2.1.3 Zwischenfazit

Angesichts der bisherigen Ausführungen werden fünf Kernpunkte deutlich, in denen sich Kommunikatoren und Juristen deutlich voneinander unterscheiden:

- Die historische Entwicklung der Berufsstände und daraus resultierende gesellschaftliche Wahrnehmung,
- ihr Verhältnis zu Konflikten,
- ihre Wahrnehmung und Beurteilung von Risiken,
- ihre professionelle Ausdrucksweise und
- ihre Wahrnehmung von Kommunikation und Medien.

Diese Aspekte beeinflussen zum großen Teil die Arbeitsweise der Experten. Gleichzeitig finden sich darin wichtige Unterschiede, die im Rahmen der Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren Konfliktpotenziale bergen. Eine wichtige Ursache dieser Differenzierung liegt in den verschiedenen Zielsystemen der beiden Berufsgruppen. Während Juristen primär mit juristischen Instanzen kommunizieren müssen und deshalb deren Sprache verwenden, richtet sich die Arbeit der Kommunikatoren an die Medien und verschiedene Teilöffentlichkeiten. Mit diesem Problem wird sich eingehender in Kapitel 2.2.1 beschäftigt. Im folgenden Abschnitt wird sich vor dem Hintergrund der bisherigen Untersuchungen der Beziehung von Juristen und Kommunikatoren genähert.

2.1.4 Untersuchungen zur Beziehung von Juristen und Kommunikatoren

Der Jurist sieht sich seit jeher dem strengen Urteil von Nicht-Juristen ausgesetzt:

„Man sei äußerst vorsichtig im Schreiben, Reden, Versprechen und Behaupten gegen Rechtsgelehrte. Sie kleben an Buchstaben; ein juristischer Beweis ist nicht immer ein Beweis der gesunden Vernunft, juristische Wahrheit zuweilen etwas mehr, zuweilen etwas weniger als gemeine Wahrheit, juristischer Ausdruck nicht selten einer anderen Auslegung fähig als gewöhnlicher Ausdruck, und juristischer Wille oft das Gegenteil von dem, was man im gemeinen Leben Wille nennt.“ (Adolf Freiherr von Knigge 1788 in Schmidt/Schmidt 1998: 358)

Auch in der Gegenwart entspricht die anwaltliche Sichtweise auf eine Situation nicht immer der öffentlichen Sichtweise. Das beeinflusst auch das Verhältnis zwischen Juristen und Kommunikatoren. Ihre unterschiedliche Wahrnehmung von Kommunikation und deren Chancen und Risiken wurde offensichtlich, als sich in den 1950er-Jahren Öffentlichkeitsarbeit als Berufsfeld in der Wirtschaft und in anderen gesellschaftlichen Bereichen etablierte und Kommunikatoren neben etablierten Juristen in den Entscheidungsprozess von Unternehmen eingebunden wurden.

In den USA, wo sich Wissenschaftler schon früh mit PR-Themen in der Forschung auseinandersetzen, gab es bereits in den 1960er-Jahren erste Untersuchungen zur Beziehung zwischen beiden Berufsständen. Damals warfen Kommunikatoren den Rechtsanwältinnen Steifheit und Unverständnis für die Bedeutung der PR vor. Redewendungen wie „das Öl-und-Wasser-Team“ prägten den wissenschaftlichen Sprachgebrauch der Vereinigten Staaten zu dieser Zeit (vgl. Simon 1969: 8f.). Gleichzeitig wurde früh die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit der Disziplinen erkannt (vgl. Simon 1977). Über ein Vierteljahrhundert später stellte FITZPATRICK in einer Studie fest, dass sich trotz der regelmäßigeren Kooperation die meisten PR-Verantwortlichen kaum mit rechtlichen Sachverhalten auskannten und damit ihre Klienten oder sich selbst der Gefahr rechtlicher

Ansprüche aussetzten (vgl. Fitzpatrick 1996: 7). Gleichzeitig fehlte es auf Seite der Juristen an grundlegendem PR-Wissen (vgl. Stein 1993: 9). Eine weitere empirische Studie offenbarte die deutliche Dominanz der *traditional legal strategy* gegenüber der *traditional public relations strategy* im Fall von Klagen gegen Unternehmen wegen sexueller Belästigung (vgl. Fitzpatrick/Rubin 1995).

Auch neuere Literatur, die das Spannungsverhältnis zwischen Juristen und Kommunikationsexperten stellenweise tangiert, weist auf unterschiedliche Interessenlagen der Rechts- und Kommunikationsabteilungen in US-amerikanischen Unternehmen hin: So läuft häufig der Ratschlag des Juristen, vorsichtshalber nicht mit der Presse über brisante Themen zu sprechen, dem des Kommunikationsexperten zuwider (vgl. Cameron/Cropp/Reber 2001: 252; dazu auch Regester/Larkin 2005; Fearn-Banks 2007).

Die US-amerikanische Literatur, die sich primär mit Krisensituationen auseinandersetzt und den Kapitalmarkt weitestgehend unbetrachtet lässt, kann allerdings nur bedingt auf deutsche Verhältnisse angewendet werden. Zum einen weichen beide Kulturen hinsichtlich ihrer Rechtsgrundlagen voneinander ab. Während das stark von der britischen Tradition geprägte amerikanische Rechtssystem sein Recht aus Präzedenzfällen herleitet (das sogenannte *case law*), rührt die deutsche Rechtsauffassung von der römischen Systematik der Gesetzes- und Rechtskodifikationen her (vgl. Stüwe 2008: 573). Zum anderen gibt es auch im Hinblick auf die Stellung und Wahrnehmung von Kommunikatoren und Kommunikationsarbeit historisch und gesellschaftlich begründete Unterschiede, die eine unreflektierte oder unangepasste Übernahme der Ergebnisse ausschließen. So ist beispielsweise das Verhältnis von Medien zu Public Relations-Schaffenden in den USA anders als in Deutschland. Gleiches gilt für die Art, in der kommunikative Maßnahmen von Unternehmen eingesetzt werden (vgl. Deg 2007: 174f.).

Grundsätzlich kann jedoch in Anbetracht der amerikanischen Literatur davon ausgegangen werden, dass die Sichtweisen von Juristen und Kommunikatoren auch in Deutschland gegensätzlich sind. Um Konfliktdimensionen vor dem Hintergrund der deutschen Rahmenbedingungen und Rechtslage untersuchen zu können, bedarf es einer ausführlichen Darstellung der Rahmenbedingungen für die Kapitalmarkt- und Krisenkommunikation in Deutschland.

Bevor diese praktische Dimension beleuchtet wird, sollen im folgenden Kapitel die theoretischen Grundlagen für die Betrachtung gelegt werden. Die Perspektiven, die dabei hinzugezogen werden, ermöglichen einen differenzierten Zugang zum Problemkontext. Darauf aufbauend können später potenzielle Problembereiche besser dargestellt werden.

2.2 Theoretische Fundierung

Um eine umfassende theoretische Grundlage für die Analyse der verschiedenen Konfliktdimensionen zwischen Juristen und Kommunikatoren zu legen, muss mehr als eine Theorie hinzugezogen werden. Das Themengebiet wird von einer Vielzahl an Betrachtungsweisen tangiert, von denen keine als genuin kommunikationswissenschaftlich beschrieben werden kann: Neben organisationstheoretischen und psychologischen Ansätzen bieten auch systemisch und ökonomisch angelegte Theorien wichtige Perspektiven, um sich dem Forschungsgegenstand interdisziplinär zu nähern.

Grundsätzlich können Theorien der Sozialwissenschaften in die Theorieebenen Makro (Gesellschaft und deren Teilsysteme), Meso (Organisationen als operative Teile von

Teilsystemen) und Mikro (Interaktionen psychischer Systeme) unterschieden werden (vgl. Ronneberger/Rühl 1992 am Beispiel von Public Relations). Die Meso-Ebene stellt dabei eine Verbindung zwischen dem Individuum und seinen sozialen Handlungen (Mikro-Ebene) zur Ebene der Gesellschaft her (Makro-Ebene). Organisationen nehmen in diesem Kontext eine entscheidende Mittlerrolle ein, um Probleme auf individueller und gesellschaftlicher Ebene erklärbar zu machen.

„Organisationen sind einerseits Strukturen, in denen individuelle Akteure handeln, andererseits (korporative) Akteure, die in der Gesellschaft handeln. [...] [S]ie dienen sowohl der Sozialintegration von Individuen in die Gesellschaft als auch der Systemintegration funktionaler Teilbereiche.“ (Donges 2008: 16)

Da Makro- bzw. Systemphänomene erst über die Analyse von Organisationen sichtbar werden, soll der Betrachtungsfokus dieser Arbeit auf der Meso-Perspektive liegen. Wie Abbildung 2 zeigt, lässt sich die Meso-Ebene im Rahmen der Organisationsanalyse in drei weitere Analysestandpunkte differenzieren, die Organisationen jeweils aus unterschiedlichen Richtungen wahrnehmen (vgl. Donges 2008: 69).

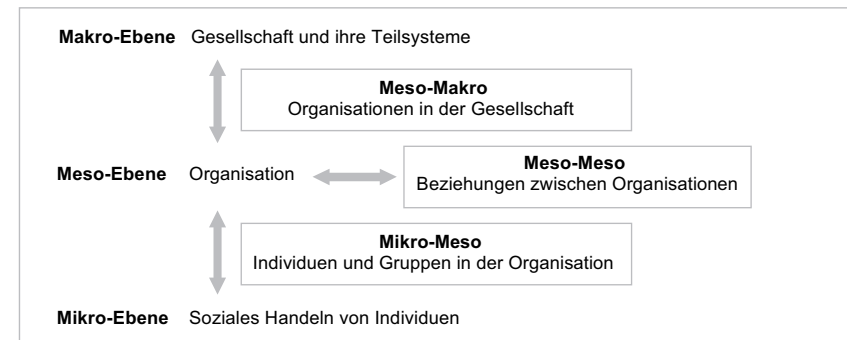


Abbildung 2: Differenzierung der Meso-Perspektive (Quelle: Donges 2008: 69)

Der theoretische Überblick auf die Meso-Ebene insbesondere aus der Mikro- und der Makro-Perspektive ist für eine Betrachtung des Verhältnisses von Juristen und Kommunikatoren von erheblicher Relevanz. Während die Meso-Makro-Perspektive Einblick in das Verhältnis von Organisationen zur Gesellschaft und ihren Teilsystemen gibt (vgl. Donges 2008: 69f.; Kapitel 2.2.1), rückt die Mikro-Meso-Perspektive die Individuen und deren Verhältnis in und zu Organisationen in den Fokus und beleuchtet damit die Strukturen, in denen die individuellen Akteure handeln (Kapitel 2.2.2).

Zusätzlich soll in Kapitel 2.2.3 die Neue Institutionenökonomie hinzugezogen werden, die sich dem Problemkontext von einem wirtschaftswissenschaftlichen Standpunkt aus nähert. Gerade in Bezug auf die Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen liefert dieser Ansatz zusätzliche Erkenntnisse.

2.2.1 Systemische Perspektive (Meso-Makro)

Die Wahrnehmung der Gesellschaft als einer Summe verschiedener Teilsysteme eröffnet eine wichtige Perspektive, um sich den unterschiedlichen Logiken von Juristen und

Kommunikatoren zu nähern. Insbesondere die systemische Sichtweise liefert interessante Einsichten in das Problem. Grundlegend für die Theorie ist das Verständnis der Gesellschaft als Menge funktional unentbehrlicher und in sich geschlossener Teilsysteme. Alle Systeme unterscheiden sich hinsichtlich ihrer einzigartigen Funktion, der Leistung für die Gesellschaft, ihrer Medien und ihrer Leitdifferenz (vgl. Schimank 1997: 286). Tabelle 1 stellt exemplarisch die Eigenschaften einiger Teilsysteme dar:

System	Funktion	Leistung	Medium	Code („Leitdifferenz“)	Programm
Recht	Ausschaltung der Kontingenz normativen Erwartens	Erwartungserleichterung, Konfliktregelung	Recht (Rechtsprechung)	Recht/Unrecht	Konditionalprogramme, Rechtsnormen
Politik	Ermöglichung kollektiv bindender Entscheidungen	Umsetzung kollektiv bindender Entscheidungen	Macht	Macht/keine Macht haben, Regierung/Opposition	Regierungs-/Parteiprogramme, Budgets
Wirtschaft	Knappheitsminderung	Bedürfnisbefriedigung	Geld	Zahlung/Nichtzahlung	Zweckprogramme, Budgets
Massenmedien	Kommunikationsasymmetrisierung	Formung öffentlicher Meinung	„Informationen“	Information/Nichtinformation	„Antizipierte“ öffentliche Meinung
Wissenschaft	Erzeugung neuen Wissens	Bereitstellung neuen Wissens	Wahrheit	Wahrheit/Unwahrheit	Theorien und Methoden

Tabelle 1: Kennzeichen sozialer Systeme (Darstellung in Anlehnung an Krause 2005: 50)

Auch wenn im Folgenden ursprünglich systemtheoretische Begriffe verwendet werden, dient die Theorie nicht in vollem Umfang als Grundlage. Gerade hinsichtlich ihres Kommunikationsverständnisses weichen systemtheoretische Ansätze, die im deutschsprachigen Raum besonders durch Niklas LUHMANN geprägt wurden, von der in dieser Arbeit angesetzten Betrachtungsweise ab. LUHMANN begreift Kommunikation als zentrales Element seiner Systemtheorie. Soziale Systeme bestehen seiner Ansicht nach nicht aus Akteuren, sondern allein aus Kommunikationen (vgl. Krause 2005: 37). Diese theoriegeladene Wahrnehmung von Systemen und Kommunikation, wie sie LUHMANN einnimmt, ist für eine praktische Untersuchung, wie sie in dieser Arbeit vorgenommen werden soll, unzureichend. Nach ZERFASS ist eine solche Betrachtung dahingehend problematisch, als dass „Kommunikationen als ‚Letztelemente‘ der sozialen Welt aufgefasst und nicht mehr auf das Handeln einzelner Akteure zurückgeführt werden, insofern also auch nicht von anderen Vorgehensweisen abgrenzbar sind.“ (Zerfaß 2004: 53) Zudem erfährt das deskriptive Theoriegebäude LUHMANNs im Hinblick auf die praktische Anwendbarkeit ernstzunehmende Kritik. So erschwert eine systemtheoretische PR-Theorie, die Public Relations als öffentliches Kommunikationssystem ohne bewusste Planbarkeit und Kontrolle versteht, die Entwicklung handlungsleitender Empfehlungen. Folglich ist es unmöglich, Handlungsempfehlungen an kommunizierende Akteure zu geben bzw. das Handeln auf professioneller Ebene zu beeinflussen. Neben diesen kommunikationspraktischen Aspekten vernachlässigt die Theorie, so ZERFASS, auch betriebswirtschaftliche Aspekte. Fragen zur Rolle der Unternehmung sowie der Verortung der Unternehmenskommunikation werden weitestgehend ausgeblendet (vgl. Zerfaß 2004: 53f.). LUHMANNs Universaltheorie ist dahingehend unbrauchbar, als dass es sich bei dem Untersuchungsgegenstand um ein begrenztes Problem handelt, das nur bedingt

verallgemeinert werden kann. Ansätze mittlerer Reichweite können das Problem deshalb besser fassen und abdecken.

In Anbetracht dessen leistet eine systemische Sichtweise, in der der Systembegriff weniger stringent gebraucht wird, einen wichtigen Beitrag zur Erklärung der Wirkung gesellschaftlicher Umwelten auf Organisationen. Auch unter diesem Blickwinkel bilden die einzelnen Funktionssysteme und deren Perspektiven den Ausgangspunkt. Damit eine Organisation in der gesellschaftlichen Umwelt existieren kann, muss sie in der Lage sein, je nach Situation z.B. rechtliche, politische, wissenschaftlich-technische oder mediale Gesichtspunkte bei ihren Entscheidungen ins Kalkül zu ziehen (vgl. Schimank 1997: 285).¹² Um genau diese Umweltvarietät verarbeiten und entsprechend darauf reagieren zu können, bauen Organisationen eine hohe Systemvarietät auf: Sie spezialisieren sich. Spezialisierung beschreibt dabei den Grad der Segmentierung eines Organisationssystems in Subsysteme, von denen jedes spezielle Eigenschaften entwickelt, um den besonderen Anforderungen seiner jeweils relevanten externen Umwelt gerecht zu werden (vgl. Lawrence/Lorsch 1967: 3). Die Anspruchsgruppen in den Umwelten, die sich um das Unternehmen gruppieren, werden auch als Stakeholder bezeichnet. Abbildung 3 stellt am Beispiel einer Wirtschaftsorganisation und deren Abteilungen die Ausrichtung dar.

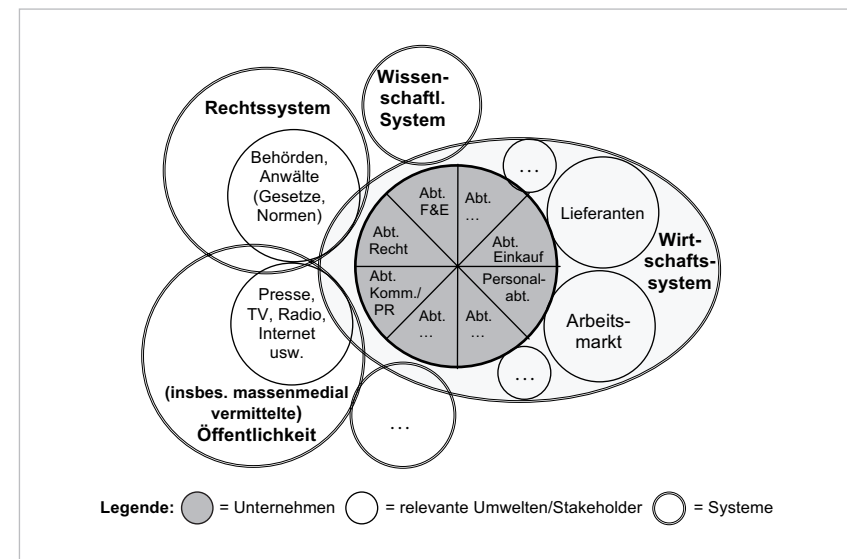


Abbildung 3: Unternehmenseinheiten und ihre jeweiligen Umwelten (eigene Darstellung in Anlehnung an Kussin 2006: 18)

Nur mithilfe dieser inneren Komplexität, die durch die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens erreicht wird, ist das Unternehmen in der Lage, auf eine Vielzahl unterschiedlicher Umweltzustände reagieren zu können (vgl. Baecker 1997: 22f.). Unterschied-

12) Dieser Sachverhalt wird auch durch den Begriff Polykontextualität zusammengefasst. Demnach kann beispielsweise ein Zugangslück aus unzähligen Perspektiven (rechtlich, wirtschaftlich, politisch, massenmedial, wissenschaftlich-

technisch, medizinisch, ggf. militärisch, pädagogisch) wahrgenommen werden. Der Blickwinkel eines jeden Teilsystems orientiert sich dabei an unterschiedlichen Merkmalen der gleichen Situation (vgl. Schimank 1997: 289).

liche Experten sind dafür verantwortlich, ihr Unternehmen vor dem Hintergrund der spezifischen Logiken dieser Umwelten zu vertreten. Auf Basis ihrer jeweiligen Ausbildung und Erfahrung sind so beispielsweise Juristen oder Kommunikationsmanager für die fachliche Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Bezugssystem qualifiziert.

Für den Kontext dieser Arbeit sind die Umwelten Wirtschaft, Recht und Massenmedien von besonderer Bedeutung. Zwar agiert ein Unternehmen primär im Rahmen der wirtschaftlichen Systemlogik, es muss aber bei seinen Handlungen auf die Logiken anderer Umwelten wie der Massenmedien oder des Rechtssystems Rücksicht nehmen und dessen Erwartungen in den Entscheidungsprozess integrieren.

Würde ein Unternehmen sich auf nur eine teilsystemische Perspektive, z.B. auf das ökonomische Ziel „Gewinn erwirtschaften“, beschränken, käme es langfristig nicht in seiner Umwelt zurecht. Stattdessen bilden die unternehmensinternen Einheiten die Umweltkomplexität ab und agieren vor dem Hintergrund der Funktionen und teilsystemischen Leitdifferenzen des entsprechenden gesellschaftlichen Systems. Nur indem eine Organisation diese Logiken aufgreift und in ihre Entscheidungen involviert, kann sie den Ansprüchen dieser Umwelten gerecht werden.

Die Public-Relations-Funktion orientiert sich in erster Linie am System Öffentlichkeit bzw. Massenmedien:

„Public Relations als eine Kommunikationsfunktion kann somit in diesem Zusammenhang als eine kausale Antwort auf eine Öffentlichkeit angesehen werden, die zum Beispiel in Unternehmen nicht allein Institutionen zur Bereitstellung von Produkten, Dienstleistungen oder Arbeitsplätzen sieht, sondern darüber hinaus Organisationen eine gesellschaftliche, am Gemeinwohl orientierte Verantwortung zuschreibt.“ (Kussin 2006: 18)

In diesem Sinne obliegt der Kommunikationsfunktion das „Management von Informations- und Kommunikationsprozessen einerseits und ihren internen und externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits.“ (Bentele 1997: 22) Public Relations zeichnen in diesem Prozess insbesondere für Information, Kommunikation, kontinuierlichen Vertrauenserwerb, Konfliktmanagement und die Herstellung gesellschaftlichen Konsens verantwortlich (vgl. Bentele 1997: 22f.). Dafür bedarf es jedoch des Verständnisses der medialen Logik:

„[Public Relations] muss die Bedingungen kennen, die der Organisation Akzeptanz und Zustimmung in der Medienöffentlichkeit sichern, und sie muss über die Ressourcen verfügen, diese Bedingungen herzustellen.“ (Kussin 2006: 19)

Gleiches gilt für die Rechtsabteilung, deren Hauptfunktion es ist, juristischen Schaden vom Unternehmen fernzuhalten. Dabei kommt es unter Umständen zu konfligierenden Erwartungen an beide Organisationseinheiten. Die Handlungsvorschläge der Rechtsberatung, die sich hauptsächlich nach dem binären Code des Rechtssystems (richtig/falsch) richten, sind mitunter schwer mit der Logik des Mediensystems (informativ/nicht informativ) koppelbar. Im Sinne des arenatheoretischen Öffentlichkeitsmodells nach GERHARDS/NEIDHARDT, das ebenfalls von der funktionalen Differenzierung und der Annahme von Teilsystemen ausgeht, wird Öffentlichkeit im Rahmen dieser Arbeit als Netzwerk von Kommunikationseinflüssen und Arenen verstanden, welche wiederum durch die Akteure der einzelnen Arenen konstituiert werden (vgl. Imhof 2007: 73). Der Öffentlichkeit kommt an dieser Stelle eine Vermittlungsfunktion zwischen den einzelnen Teilsystemen zu, indem sie für ein Laienpublikum Informationen sammelt, aggregiert und weitergibt. Sie wird damit

zu einem intermediären Kommunikationssystem (vgl. Gerhards/Neidhardt 1990: 46).

„In einem mit unterschiedlichen Funktionslogiken durchzogenen Nebeneinander von einzelnen Teilsystemen sichert die Öffentlichkeit die Perspektive für die ‚Gesamtschau‘, durch die die Teilsysteme ihrer selbstreferenziellen Systemlogik entrissen und im Spiegel der Öffentlichkeit zusammengeschlossen werden.“ (Schrantz 2007: 83)

Sobald die Öffentlichkeit diese Vermittlerposition einnimmt, heißt das für die Akteure der Teilsysteme, dass sie sich nicht nur ihren eigenen Stakeholdern und deren Erwartungen stellen müssen, sondern ihre Leistungen letztendlich auch im Rahmen des öffentlichen Meinungsbildungsprozesses zur Bewertung stehen.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit bedeutet dieser Umstand konkret, dass beispielsweise die Investor-Relations-Arbeit einerseits nach den Maßstäben der Wirtschaftsarena/-öffentlichkeit bemessen wird, andererseits aber auch kritisch in der allgemeinen Öffentlichkeit betrachtet wird. Gleiches gilt für die Arbeit der Rechtsabteilung, die zum einen der Logik des Rechtssystems standhalten muss (Gesetze, Gerichtsverfahren etc.), darüber hinaus jedoch auch in Bezug auf öffentlichkeitsrelevante Regeln geprüft wird. Die Situation verkompliziert sich dadurch, dass beispielsweise das Rechtssystem und die Öffentlichkeit unterschiedliche Kriterien bei der Bewertung einer Situation oder eines bestimmten Verhaltens anwenden.

Zusätzlich tritt mit der Differenzierung des Unternehmens das immanente Problem von Komplexität zutage: Der Unternehmensführung muss es gelingen, trotz der Vielzahl spezifischer Interessen und Zielsysteme einen Konsens zu finden (vgl. Schimank 1997: 293). Wenn man sich dabei die Leitdifferenzen der verschiedenen Systeme vor Augen hält, wird die Schwierigkeit deutlich. Jede Abteilung konzentriert sich bei der Betrachtung eines bestimmten Sachverhaltes auf seine teilsystemspezifischen Relevanzen, die für eine andere Abteilung unter Umständen völlig bedeutungslos sein können. Diese mehrdimensionalen Zielsysteme gilt es im Hinblick auf das Organisationsziel zu integrieren.

Der Stakeholderansatz der Kommunikation betrachtet die Organisation als Plattform für die Aushandlung dieser vielfältigen Interessen der Anspruchsgruppen (vgl. Karmasin 2005: 273). Der Begriff „Anspruchsgruppe“ bzw. Stakeholder wird hier bewusst von der „Zielgruppe“ abgegrenzt. Während die Kommunikation zu Zielgruppen nämlich allein vor dem Hintergrund erfolgsstrategischer und ökonomischer Überlegungen stattfindet, zielt die Stakeholder-Kommunikation auf einen proaktiven, offenen Dialog ab, der in der Legitimation des unternehmerischen Handels münden soll. Die Organisation als öffentliches bzw. öffentlich exponiertes System kommuniziert nicht nur mit den primären, über den Marktprozess verbundenen, sondern auch mit sekundären, nicht über den Marktprozess verbundenen Anspruchsgruppen (vgl. Karmasin 2005: 275ff.). Konkret bedeutet das, dass nicht nur Stakeholder, die direkt am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens interessiert sind, in die Kommunikation mit einbezogen werden, sondern alle gesellschaftlichen Gruppen, die Ansprüche (engl. *stakes*) an das Unternehmen stellen.

2.2.2 Organisationspsychologische Perspektive (Mikro-Meso)

Innerhalb von Organisationen finden sich diverse aus einzelnen Akteuren zusammengesetzte Interessengruppen, die unterschiedliche Ziele verfolgen und um das gemeinsame Organisationsziel ringen (vgl. Dongs 2008: 70). Juristen und Kommunikatoren stellen

zwei dieser Gruppen, die als Akteure im Rahmen der Organisationsstrukturen handeln. Beide sind am unternehmerischen Entscheidungsprozess beteiligt, indem sie bestimmte Kompetenzen im Rahmen von komplexen Aufgaben bereitstellen. Gleichzeitig vertreten sie in ihrer Rolle indirekt bestimmte Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens und deren Erwartungen. So wie die Prioritäten dieser externen Stakeholder nicht immer im Einklang stehen, konfliktieren auch die Interessen von Juristen und Kommunikatoren innerhalb der Organisation. Grundsätzlich möchte jede Organisationseinheit ihre eigenen Interessen soweit wie möglich durchsetzen:

„Jede organisatorische Einheit ist geprägt durch ihre individuellen bzw. korporativen Präferenzen und Interessen. Sie versucht, durch geeignetes Handeln als individueller bzw. korporativer Akteur, die Interessen möglichst gut durchzusetzen. Die Einheit verfolgt bestimmte Ziele und sucht nach Mitteln, um diese zu realisieren.“ (Jost 1999: 26)

Gleichzeitig können die unterschiedlichen oder sogar gegensätzlichen Interessen, Erwartungen, Werthaltungen, Einschätzungen und Ziele verschiedener Einheiten einer Organisation miteinander konkurrieren. Sofern diese „lateralen Interessengegensätze“ (Jost 1999: 31) im Rahmen einer interdependenten Beziehung stattfinden, können sie zu internen Organisationskonflikten führen (vgl. Jost 1999: 23ff.; Blickle/Solga 2006: 626). Eine Konfliktsituation muss dabei nicht notwendigerweise in einer offenen Auseinandersetzung münden, wie es das landläufige Verständnis des Begriffes nahelegt. Allein das Potenzial dazu, z.B. durch einen Interessengegensatz, genügt, um bereits von einem latenten Konflikt sprechen zu können (vgl. Jost 1999: 14).

Im Gegensatz zum breitgefächerten sozialwissenschaftlichen Verständnis von Konflikten, das sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Konflikttheorien und -definitionen ausdrückt, ist sich die psychologische Literatur relativ einig über den Begriff des Konfliktes.¹³ Danach sind soziale Konflikte „Prozesse, die im Erleben von Gegensätzlichkeit oder Unvereinbarkeit wurzeln“ (Blickle/Solga 2006: 626). Es genügt bereits, wenn eine von mindestens zwei Parteien diesen Gegensatz wahrnimmt und sich durch die Aktivitäten der Gegenseite gestört fühlt. Das subjektive Erleben von gegensätzlichen Standpunkten, Handlungsplänen oder Interessen wird auch als Konfliktthema oder -gegenstand bezeichnet (vgl. Blickle/Solga 2006: 626).

Diese Konfliktthemen lassen sich nach RÜTTINGER/SAUER (2000: 19ff.) in vier Konflikttypen einteilen (siehe Tab. 2):

Konflikttyp	Merkmale
Bewertungskonflikte	Zwei oder mehrere Parteien bewerten die Bedeutsamkeit eines Ziels unterschiedlich.
Beurteilungskonflikte	Zwei oder mehrere Parteien verfolgen zwar dasselbe Ziel, sind sich aber uneinig darüber, wie man es am besten erreichen kann.
Verteilungskonflikte	Zwei oder mehrere Parteien wetteifern um knappe Ressourcen. Dabei kann es sich sowohl um Mittel zur Aufgabenbewältigung als auch um Leistungsanreize (attraktivere Position oder Arbeitsaufgaben, Status) handeln.
Beziehungskonflikte	Eine Person fühlt sich durch die Aktivitäten ihrer Interaktionspartner persönlich herabgesetzt oder zurückgewiesen.

Tabelle 2: Konfliktthemen (Darstellung in Anlehnung an Rüttinger/Sauer 2000: 19ff.)

Um Lösungsmöglichkeiten für soziale Konfliktsituationen abschätzen zu können, bedarf es einer genaueren Betrachtung von deren Ursachen und Entstehungshintergrund. Gerade Be-

13) Mit unterschiedlichen Traditionen konflikttheoretischen Denkens (z.B. Hobbes, Machiavelli, Marx/Engels, Nietzsche,

Weber, Dahrendorf, Luhmann und Habermas) befasst sich Peter Imbusch in einem Überblick (vgl. Imbusch 2006).

wertungs- und Beurteilungskonflikte spielen für das Verständnis der zuweilen konfliktierenden Haltungen von Juristen und Kommunikatoren innerhalb einer Organisation eine wichtige Rolle. Ursachen von Bewertungskonflikten sind unvereinbare Zielsetzungen und Bedürfnisse. Neben Situationen, in denen persönliche Ziele denen der Organisation entgegenstehen, können sich auch die Werthaltungen einzelner Organisationsmitglieder oder -gruppen voneinander unterscheiden. „[D]ie Normen und Werte, denen sich die Kontrahenten verpflichtet fühlen, stecken den Rahmen ab, innerhalb dessen Ziele als erwünschenswert und akzeptabel gelten.“ (Blickle/Solga 2006: 629) Sobald diese durch Werthaltungen definierten Rahmen nicht aufeinanderpassen, kann es zum Konflikt kommen.

Beurteilungskonflikte dagegen setzen zwar gleiche Ziele der Parteien voraus, sie legen jedoch eine andere Bewertung von Handlungsplänen zur Bewältigung einer Aufgabe zugrunde. Diese Divergenz beruht in der Regel auf unterschiedlichen Wissensgrundlagen über den Zusammenhang von Verhaltensweisen, Randbedingungen und Verhaltenskonsequenzen, die wiederum zu abweichenden Beurteilungen von ein und derselben Situation führen. Gerade in komplexen und wenig transparenten Situationen, in denen es auf die Frage „Wie soll ich mich hier verhalten?“ keine eindeutige Antwort gibt, kommt es zu Beurteilungskonflikten (vgl. Solga 2008: 126). SOLGA gebraucht dafür auch den Begriff der Ambiguität: „Ambiguität erzeugt Beurteilungs- und Entscheidungsunsicherheit. Sie veranlasst die Beteiligten, willkürlich und subjektiv zu urteilen und vorliegende Informationen im Sinne der eigenen Standpunkte zu deuten. Auf diese Weise entstehen unvereinbare Bewertungen von Handlungsplänen.“ (Solga 2008: 126)

Werthaltungen können in Verbindung mit Beurteilungskonflikten genauso relevant werden, wenn sie zum einen bestimmte Ziele und zum anderen mögliche Mittel und Wege als unerwünscht oder inakzeptabel erscheinen lassen.

Existieren darüber hinaus noch strukturelle Kommunikationsbarrieren, die das Erweitern der Wissensgrundlagen verhindern, verfestigt sich ein latenter Konflikt schnell. Auch unklare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse in Arbeitsgruppen tragen oft zu einer Verschärfung des Gegensatzes bei (vgl. Solga 2008: 126).

Eine andere Typologie von JEHN/BENDERSKY, die insbesondere auf soziale Konflikte in Arbeitsgruppen eingeht, unterscheidet nach Beziehungs- und Aufgabenkonflikten (siehe Abb. 4).



Abbildung 4: Soziale Konflikte in Arbeitsgruppen (Quelle: Solga 2008: 123 in Anlehnung an Jehn/Bendersky 2003: 199ff.)

Beziehungskonflikte stellen unvereinbare private Einstellung oder Werthaltung dar und unterscheiden sich von Aufgabenkonflikten dahingehend, dass sie nicht unmittelbar aufgabenrelevant sind. Im Gegensatz dazu sind Aufgabenkonflikte von dissonanten Standpunkten und Handlungsplänen der Beteiligten gekennzeichnet, die unmittelbar Einfluss auf die Lösung der Aufgabe haben (vgl. Jehn/Bendersky 2003: 199ff.). Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Rechts- und Kommunikationsberatern können sowohl persönliche Eitelkeiten und Animositäten als auch aufgabenbezogene Konflikte hinderlich sein. In Anbetracht der Tatsache, dass Beziehungskonflikte nicht oder nur indirekt im Zusammenhang mit der beruflichen Kompetenz der Kontrahenten stehen, sollen an dieser Stelle ausschließlich konfligierende Interessen und Wahrnehmungen in Bezug auf eine Aufgabe („professionelle“ Konflikte) genauer betrachtet werden.

Aufgabenkonflikte lassen sich nochmals in prozessorientierte und inhaltsbezogene Konflikte untergliedern. Prozessorientierte Konflikte zielen vor allem auf die Zielerreichung, die Zuweisung von Teilaufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsmitteln und die Terminierung und Koordination der Tätigkeiten ab. Daher werden sie auch administrative Konflikte genannt. Dahingegen basieren inhaltsbezogene Konflikte auf einem „Dissens bezüglich der Interpretation aufgabenrelevanter Informationen und Zwischenergebnisse“ (Blickle/Solga 2006: 627).

Im Hinblick auf die Analyse von Konflikten zwischen Juristen und Kommunikatoren ist besonders die soziale Interdependenztheorie von DEUTSCH (1973) interessant. Nach DEUTSCH ist das Verhalten von Konfliktparteien abhängig von der wechselseitigen positiven oder negativen Abhängigkeit ihrer Ziele. Sind die Ziele positiv interdependent, steigt mit der Zielerreichung einer Partei auch die Wahrscheinlichkeit der anderen Partei, ihre Ziele zu erreichen. Gerade Aufgaben- und Beurteilungskonflikte gehen häufig mit einer positiven Interdependenz einher: Obwohl beide Gruppen verschiedene Handlungspläne bzw. Interpretationen der aufgabenrelevanten Informationen haben, haben sie doch ein gemeinsames Ziel, das es zu erreichen gilt. In diesem Punkt unterscheidet sich die negative Interdependenz, nach der die Ziele der einen Partei denen der anderen zuwiderlaufen. In dem Fall wird sich am Ende einer als „Verlierer“ fühlen. Für die Konfliktparteien wird letztendlich die wahrgenommene wechselseitige Abhängigkeit verhaltensrelevant: Wenn die Ziele als positiv interdependent wahrgenommen werden, resultiert daraus eine freundliche Einstellung und der Konflikt erscheint als konstruktiv lösbares Problem. Sofern beide Parteien die Situation so wahrnehmen, wächst die Bereitschaft, einander zu vertrauen, sich zu unterstützen und die verschiedenen Arbeitsschritte zu koordinieren. Eine solche Konstellation wird auch als „konstruktive Kontroverse“ bezeichnet (vgl. Blickle/Solga 2006: 632).

Die an dieser Stelle angesetzte Mikro-Perspektive ermöglicht es, später Konflikt-, aber auch Kooperationspotenziale in Projektgruppen, die u.a. aus Juristen und Kommunikationsexperten bestehen, zu erkennen. Wie Abbildung 5 darstellt, trifft besonders in interdisziplinären Teams eine Vielzahl unterschiedlicher Kenntnisse, Beurteilungskriterien und Interessen aufeinander, die die individuelle Realitätssicht der Teammitglieder definieren (vgl. Kuster et al. 2008: 229).

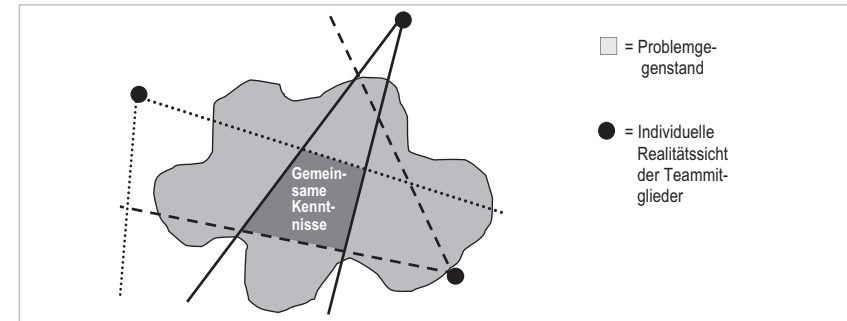


Abbildung 5: *Vieleck der Verständigung* (Darstellung in Anlehnung an Kuster et al. 2008: 229)

Gleichzeitig repräsentieren die verschiedenen Problemsichten von Juristen und Kommunikatoren bestimmte Erwartungen, die von unterschiedlichen Stakeholdergruppen an das Unternehmen gestellt werden. Makroperspektivisch betrachtet steht beispielsweise der Rechtsanwalt stellvertretend für bestimmte gesetzliche Anforderungen von Staat oder Behörden. Kommunikationsberater hingegen bringen den Blickwinkel der Medien und betroffener Teilöffentlichkeiten in die Problembetrachtung mit ein. Das Erkennen von Schnittstellen im Rahmen dieses komplexen Geflechts aus Interessen und Erwartungen ist der erste Schritt auf dem Weg zur Kompromissfindung.

2.2.3 Perspektive der Neuen Institutionenökonomie

Ökonomische Theorien betrachten Organisationen maßgeblich aus Sicht der verschiedenen Wirtschaftsakteure. Besonders neoinstitutionalistische Ansätze¹⁴ ermöglichen einen veränderten Blickwinkel auf Organisationen als umweltabhängige Systeme, was sich wiederum auf die Rolle von Recht und Kommunikation im Wirtschaftssystem auswirkt. Diese Ansätze nähern sich dem Thema über den Aspekt des Informationsgefälles zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Im Vergleich zu neoklassischen Theorien, die von einer vollständigen Information, totaler Markttransparenz und der Rationalität aller Wirtschaftsakteure ausgehen, basiert die Institutionenökonomie auf der Annahme von Verhaltensunsicherheiten sowie Informations- und Anreizproblemen zwischen den Wirtschaftsakteuren (vgl. Luttermann 2007: 137). Angesichts der aus der Asymmetrie entstehenden Unsicherheiten wird Vertrauen als theoretisches Konstrukt relevant (vgl. Bentele/Seidenglanz 2008: 350).

Für diese Arbeit sind besonders die Informationsökonomie und die darauf aufbauende Principal-Agent-Theorie von Interesse, die beide auf Informationsasymmetrien zwischen den verschiedenen Wirtschaftsakteuren eingehen. Diese sind für den Forschungsgegenstand insoweit relevant, als dass sie einerseits Auswirkungen auf rechtliche Vorschriften haben und andererseits die Bedeutung der Kommunikationsarbeit erheblich beeinflussen. Die theorieprägenden Begriffe Prinzipal und Agent zeigen auf, über wie viele Informationen ein Wirtschaftsakteur verfügt und in welchem Abhängigkeitsverhältnis er sich zum jeweils anderen befindet. Innerhalb einer solchen Beziehung ist derjenige der Prinzipal, der die größeren Informationsdefizite besitzt und gleichzeitig stark vom Verhalten des anderen (Agenten) abhängig ist (vgl. Meffert/Bruhn 2006: 95). So nimmt

14) Die Neue Institutionenökonomie unterteilt sich in der Literatur in die Zweige Informationsökonomie, Principal-Agent-Theorie, Transaktionskostenansatz (teilweise

zusätzlich auch der Property-Rights-Ansatz). Näheres zu den einzelnen Ansätzen findet sich in Meffert/Bruhn 2006: 82ff.

beispielsweise am Kapitalmarkt das Unternehmen die Position des Agenten ein und die Kapitalmarktteilnehmer die des Prinzipals.

Ausgehend von diesem Ansatz umfasst der Begriff der asymmetrischen Informationsverteilung streng genommen nur den Zustand zweier Marktteilnehmer, die ein Vertragsverhältnis haben oder anbahnen wollen. Am Kapitalmarkt ist diese Situation jedoch auf alle Kapitalmarktteilnehmer, also potenzielle Anteilseigner, übertragbar. Gleiches gilt für Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen. Zudem treten Informationsasymmetrien auf zahlreichen Ebenen auf. Neben den Kapitalmarktteilnehmern, deren Informationsniveau unterschiedlich hoch ist, besitzt auch die Unternehmensführung nie alle Informationen, die sie zur optimalen Entscheidungsfindung benötigt (siehe Abb. 6). Ziel der Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und der Investor-Relations-Arbeit am Kapitalmarkt im Besonderen ist es, die Informationsdefizite zwischen den verschiedenen (Kapital-) Marktteilnehmern, zu denen auch Intermediäre wie z.B. Analysten gehören, und dem Unternehmen möglichst gering zu halten. Alle Kommunikationsinstrumente zielen letztendlich auf diese kommunikationspolitische Herausforderung ab (vgl. Ridder 2006: 43).

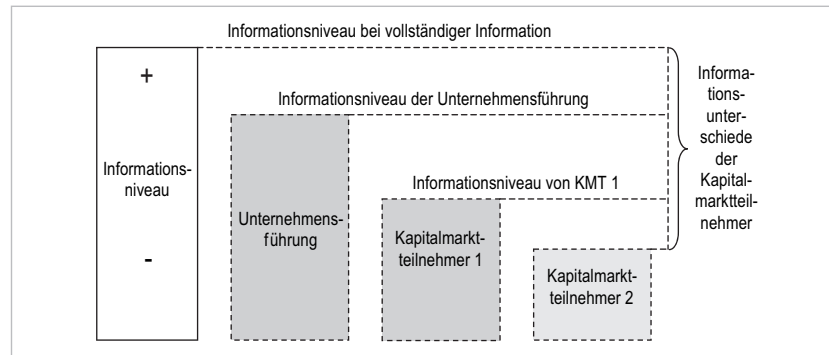


Abbildung 6: Ebenen der Informationsasymmetrie auf dem Kapitalmarkt (Darstellung in Anlehnung an Ridder 2006: 42)

Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation wird im Rahmen der Principal-Agent-Theorie als *Signaling* bezeichnet. Beim Signaling findet eine aktive Informationsübertragung von der besser zur schlechter informierten Seite statt. Begibt sich hingegen die schlechter informierte Marktseite auf Informationssuche, handelt es sich um *Screening* (vgl. Meffert/Bruhn 2006: 88).

Beim Signaling ist weniger die Quantität von Informationen als deren Qualität von Bedeutung. Hauptzweck ist es, glaubwürdige Informationen über die Fähigkeiten, Potenziale und den Wert eines Unternehmens zu übermitteln (vgl. Meffert/Bruhn 2006: 89). Im Zusammenhang mit Kapitalmarktunternehmen ist auch der Begriff der Wertkommunikation bzw. *Value Reporting* gebräuchlich, mit dem Unternehmen ihren Wert an den Kapitalmarkt kommunizieren. Vor allem bei immateriellen Unternehmenswerten und anderen nicht finanziellen Größen ist die Informationsasymmetrie zwischen beiden erfahrungsgemäß besonders groß (vgl. Kötze/Grüning 2007: 54).

Auch die wachsende rechtliche Regulierung besonders von Kapitalmarktunternehmen lässt sich mit der Principal-Agent-Theorie begründen. So erfüllen gesetzlich festgelegte Informationspflichten im Rahmen des Signaling den Zweck, ein Mindestmaß an Information zu sichern und den Prinzipal vor einer sogenannten „adversen Selektion“ beispielsweise von Aktien oder Dienstleistungen zu schützen (vgl. Meffert/Bruhn 2006: 97). Gäbe es diesen Informationszwang nicht, bestünde gerade in erfolgskritischen Situationen die Gefahr des Marktversagens aufgrund von massiven Informationsgefällen zwischen Prinzipal und Agent.

Neben Informationsasymmetrien zwischen dem Unternehmen und direkten Kapitalmarktteilnehmern können auch Informationsgefälle im Bezug auf andere Stakeholdergruppen auftreten. Ob Politik, Mitarbeiter oder Arbeitsmarkt – jede dieser Anspruchsgruppen hat individuelle Informationsanforderungen und -bedürfnisse. Für die Unternehmenskommunikation bedeutet das, „[relevante] Informationen zur richtigen Zeit, in adäquater Form und mit geeigneten Medien“ (Stößlein 2006: 24) den verschiedenen Anspruchsgruppen zur Verfügung zu stellen. Ein „zu wenig“ an Information ist in diesem Zusammenhang genauso unzumutbar wie ein „zu viel“.

„Ethisch hochwertige Kommunikation bedeutet dabei natürlich ehrliche und offene Kommunikation, die besonders auf die Interessenlagen Rücksicht nimmt. So ist es nicht fair, ein zu großes Ausmaß an Information zu bieten, somit ‚der Wald vor lauter Bäumen‘ nicht zu sehen ist und vor allem von den angesprochenen Zielgruppen nicht verwertet und zur Meinungsbildung genutzt werden kann.“ (Pernsteiner 2006: 338)

Grundanliegen der Stakeholder-Kommunikation sollte demzufolge eine „sinnhafte Informationsversorgung“ (Stößlein 2006: 26) sein. Aufbauend auf der Principal-Agent-Theorie bedeutet das, dass Informationsasymmetrien zwischen dem besser informierten Unternehmen und seinen Stakeholdern abgebaut werden. Da in diesem Zusammenhang jede Beziehung eines Unternehmens mit Anspruchsgruppen betrachtet wird, wurde das Modell von HILL und JONES sowie PORTISCH zum „Stakeholder-Agency-Modell“ verallgemeinert (u.a. Hill/Jones 1992; Portisch 1997).

Für ein Unternehmen stellt sich die Frage, an welcher Stelle die Kommunikation zwischen den beiden Extremen „keine bzw. nur Pflichtkommunikation“ und „totale Transparenz“ angesiedelt werden soll. Das Mindestmaß – die „Muss-Information“ – wird durch die gesetzlichen Publizitätspflichten, wie beispielsweise die Ad-hoc-Pflicht kapitalmarktnotierter Unternehmen, festgeschrieben. Dieser durch den Gesetzgeber definierte objektive Informationsbedarf hat den Zweck, die Marktteilnehmer vor zu großen Informationsasymmetrien zu schützen, Verhaltenserwartungen zu generieren und damit die Marktmechanismen zu stabilisieren (vgl. Stößlein 2006: 27).

Zu diesem Zeitpunkt ist die juristische Pflicht des Unternehmens in kommunikativer Hinsicht bereits getan: Sobald alle Kommunikationspflichten aus Gesetzen, Richtlinien und Verträgen erfüllt sind, betritt das Unternehmen „freiwilliges“ Terrain, das möglicherweise zusätzliche Gefahren birgt. Für die Kommunikatoren beginnt an dieser Stelle erst ihr eigentliches Handwerk.

Trotz allem ist auch der vollständige Abbau aller Informationsasymmetrien den Interessen eines Unternehmens wenig zweckdienlich (vgl. Kapitel 2.3.2). Die totale Transparenz widerspricht dahingehend dem Eigeninteresse von Unternehmen, als dass auch seine Konkurrenz diese Informationen erhält. Hier offenbart sich die Kehrseite der steigenden

Zahl an Publizitätspflichten: All das, was „befreundete“ Stakeholder erfahren, wird auch von den Wettbewerbern wahrgenommen und verarbeitet (vgl. Hoffjan 2003: 1494). Zugleich fördert eine zu transparente Informationspolitik Ansprüche der Stakeholdergruppen, was gerade im Hinblick auf Rechtsstreitigkeiten wegen unerfüllter Leistungsversprechen sicher ebenso ungewollt ist wie Sanktionen aufgrund mangelnder Informationen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass neoinstitutionalistische Ansätze einen nutzbringenden theoretischen Untersuchungsansatz zum Problem der Informationsasymmetrie liefern. Gerade auf dem Kapitalmarkt und/oder in Krisenzeiten haben unternehmensinterne und -externe Anspruchsgruppen kein Verständnis für Schweigen oder „Salamitaktik“¹⁵ von Seiten des Unternehmens. Langfristig führt eine solche Haltung zum Vertrauensverlust bei den Stakeholdern. Zur Überwindung dieses Problems legt die Principal-Agent-Theorie wichtige Grundlagen, die eine Ableitung praktischer Handlungsempfehlungen für die Unternehmenskommunikation ermöglichen. Gleichzeitig lässt sich mit diesem Ansatz die Relevanz von Gesetzen und anderen institutionellen Rahmenbedingungen erklären.

In Anbetracht des kommunikationspolitischen Ziels, Vertrauen bei den Stakeholdern zu schaffen, sollte es im Interesse eines jeden Unternehmens liegen, Informationsasymmetrien und damit Unsicherheiten möglichst gering zu halten. Sowohl selbstverpflichtende als auch verbindliche Mechanismen reduzieren Verhaltensunsicherheiten und schaffen damit eine Vertrauensgrundlage für die Anspruchsgruppen.

2.3 Schlüsselbegriffe

Im folgenden Abschnitt werden einige wichtige Begriffe genauer betrachtet. Es handelt sich dabei um Kernbegriffe für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand, deren Verständnis für die nachfolgenden Ausführungen unentbehrlich ist.

2.3.1 Vertrauen und Reputation

Die Begriffe Vertrauen und Reputation prägten die PR-Literatur von Beginn an. So versteht eine der ersten Definitionen Public Relations auch als „Vertrauenswerbung“ (Hundhausen 1951).

Vertrauen erhält ausgehend von der enormen Komplexität aller gesellschaftlichen Bereiche eine Schlüsselfunktion. In der heutigen Mediengesellschaft, in der Tag für Tag Millionen von Mitteilungen in Presse, TV, Hörfunk und Internet kursieren, ist das Individuum nicht mehr in der Lage, jede einzelne Information auf deren Wahrheitsgehalt zu analysieren. Sachverhalte und Informationen sind zu komplex, um sie in ihrem Ursprung überprüfen zu können. Erst Vertrauen und Reputation schaffen einen Mechanismus zur Reduktion dieser Komplexität (vgl. Luhmann 1973: 23ff.).

Generell bezeichnet Reputation die „öffentlich vermittelte Form von Anerkennung oder Geringschätzung von Akteuren“ (Eisenegger/Imhof 2004: 239). Der Begriff umfasst demnach die Wertschätzung, die einer Person, Organisation oder Institution von der Allgemeinheit langfristig zugesprochen wird.

Mit der Teilung der modernen Gesellschaft in verschiedene Teilsysteme haben sich in den einzelnen Systemen auch die Kriterien zur Erlangung von Reputation differenziert. Der Erwerb oder Nichterwerb von Reputation wird nunmehr an teilsystemischen

15) Der Begriff steht für das scheinbarweise Zugeben negativer Tatsachen zu Zeitpunkten, wo sie aufgrund der

belastenden Beweislage ohnehin nicht mehr geeignet werden können.

Rollenerwartungen und an der Frage, ob ein Akteur seine rollenspezifischen Leistungsziele erfüllt, festgemacht.

„Die verschiedenen Funktionssysteme konstituieren demzufolge spezifische Reputationsarenen, die Anerkennung in Übereinstimmung mit ihren Leistungszielen und -normen nach je eigenen Regeln verleihen und entziehen.“ (Eisenegger/Imhof 2004: 241) Neben der Erfüllung der Leistungsziele des zentralen Bezugssystems „Wirtschaft“ unterscheiden sich auch die Erwartungen an die Rollenträger innerhalb einer Organisation. Reputation steht an dieser Stelle stellvertretend für die Fachkompetenz der einzelnen Organisationsmitglieder. Entsprechend erhält ein Kommunikator für ganz andere Leistungen Reputation zugesprochen als beispielsweise ein Jurist: So wird die Leistung der Kommunikatoren anhand der öffentlichen Darstellung und der Wahrnehmung bei den Teilöffentlichkeiten des Mediums bemessen. Die Arbeit der Juristen hingegen wird daran bemessen, inwieweit es ihnen gelingt, juristische Pflichten des Unternehmens zu erfüllen, es aus Rechtskonflikten herauszuhalten oder diese optimal abzuschließen. Ähnlich verhält es sich mit anderen Subsystemen der Organisation. Auch deren Erwartungen bzw. denen der jeweiligen Stakeholder gilt es gerecht zu werden. Die Reputation eines Unternehmens setzt sich schließlich aus der Summe der unterschiedlichen Teilreputationen zusammen (vgl. Schranz 2007: 89).

Im Gegensatz zum funktionalen Reputationstypus, der sich auf das jeweilige Teilsystem bezieht, ist die Sozialreputation den unterschiedlichen Leistungszielen der Teilsysteme übergeordnet. Stattdessen greifen hier die umfassenden Kriterien sozialer Moral (vgl. Eisenegger/Imhof 2004: 240). Moral geht damit über die Systemlogiken hinaus, relativiert sie und kann unter Umständen sogar mit ihnen in Konflikt geraten (Bsp.: die moralfeindliche Funktionslogik „Lohnarbeit“) (vgl. Schranz 2007: 49f.)¹⁶.

Die Diskussion um Reputation offenbart einen engen Zusammenhang zum Vertrauensbegriff. Vertrauen entsteht im Rahmen des Anerkennungsprozesses als das Resultat guter Reputation. Da erst Vertrauen die Austauschbeziehungen zwischen sozialen Akteuren unter asymmetrischer Informationsverteilung ermöglicht, wird es gerade in unübersichtlichen Situationen zur unersetzlichen Handlungsressource für Unternehmen – es reduziert die Komplexität. Gäbe es kein Vertrauen, wären gesellschaftliche Individuen nicht in der Lage, ihre Entscheidungen von anderen – vertrauenswürdigen – Akteuren abhängig zu machen. Sie müssten all ihre Ressourcen für die vollständige Informationsgewinnung aufwenden. Reputation, welche Unternehmen „für ihr Vermögen, sich dauerhaft an selbst oder fremdgesetzte Erwartungen zu adaptieren“ (Eisenegger/Imhof 2004: 243) verleihen wird, produziert also Vertrauen. Gleichzeitig produziert Vertrauen im Rahmen dieser Interdependenzbeziehung wiederum Reputation.

Auch Gesetze, Codizes und Richtlinien leisten einen entscheidenden Beitrag für den Aufbau und Erhalt von Vertrauen (vgl. Luttermann 2007: 138). Sie ermöglichen es den Stakeholdergruppen, bestimmte Verhaltenserwartungen ausbilden zu können, und geben ihnen gleichzeitig ein Instrument an die Hand, mit dem sie das Unternehmen im Falle eines Nichteinhaltens dieser grundlegenden Anforderung zur Rechenschaft ziehen können. Begibt sich das Unternehmen auf rechtlich fragwürdiges Gebiet oder darüber hinaus, dann muss es neben juristischen Sanktionen auch mit Vertrauens- und Reputationsverlust rechnen. Das Recht verringert so die Unsicherheiten aller Interessengruppen.

16) In diesem Buch beschäftigt sich Schranz noch ausführlicher mit dem wirtschaftlichen Interessenkonflikt von

Profit und Moral und der daraus resultierenden Bedeutung der Unternehmenskommunikation.

Der Kommunikationsfunktion von Unternehmen kommt in diesem Kontext die Aufgabe zu, öffentliches Vertrauen mithilfe verschiedener Maßnahmen zu stärken. Reputation „fungiert als soziales Kapital und ermöglicht den Erhalt bzw. die Akkumulation weiteren Vertrauens“ (Eisenegger/Imhof 2004: 245). Mit der Erkenntnis dieser tragenden Rolle der Öffentlichkeit bei der Herstellung von Reputation und Vertrauen wächst auch die Bedeutung der Kommunikationsfunktion. Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie ihre Reputation mittels öffentlicher Kommunikation langfristig herstellen und absichern müssen (vgl. Schranz 2007: 78ff.). Befindet sich ein Unternehmen einmal in einer kritischen Situation, wirken kurzfristige vertrauensbildende Maßnahmen meist nicht mehr.

2.3.2 Funktionale Transparenz

Die Unternehmenskommunikation begibt sich in erfolgskritischen Situationen auf eine schwierige Gratwanderung: Sie orientiert sich zwar einerseits an den Informationsinteressen der Stakeholder, muss aber gleichzeitig im Sinne der Organisation eingesetzt werden. „Die zu erbringende Leistung der Öffentlichkeitsarbeit besteht damit in einem bewussten Ein- und Ausblenden der eigenen Organisation und ihrer Leistungen in Prozesse öffentlicher Kommunikation wie auch dem Einblenden relevanter öffentlicher Meinungsbilder in interne organisationspolitische Entscheidungsprozesse.“ (Szyszka 2005: 90)

Dieses Ein- und Ausblenden der Organisation in der öffentlichen Kommunikation wird als die Schaffung funktionaler Transparenz bezeichnet. Genauer betrachtet wird die Kommunikation eines Unternehmens damit soweit eingesetzt, wie sie a) der Organisation Nutzen verspricht, b) drohenden Schaden abwenden und c) eingetretenen Schaden eindämmen oder bewältigen soll. Die Selbstbestimmung darüber, „was Gegenstand dieser Informationsprozesse ist und in welcher Tiefe informiert werden soll und muss“, nimmt von a) nach c) ab (vgl. Szyszka 2004b: 157; Szyszka 2005: 91). Die Möglichkeit, Themen auf die öffentliche Agenda zu setzen, geht vor allem in Krisensituationen fast vollständig in die Hände des Mediensystems über (vgl. Bentele 2005: 210ff.). Wie Abbildung 7 verdeutlicht, werden Unternehmen gerade in erfolgskritischen Situationen, in denen sie in der Regel nicht aus einer Machtposition heraus agieren können, von ihren Bezugsgruppen aufgefordert bzw. gezwungen, ihre Kommunikation auf Basis höchster Transparenz zu betreiben (vgl. Szyszka 2004b: 161).

Position der Organisationsführung Dominanz des Organisationsinteresses	Win-Win-Zone Gemischte Interessenlage		Position der Bezugsgruppe Dominanz des Bezugsgruppeninteresses
	←	→	
Völlige Intransparenz Keine direkte Aufmerksamkeit/ völlige Kontrolle Abschottung lässt aber Beobachtung erwarten	Teiltransparenz als Angebot Erwünschte Aufmerksamkeit generieren Aktives Handeln folgt eigenen strategischen Zielen	Teiltransparenz auf Nachfrage Unerwünschte Aufmerksamkeit bedienen Reaktives Handeln mit Anpassung der strategischen Ziele	Völlige Transparenz Tief gehende Aufmerksamkeit/ zeitlich begrenzt Verlust aller Handlungsoptionen zu erwarten

Abbildung 7: Modell funktionaler Transparenz (Quelle: Szyszka 2004b: 161)

2.3.3 Legalität und Legitimität

Wirtschaftsunternehmen sind von zahlreichen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen umgeben und stehen damit immer wieder neu vor der Entscheidung, sich z.B. auf ökonomische, juristische, politische oder ethische Motive zu konzentrieren (vgl. Baecker 1999: 367). Der Unternehmensführung kommt dabei die Aufgabe zu, die unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen situationsabhängig zu bewerten und gegeneinander abzuwägen.

Zwei Kernbegriffe unternehmerischen Handelns sind Legitimität und Legalität, welche gleichzeitig die Orientierung juristischen bzw. kommunikativen Handelns in erfolgskritischen Situationen erfassen. Während unter „Legalität“ im Allgemeinen gesetzeskonformes Verhalten verstanden wird, ist der Begriff „Legitimität“ wesentlich vielseitiger und komplexer. Die Legitimation unternehmerischen Handelns wird über zahlreiche Ebenen erreicht. Sie findet neben der Einhaltung funktionaler Ziele ihren Ursprung in der Übereinstimmung der Handlungen mit moralischen Ansprüchen sowie der Einhaltung gesellschaftlicher Werte und Normen. Zu diesen zählen u.a. auch Gesetze und rechtliche Pflichten (vgl. Schranz 2007: 81), womit an dieser Stelle eine Rückkopplung zur Legalität stattfindet. Legalität, die vor dem Hintergrund der Systemlogik „Recht/Unrecht“ angewendet wird, ist relativ einfach zu fassen. Das beeinflusst wiederum die Rolle des Juristen im Unternehmen, dessen Ratschlag meist mit Gesetzen und Paragraphen klar begründet werden kann. Der Kommunikator, der im Unternehmen für die Legitimation des Handelns steht, argumentiert vorrangig mit „weichen“, nicht klar zu definierenden Aspekten wie Vertrauen oder Öffentlichkeit. Dennoch ist die Arbeit beider für die öffentliche Meinung über ein Unternehmen relevant. Im Rahmen des Meinungsbildungsprozesses werden die teilsystemischen Reputationsarenen, in denen sowohl Juristen als auch Kommunikatoren aktiv sind, zusammengeschlossen und tragen damit zur allgemeinen Legitimation unternehmerischen Handelns bei (vgl. Kussin 2006: 18f.; Schranz 2007: 88).

„Wenn juristische Entscheidungen nämlich gesellschaftliche, ökonomische oder politische Auswirkungen haben, und wenn man juristisch-technisch so oder so entscheiden kann, dann muß auch offengelegt werden, aus welchen gesellschaftlichen, ökonomischen oder politischen Gründen man die eine oder andere für richtig hält.“ (Wesel 1981: 96)

Setzt man Legitimität mit den Begriffen Anerkennung oder Akzeptanz gleich, wird offensichtlich, dass sie eher untergeordnet auf dem Prinzip der Richtigkeit basiert. Vielmehr setzt sie sich aus der Summe individueller Meinungen zusammen, die sich innerhalb des öffentlichen Diskurses zur öffentlichen Meinung konstituieren (vgl. Luhmann 1978: 32). So hat die Öffentlichkeit in der heutigen Gesellschaft einen so hohen Stellenwert, weil sie maßgeblich an der Fixierung von Deutungsmustern und Themeninterpretationen beteiligt ist.

An dieser Stelle zeigt sich auch die Schwierigkeit der medialen Darstellung von juristischen Sachverhalten und dem Rechtssystem. Grundsätzlich erfüllen die Massenmedien den Zweck, Aufmerksamkeit für mehrheitsfähige Themen zu generieren. Sie bereiten Themen aus allen Sozialbereichen wie Wirtschaft, Kunst oder eben Recht vor dem Hintergrund der eigenen Systemlogik auf und prüfen, inwieweit diese mit gesellschaftlichen Normen korrespondieren (vgl. Gostomzyk 2005: 440).

Für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bedeutet dieser Zusammenhang, dass legales unternehmerisches Handeln allein nicht zwangsläufig zu dessen Legitimation

führt. So beschränken sich beispielsweise Kampagnen von Umweltschutzorganisationen nicht nur auf illegales Verhalten, sondern sie prangern auch legales, aber vermeintlich illegitimes Verhalten an (vgl. Dyckhoff/Souren 2007: 103; Obermeier 1999: 174). Abhängig von der Bedeutung, die der Legitimation zugeschrieben wird, gibt es nach DYCKHOFF/SOUREN drei unterschiedliche moralische Grundhaltungen, die ein Unternehmen in seiner Politik einnehmen kann (siehe Abb. 8).

Illegale/kriminelle Unternehmenspolitik	Defensive/reaktive Unternehmenspolitik	Offensive/proaktive Unternehmenspolitik
Für ökonomischen Erfolg wird auch das Übertreten der Gesetzesgrenzen in Kauf genommen.	Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen wird geachtet. Die Legitimation des eigenen Handelns steht nicht im Zentrum der Bemühungen.	Sowohl legales Handeln als auch dessen Legitimation vor der Öffentlichkeit stehen im Fokus.
Ökonomischer Erfolg als Leitmaxime		Legitimation des Handelns als Leitmaxime

Abbildung 8: *Moralische Grundhaltungen der Unternehmenspolitik (eigene Darstellung in Anlehnung an Dyckhoff/Souren 2007: 94)*

Illegale Handlungen können durchaus ökonomisch plausibel sein, sofern eine kurzfristige Gewinnmaximierung als alleinige Zielgröße des Unternehmens angenommen wird. Eine illegale Unternehmenspolitik ist jedoch langfristig in Anbetracht der zu erwartenden materiellen und immateriellen Sanktionen irrational. Damit wird sich ein solch kurz-sichtiges Entscheidungskalkül letztlich auch in einer negativen Reputation widerspiegeln (vgl. Dyckhoff/Souren 2007: 100f.). Kritisch sind aber auch Handlungen, „die sich in rechtlichen Grauzonen bewegen und nach überwiegender Einschätzung als illegitim einzustufen sind.“ (Galonska/Imbusch/Rucht 2007: 18) Stellt sich das Unternehmen indes seiner Legitimationsverantwortung, werden die öffentliche Meinung und die Meinung der unterschiedlichen Stakeholder für seine Entscheidungen handlungsrelevant. Grundsätzlich gibt es drei Legitimations-Typen: erstens die traditionale Legitimation, die nach dem Credo „Das haben wir immer schon so gemacht“ funktioniert. Sie basiert auf dem Prinzip der Selbstverständlichkeit. Zweitens die autoritative Legitimation, die sich auf Institution, Experten und Autoritäten beruft. Der dritte Typus, die legale Legitimation, stützt sich auf Gesetze, Vorschriften und Verfassungen. Gerade in der Öffentlichkeit wird dieser Typus häufig als ein Verschanzen hinter herrschenden Gesetzen interpretiert. Er ist für die Legitimation nur bedingt anwendbar, da er allein durch positives Recht definiert wird, das selbst immer wieder legitimiert werden muss (vgl. Obermeier 1999: 175). Um Legitimation für ihr Handeln zu erreichen, müssen Unternehmen und insbesondere deren Kommunikationsabteilungen deshalb ihre Aktivitäten vor dem Hintergrund zahlreicher gesellschaftlicher Normen und Werte begründen. Proaktivität und Transparenz sind grundlegende Aspekte dieser Haltung. Versteht man die Organisation vor dem Hintergrund der stakeholdertheoretischen Perspektive, dann werden Legitimität und die Legitimation organisatorischen Handelns zum Leitmotiv. Das Interesse der Unternehmenskommunikation liegt darin, in einen möglichst offenen Dialog mit ihren Anspruchsgruppen zu treten. Sofern das Unternehmen Akzeptanz durch die Anspruchsgruppen erfährt, ist die Voraussetzung für den Aufbau von Sozialkapital (Vertrauen und Reputation, vgl. Kapitel 2.3.1) geschaffen (vgl. Karmasin 2005: 275).

2.4 Fazit

Ziel dieses Kapitels war es, einen ersten Einblick in den Forschungsgegenstand zu erhalten. Dabei wurden zunächst die gesellschaftliche Wahrnehmung und berufsspezifische Eigenschaften von Juristen und Kommunikatoren genauer beleuchtet. Ausgehend von ihrem unterschiedlichen Verständnis von Sprache, Konflikten und Kommunikation deuteten sich bereits erste Konfliktpotenziale zwischen beiden Berufsgruppen an. Im zweiten Teil wurde eine theoretische Grundlage zur Betrachtung des Forschungsgegenstandes gelegt. Da es sich bei Kooperationskonflikten zwischen Juristen und Kommunikatoren innerhalb von Unternehmen um ein interdisziplinäres Problem handelt, wurden verschiedene Forschungsansätze zur Analyse herangezogen. Mit der Anwendung dieser Theorien soll und kann kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden, doch jeder dieser Ansätze ermöglicht einen anderen Fokus auf die bilaterale Beziehung zwischen Rechtsanwälten und Kommunikationsexperten. Da sich diesem Verhältnis bisher kaum gewidmet wurde, erlaubt die vielseitige Theoriegrundlage eine ebenso vielseitige Betrachtung der Praxis. Um einen Untersuchungsbereich wie diesen zu definieren und abzustecken, ist es notwendig, ihn möglichst offen, theoretisch flexibel und unvoreingenommen zu betrachten. Der systemische Ansatz erklärt die Abhängigkeit von Unternehmen von ihren Systemumwelten (Kapitel 2.2.1). Betrachtet man Organisationen aus dieser Perspektive, dann erklärt sich die Rolle unternehmensinterner Abteilungen. Ihre Aufgabe ist es, die Logik des jeweiligen Bezugssystems in das Unternehmen hinein zu transportieren. Juristen argumentieren dementsprechend vor dem Hintergrund der Forderungen und Regeln, die im Rechtssystem gelten. Kommunikatoren hingegen legen ihrer Problem-betrachtung beispielsweise die mediale Logik zugrunde. Der organisationspsychologische Ansatz erläutert mikroperspektivisch mögliche Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten und deren Ursachen (Kapitel 2.2.2). Dabei erwiesen sich insbesondere Aufgabenkonflikte sowie Bewertungskonflikte (gegensätzliche Ziele), Beurteilungskonflikte (divergierende Methoden zur Erreichung des gleichen Ziels) für das Verständnis der gegensätzlichen Haltungen von Juristen und Kommunikatoren innerhalb einer Organisation als besonders relevant. Abschließend wurde die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive der Neuen Institutionen-ökonomie (Kapitel 2.2.3) hinzugezogen, um die Rolle zu verdeutlichen, die Recht und Kommunikation beim Handeln von Wirtschaftsunternehmen einnehmen. So erfüllen beide mit ihren Mitteln den Zweck, Informationsgefälle und Verhaltensunsicherheiten zwischen Unternehmen und ihren Interessengruppen zu reduzieren und damit das Vertrauen zwischen ihnen zu erhöhen. Um eine definitorische Grundlage für die weiteren Ausführungen zu legen, befasste sich Kapitel 2.3 abschließend mit den verschiedenen Schlüsselbegriffen dieser Arbeit. Im Fokus standen die Begriffe Vertrauen, Reputation und funktionale Transparenz, die die Zielgrößen der Kommunikationsfunktion bilden. Darüber hinaus ermöglichte die Differenzierung der Begriffe Legitimation und Legalität ein tieferes Verständnis in die juristische und kommunikative Rechtfertigungslogik. Im folgenden Kapitel sollen erfolgskritische Situationen, innerhalb derer Juristen und Kommunikatoren zusammenarbeiten, genauer dargestellt werden. Ausgehend von

den theoretischen Grundlagen wird die Rolle von Kommunikation und Recht in den hochkomplexen Entscheidungsprozessen von Kapitalmarkttransaktionen und Unternehmenskrisen untersucht.

3 Kommunikative und rechtliche Grundlagen in erfolgskritischen Situationen

Wirtschaftsorganisationen stehen neben dem unternehmerischen Alltag immer wieder geplanten und ungeplanten Ausnahmesituationen gegenüber. In der Regel übersteigen diese Aufgabenstellungen das gewohnte Maß an Komplexität bei weitem und werden damit zur erfolgskritischen Herausforderung für die Gesamtorganisation. Gleichzeitig gibt es für die anstehenden Entscheidungen keine klassischen Bearbeitungsroutinen oder auf der Hand liegende Lösungen mehr. Stattdessen müssen Führungskräfte und Experten aufgrund der schwierigen Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen viele Risiken und Unsicherheiten bewältigen.

Gerade in erfolgskritischen Situationen befindet sich das betroffene Unternehmen außerdem noch unter den strengen Augen der Öffentlichkeit und zahlreicher Anspruchsgruppen. In Anbetracht der Kompliziertheit und Vielseitigkeit solcher Situationen müssen verschiedenste Interessen einbezogen oder abgewogen werden. Auch unternehmensintern ist eine ungewohnte Menge an Beteiligten mit vielfältigen Zielstellungen und Problemhorizonten am Entscheidungsprozess beteiligt. Entsprechend wird für die Unternehmensführung die Gestaltung der Beziehungen zu und zwischen den Akteurguppen zu einer ähnlich großen Herausforderung wie die inhaltliche Problemlösung selbst (vgl. Fisch/Beck 2000: 11f.).

In den folgenden beiden Kapiteln sollen zwei dieser Ausnahmestände genauer untersucht werden. Kapitel 3.1 widmet sich der Kommunikation bei Kapitalmarkttransaktionen, wie Börsengängen und Fusionen. Dabei sollen die rechtlichen Rahmenbedingungen und deren Implikationen für die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Die Zusammenhänge von Recht und Kommunikation in Krisen werden in Kapitel 3.2 dargestellt. Angesichts der von Kapitalmarkttransaktionen abweichenden kommunikativen, rechtlichen und situativen Ausgangslage in Krisen sollen auch hier die Wirkungen auf juristische und kommunikative Handlungsmöglichkeiten erörtert werden. Abschließend wird die Funktion externer Berater sowie deren Vor- und Nachteile in erfolgskritischen Situationen beleuchtet.

Der Fokus der folgenden Ausführungen liegt dabei auf mittleren und großen Wirtschaftsunternehmen. Durch diese Einschränkung kann später im praktischen Teil eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse hergestellt werden.

3.1 Kommunikation und Recht bei Kapitalmarkttransaktionen

Die Kommunikation am Kapitalmarkt stellt eine große Herausforderung dar. Harte Fakten wie Umsatz, Gewinn oder Cashflow beeinflussen den Aktienkurs oft genauso wie Stimmungen, Spekulationen und Gefühle. Neben diesen schwer kalkulierbaren Bedingungen ist der Kapitalmarkt von einer Vielzahl an Gesetzen, Vorschriften, Leitfäden und Kodizes geprägt.

Die zielgruppengerechte Darstellung aller relevanten Informationen und die Vermittlung von Ideen und Potenzialen im Korsett der Kapitalmarktvorschriften verlangt von den beteiligten Kommunikatoren häufig Fingerspitzengefühl. Um diese Aufgabenvielfalt bewältigen zu können, müssen die Verantwortlichen zum einen Experten auf ihrem Gebiet sein, zum anderen erfordert es Generalisten, die möglichst Kommunikationsprofis, Controller, Psychologen, Unternehmer und Rechtsanwälte in einem sind (vgl. Porák et al. 2006: 263). Diese anspruchsvolle Aufgabe obliegt der Investor Relations (IR).

3.1.1 Abgrenzung und Definition Investor Relations

Unternehmen, die auf dem Finanzmarkt aktiv sind, stehen vor der Herausforderung, sowohl die verschiedenen Informationsbedürfnisse der allgemeinen Öffentlichkeit als auch der *Financial Community* im Rahmen ihrer Kommunikationsaktivitäten zu bedienen. Aus diesem Grunde haben sich neben Public Relations im Zuge des Börsenbooms Ende der 1990er-Jahre zunehmend die Investor Relations in börsennotierten Unternehmen etabliert. Zwar gibt es die Kommunikationsdisziplin bereits seit 1953, aber erst mit dem rasanten Bedeutungszuwachs des Aktienhandels bildeten sich professionelle Strukturen in deutschen Unternehmen aus (vgl. Stoffels 2001: 7).¹⁷

Im Zuge dieser Entwicklung haben sich Public Relations und Investor Relations auch hinsichtlich ihrer Instrumente, Strategien und Bezugsgruppen zunehmend differenziert (vgl. Porák et al. 2006: 261). Während im Rahmen der PR mit einer breiten Öffentlichkeit kommuniziert wird, befasst sich die IR-Funktion mit einem speziellen Ausschnitt dieser Öffentlichkeit, der über die allgemeinen Informationen hinaus nach kapitalmarktfokussierten Informationen verlangt (vgl. Kirchhoff 2005: 39).

Wie Abbildung 9 zeigt, wird die Kernzielgruppe „Investoren“ dabei direkt oder über Multiplikatoren, wie Finanzanalysten, Wirtschaftsjournalisten oder Anlageberater, erreicht (vgl. auch Kirchhoff 2005: 42 ff.).

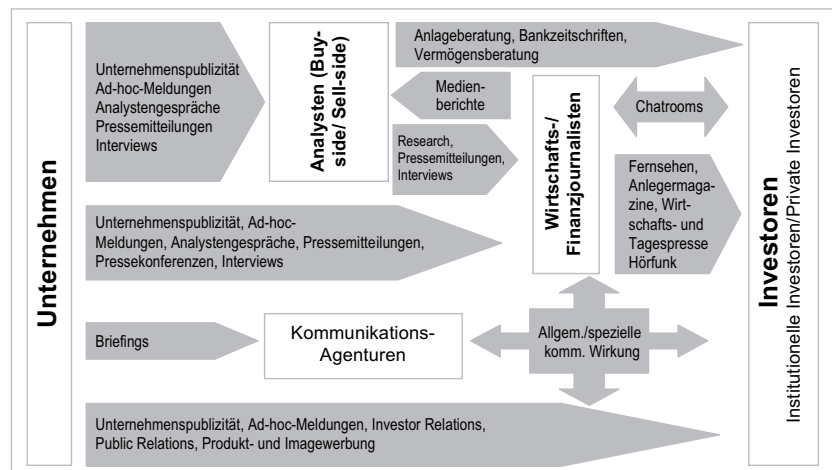


Abbildung 9: Kommunikationsbeziehungen der Kapitalmarktkommunikation
(Quelle: Rosen 2006: 353)

17) Der Begriff „Investor Relations“ wurde erstmals vom US-Unternehmen General Electric verwendet, das 1953 ein Kommunikationsprogramm speziell für private

Investoren diesen Titel gab. Dennoch war die IR-Funktion in den USA bis in die 1960er-Jahre primär ein Marketinginstrument (vgl. Dürr 1995: 2).

Folgende Investor-Relations-Definition soll den nachstehenden Ausführungen zugrunde gelegt werden:

„Investor Relations bezeichnet die strategisch geplante und zielgerichtete Gestaltung der Kommunikationsbeziehung zwischen einem (börsennotierten) Unternehmen und der Financial Community.“ (Porák et al. 2006: 259)

Da die IR-Funktion meist bereits vor der Erstnotiz eines Unternehmens installiert wird, soll unter Investor Relations nicht nur die Beziehungspflege mit der Financial Community auf dem Kapitalmarkt verstanden werden; stattdessen wird der Begriff um den Aufbau dieser Beziehungen im Rahmen der Börsengang-Kommunikation erweitert (vgl. auch Huchzermeier 2006). Die Arbeit der IR-Abteilung unterliegt im Vergleich zu anderen Kommunikationsbereichen stark dem engen Reglement des Kapitalmarktes. Gleichzeitig definieren umfassende Informationspflichten bereits einen Großteil der Informationen, die veröffentlicht werden müssen. In Anbetracht der zahlreichen Publizitätspflichten war es für Anleger nie so leicht wie heute, an die kursrelevanten Zahlen und Fakten eines börsennotierten Unternehmens zu gelangen. Abhängig vom Börsensegment werden in regelmäßigen Abständen aktuelle Umsätze, Erträge oder der Cashflow den Kapitalmarktteilnehmern offengelegt. Neben diesen informationsgetriebenen *hard facts* gewinnen auch die emotionsgetriebenen *soft facts* für die angemessene Beurteilung des Unternehmenswertes zunehmend an Relevanz (vgl. Piwinger 2005: 4).

„Mit Zahlenwerk begnügen sich die Fachleute unter den Journalisten nicht mehr. Sie wollen wissen, wie die Strategie eines Unternehmens aussieht, welchen Weg der Vorstandschef einschlagen wird und wie er seine Entscheidungen begründet. Informationen, die den Aktienkurs bewegen können.“ (Voigt 2008: 10)

Dabei differieren die Bedürfnisse zwischen den einzelnen Investorengruppen, Finanzmedien und Multiplikatoren jedoch erheblich. Kleinanleger beispielsweise verlangen nach möglichst komplexitätsreduzierten, stark verdichteten Informationen, die primär über die Hauptversammlung, das Internet, Finanzanzeigen oder Aktionärsbroschüren vermittelt werden. Für Analysten hingegen ist eine exakte und vollständige Bereitstellung aller verfügbaren Informationen für die Prognosegenauigkeit dringend notwendig (vgl. Porák et al. 2006: 261 ff.). Um diese Forderungen zu bedienen, bieten sich vor allem One-on-Ones (persönliche Gespräche), Roadshows¹⁸ und Analystenkonferenzen vor Ort oder telefonisch an (vgl. Achleitner et al. 2002: 35f.).

3.1.2 Ziele und Aufgaben der Kapitalmarktkommunikation

Allgemein verfolgen Investor Relations sowohl klassische Kommunikationsziele als auch Ziele, die an die Finanzierung des Unternehmens und die Bewertung der Aktie gekoppelt sind. Abbildung 10 stellt die verschiedenen Zielgrößen beider Bereiche genauer dar.

18) Bei Roadshows handelt es sich um zielgruppenorientierte Präsentationen im Vorfeld eines Börsengangs. Dabei wird

Multiplikatoren und Anlegern z.B. die Equity Story des Unternehmens vorgestellt.



Abbildung 10: Zielgrößen der Investor Relations (Darstellung in Anlehnung an Porák 2005: 189 und Kirchhoff 2005: 34ff.)

Auch wenn es sich bei dieser Darstellung um die IR-Ziele börsennotierter Unternehmen handelt, steht ein Großteil davon bereits im Vorfeld der Börseneinführung im Fokus. Grundsätzlich fordert der Kapitalmarkt von Emittenten, möglichst transparent aufzutreten und alle „für die Werthaltigkeit der Aktien und deren Kursentwicklung erheblichen Umstände offenzulegen“ (Zitzmann/Taubert 2005: 59), gerade weil das Informationsniveau von Unternehmen, Multiplikatoren und Investoren am Kapitalmarkt unterschiedlich hoch ist (siehe auch Abb. 6, S. 36). Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.2.3 beschriebenen neoinstitutionalistischen Sichtweise, die von unvollkommenen Kapitalmärkten und asymmetrischen Informationsverteilungen ausgeht, wird die Notwendigkeit der Investor-Relations-Arbeit ersichtlich. Ein Großteil der Instrumente und Strategien ist direkt oder indirekt auf die Verkleinerung des Informationsgefälles zwischen Unternehmen und den Kapitalmarktteilnehmern bzw. Multiplikatoren ausgerichtet. Besonders im Verlauf des Börseneinführungsprozesses verfügt der Kapitalmarkt nur über unzureichende Information. Während potenzielle Investoren über Unternehmen, die bereits an der Börse tätig sind, vielfältige Informationen erhalten können, bedeutet die Investition in einen Börsen-„Neuling“ für die Anleger ein hohes Risiko. Werden die Informationsasymmetrien nicht verringert, verlangen die Anleger eine Risikoprämie als Kompensation (vgl. Huchzermeier 2006: 23).¹⁹

Alternativ können Informationsasymmetrien am Finanzmarkt auch über eine positive Reputation bewältigt werden (vgl. Täubert 1998: 14). Das setzt jedoch voraus, dass sich das Unternehmen bereits im Vorfeld des Börsengangs über ehrliche und offene Kommunikation einen guten Ruf aufgebaut hat. Vertrauen als soziales Kapital, welches über langfristige Kommunikationsanstrengungen erworben wurde, erlaubt es, dass Anleger kurzfristige Informationsasymmetrien akzeptieren.

19) Diese Risikoprämie kann sich in Form höherer Finanzierungskosten für das Unternehmen oder im Extremfall in einer

Verweigerung der Kapitalbereitstellung durch die potenziellen Kapitalgeber ausdrücken (vgl. Huchzermeier 2006: 23).

Der Ausgleich der Informationsasymmetrien geht mit der Kommunikation des „fairen“ Unternehmenswertes (Fair Value) im Rahmen des *Value Reporting* einher. Vermittelt das Unternehmen einen angemessenen Preis für die Aktie, dann können damit die Erwartungen der Kapitalmarktteilnehmer stabilisiert und die risikobedingte Prämie gesenkt werden (vgl. Rosen 2006: 354). Diese „wertorientierte Berichterstattung [...] umschreibt eine Form der Informationspolitik, die freiwillig weit über die gesetzlich vorgeschriebenen Offenlegungspflichten hinausgeht.“ (Holder/Brummel 2007: 249) Auch wenn sich die Risikofreudigkeit der einzelnen Marktteilnehmer zum Teil erheblich voneinander unterscheidet, sind ihre Informationsbedürfnisse ähnlich hoch. Das heißt, dass die umfangreichen Informationen über das Unternehmen und sein Marktumfeld, die das Value Reporting liefert, für alle Arten von Investoren wichtig sind (vgl. Holder/Brummel 2006: 349). Je besser sie die Risiken einschätzen können, desto eher sind sie bereit, sich am Unternehmen zu beteiligen.

In der Sondersituation Börsengang muss ein Unternehmen dem Kapitalmarkt erstmals darlegen, was das Unternehmen aus welchen Gründen wert ist. Als unbeschriebenes Blatt birgt das Unternehmen ebenso Chancen wie Risiken für die Investoren. Die *Equity Story*, die unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren wie Potenziale des Unternehmens in Bezug auf Wachstum, Ertrag und Wettbewerbsvorteile beinhaltet, wird zur wesentlichen Argumentationsgrundlage, um bei den Kapitalmarktteilnehmern zu werben (vgl. Nix 2005: 306). Gleichzeitig muss das Unternehmen im Laufe eines Börsengangs beweisen, dass es in der Lage ist, den strengen Vorschriften gerecht zu werden und im Sinne des Anlegerschutzes auf dem Kapitalmarkt zu agieren.

3.1.3 Rahmenbedingungen der Börsengang-Kommunikation

Der Börseneinführungsprozess²⁰ – ein über Monate vorbereitetes Verfahren – ist für alle Beteiligten ein komplexes Unterfangen. Es stellt das Unternehmen vor eine einzigartige Herausforderung, in der alle Disziplinen, die direkt oder indirekt am Börsengang beteiligt sind, eng zusammenarbeiten müssen. Auch für die Unternehmenskommunikation beginnt in dieser Phase eine neue Ära. Wagt ein Unternehmen den Schritt an die Börse, entscheidet es sich damit gleichzeitig, die gestiegenen Transparenzerfordernisse der Anleger zu befriedigen und die hohen Standards der Kommunikation zu erfüllen. In Anbetracht der strengen gesetzlichen Reglementierungen vor, während und nach dem Börsengang bekommt jede Kommunikationsmaßnahme mit dem Gang an den Kapitalmarkt zusätzlich eine rechtliche Dimension.

Gleichzeitig bietet kaum eine Situation eine ähnlich ausgeprägte Kommunikationsplattform wie ein *Initial Public Offering* (kurz IPO). Sofern die Kommunikation strategisch geplant ist, kann durch die große öffentliche Aufmerksamkeit in dieser Phase ein beträchtlicher Reputations- und Bekanntheitsschub erreicht werden. Das wiederum erhöht das Interesse der potenziellen Investoren. Zudem wirkt sich ein positives Image langfristig auch auf andere operative Bereiche wie den Absatz- und Beschaffungsmarkt aus (vgl. Huchzermeier 2006: 30). Ziel des Emittenten ist es, die Potenziale eines Börsengangs innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen optimal auszunutzen. Auch wenn die Kommunikation strengen Reglementierungen unterliegt, hat sie in dieser Phase einen entscheidenden Anteil am Erfolg. Im folgenden Abschnitt soll deshalb genauer auf die Gesetze und ihre kommunikativen Auswirkungen eingegangen werden.

20) In der Literatur und in dieser Arbeit werden die Begriffe Initial Public Offering (kurz IPO), Going Public, Erst-

emission/Neuemission synonym für Börsengang bzw. Börseneinführung gebraucht.

3.1.3.1 Gesetzliche Grundlagen der Börsengang-Kommunikation

Kaum ein Bereich der Rechtspraxis hat in den letzten zehn Jahren eine ähnliche Ausweitung erfahren wie das Kapitalmarktrecht. Vor allem Gesetze, die sich direkt auf die Finanzkommunikation beziehen, waren bis in die 1990er-Jahre Raritäten. Investor Relations befanden sich damals mehr oder weniger im rechtsfreien Raum: Zwar wurden klassische Delikte wie gefälschte Bilanzen durchaus sanktioniert, aber im Gegensatz zu heute hatten die Anleger bei Schadenersatzforderungen in juristischen Graubereichen, wie beispielsweise bei irreführenden Angaben im Geschäftsbericht oder Pressemitteilungen, meist das Nachsehen. Speziell die heute hart geahndeten Insiderkäufe waren kaum mehr als ein Kavaliärsdelikt (vgl. Lorenz 2005: 223).

Als Resultat der Ereignisse auf dem Neuen Markt wurde das relativ diffuse Regelwerk durch ein engmaschiges Netz aus Gesetzen, Richtlinien und Kodizes ersetzt. Basierend auf diesen für alle Kapitalmarktteilnehmer prägenden Erfahrungen fanden im letzten Jahrzehnt zahlreiche Veränderungen in den regulativen Rahmenbedingungen des Kapitalmarktes statt.

Exkurs: Die Anfänge – Der Neue Markt

Mit der Eröffnung des Neuen Marktes, einem Untersegment des Geregelter Marktes, am 10.03.1997 erlebte die Deutsche Börse sowohl in ihren Emissionsvolumina als auch in der öffentlichen Aufmerksamkeit einen Boom.²¹ Privatrechtlich organisiert, sollte der Neue Markt insbesondere kleinen und mittleren innovativen Wachstumsunternehmen den Weg auf den Kapitalmarkt ebnen (vgl. Zitzmann/Taubert 2005: 57). Kapitalmarktkommunikation erhielt in dieser Zeit einen völlig neuen Stellenwert. Die Rolle der Kommunikation im „Börsenfieber“ wurde 1999 in der Zeitschrift „GoingPublic“ wie folgt beschrieben: „Nachrichten, Spekulationen und Phantasien bilden den Nährboden, auf dem Aktienkurse gedeihen. Eine professionelle Kommunikation sorgt dafür, daß dieser fruchtbare Grund nicht austrocknet. [...] Klassische Bewertungskriterien, wie etwa das KGV oder die Eigenkapitalrendite, erweisen sich bei den am Neuen Markt notierten Unternehmen als wenig aussagekräftig. Sehr viel wichtiger erscheint der Faktor Phantasie.“ (Rohé 1999: 68)

Während die Informationsbedürfnisse der Anleger Anfang der 1990er-Jahre eher stiefmütterliche Behandlung erfuhren, wurden PR und Öffentlichkeitsarbeit am Neuen Markt zum Erfolgsfaktor für die Aktienkursentwicklung. Transparenz wurde zum Schlagwort, obwohl viele Emittenten – insbesondere hochspezialisierte Technologie-Unternehmen, die bisher kaum mit der Öffentlichkeit korrespondiert hatten – trotz der strengen Auflagen eher unprofessionell in der Auslegung des Begriffes vorgehen. Transparenz verkam vielmehr zu Reklame und mündete in der Bekanntgabe unzähliger irrelevanter, mitunter falscher Informationen und einem völlig falschen Verständnis von Öffentlichkeit (vgl. Essing 1999: 242).

„Die Überinformation führt zu einem völligen Absaufen. Viele Unternehmen intensivieren die Kunst des Werfens von Nebelkerzen, anstatt sich professionell darauf zu konzentrieren, die richtigen und relevanten Informationen zu liefern.“ (Essing 1999: 242)

Anfang 2000 war der Höhepunkt des Neuen Marktes erreicht. Was danach folgte, waren Kursstürze, starke Gewinnkorrekturen und eine hohe Zahl an Insolvenzen. Viele Kleinanleger, die am Aktienmarkt schnell und ohne Risiko Geld verdienen wollten,

21) Allein zwischen 1997 und 2000 stiegen die Emissionslösungen von 5,4 Mrd. DM auf das 10-Fache (56.400 Mrd.

DM). Auch die Anzahl der Emissionen nahm von 24 auf 160 zu (vgl. Achleitner/Bassen/Funke 2001, 34).

verloren einen Großteil ihres eingesetzten Kapitals; insgesamt 211 Mrd. EUR (vgl. Bartz 2002).²² Viele wegen falscher Ad-hoc-Meldungen, Kursmanipulation und Scheinumsätzen beschuldigte Unternehmen rechtfertigten sich im Nachhinein mit der Erklärung, dass der Druck der Analysten auf der Suche nach Erfolgsmeldungen zu groß gewesen sei und deswegen falsche Ad-hoc-Mitteilungen herausgegeben wurden.

Zwar versuchte die Deutsche Börse AG dem Zusammenbruch des Neuen Marktes durch eine Veränderung des Regelwerkes entgegenzuwirken, diese wurde aber aufgrund des privatrechtlichen Charakters der Gesetze von der Rechtsprechung abgelehnt. „Die darauf folgende Rechtsunsicherheit trug ihren Teil dazu bei, den Abwärtstrend des Neuen Marktes zu beschleunigen.“ (Zitzmann/Taubert 2005: 56) Ende 2003 wurde der Neue Markt eingestellt.

3.1.3.2 Geltende rechtliche Anforderungen

Mit dem Zusammenbruch des Neuen Marktes kollabierte auch das Vertrauen der Anleger in die Börse. Die letzten Ausläufer des Börsenfiebers waren die Klagen von Tausenden enttäuschten Anlegern (vgl. Wittrock 2004: 13). Ausgehend von den Missbräuchen in der Vergangenheit gab es in den Folgejahren zahlreiche Veränderungen und Verschärfungen alter Regelungen sowie die Einführung neuer Gesetze, Vorschriften und Richtlinien. „Speziell die Jahre 2004 und 2005 waren geprägt durch eine Vielzahl neuer gesetzlicher Vorschriften und Anpassungen, die im Zeichen des weiteren Ausbaus des Anlegerschutzes der Förderung des Finanzplatzes Deutschland dienen sollten.“ (Bommer/Schreck 2006: 365) Über die Einhaltung dieser Regelungen wacht die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (kurz BaFin). Nach § 4 Abs. 1 des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) hat sie die Aufgabe, „Missständen entgegenzuwirken, welche die ordnungsgemäße Durchführung des Handels mit Finanzinstrumenten oder Wertpapierdienstleistungen beeinträchtigen oder erhebliche Nachteile für den Finanzmarkt bewirken können.“

Neben allgemeinen Auskunfts-/Publizitätsansprüchen und den umfangreicheren Publizitätspflichten privatrechtlicher Organisationen unterliegt die Kommunikation börsennotierter Unternehmen zusätzlich weiteren rechtlichen Anforderungen (vgl. Branahl 2005: 550ff.). Insbesondere das WpHG und die Erweiterung des 4. Finanzmarktförderungsgesetzes mit seinen Festlegungen zur Ad-hoc-Publizität und zu Insiderregeln sind für die Kommunikationsarbeit in diesem speziellen Bereich relevant.

Tabelle 3 gibt einen exemplarischen Einblick in wichtige Regelungen der IR-Arbeit. Darüber hinaus tangieren zahlreiche andere Vorschriften die Kommunikationsarbeit, deren umfassende Aufzählung für diese Arbeit nicht von Belang ist und auf die deshalb an dieser Stelle verzichtet wird.²³

Für die Kommunikationsarbeit sind vor allem die Kenntnisse zur Ad-hoc-Publizität dringend notwendig. Danach muss „[e]in Inlandsemittent [...] Insiderinformationen, die ihn unmittelbar betreffen, unverzüglich veröffentlichen“ (§ 15 Abs. 1 WpHG). Konkret bedeutet das, dass ein Emittent wichtige Informationen, die den Kurs seiner

22) Ein Beispiel-„Fall“ war das Informationstechnologie-Unternehmen Biodata. Nach dem Börsengang 2000 am Neuen Markt erreichten die zu 45 EUR ausgegebenen Aktien eine Erstnotiz von 240 EUR. Zwischenzeitlich erreichte der Aktienwert fast das 10-Fache des Ausgabe-wertes. Mit 8 Mio. EUR Umsatz hatte Biodata einen Börsenwert von 2,1 Mrd. EUR. Der echte Wert, das wurde mit der Anmeldung der Insolvenz zwei Jahre nach dem IPO klar, entsprach nur einem Bruchteil davon. Bald wurden Vorwürfe gegenüber der Geschäftsführung

wegen getürkter Ad-hoc-Meldungen, Kursmanipulation und Scheinumsätzen laut. Darauf aufbauend, bietet der Film „Weltmarktführer – Die Geschichte des Tan Siekmann“ einen interessanten Einblick in die Entwicklungen vor, während und nach dem Neuen Markt (www.weltmarktfuehrer-derfilm.de).

23) Eine ausführliche Darstellung aller für die Investor Relations relevanten Offenlegungs- und Mitteilungspflichten (Pre- und Post-IPO) findet sich u.a. in Zitzmann/Taubert 2005.

Aktie möglicherweise beeinflussen können, so schnell wie möglich an den Kapitalmarkt kommunizieren muss. Diese Regel gilt auch für Emittenten, die sich noch im Börsenzulassungsprozess befinden. Es gibt jedoch Ausnahmen, nach denen „der Emittent [...] von der Pflicht zur Veröffentlichung [...] solange befreit [ist], wie es der Schutz seiner berechtigten Interessen erfordert, keine Irreführung der Öffentlichkeit zu befürchten ist und der Emittent die Vertraulichkeit der Insiderinformation gewährleisten kann“ (§ 15 Abs. 3 WpHG). Die Ad-hoc-Pflicht stellt dabei primär eine Präventivmaßnahme zur Vermeidung der Insiderproblematik dar (§§ 12–15 WpHG; vgl. auch Taubert/Zitzmann 2005: 78). Durch die unverzügliche Veröffentlichung wichtiger Nachrichten ist es nicht möglich, dass einzelne Kapitalmarktteilnehmer einen entscheidenden Wissensvorsprung erhalten und davon profitieren können. Stattdessen werden – so die Theorie – sämtliche Informationen an alle Kapitalmarktteilnehmer gleichzeitig gegeben und jeder hat damit

Aktiengesetz (AktG) z.B.	
§ 20 Abs. 6	Pflichtanzeige des Anteilsbesitzes
§ 25	Art und Form der Unternehmenspublizität
§ 106	Pflichtanzeige über Änderungen im Aufsichtsrat
§ 121 Abs. 3	Bekanntgabe der Hauptversammlung
Börsengesetz (BörsG) z.B.	
§ 37 Abs. 1	Veröffentlichungspflichten bei Zulassung zum Handel
§ 39 f.	Regelmäßige Unternehmenspublizität
Verkaufsprospektgesetz (VerkProG) z.B.	
§ 9 ff.	Veröffentlichungspflichten bei Zulassung zum Handel
Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) z.B.	
§ 15	Ad-hoc-Mitteilungen, Insiderverbot
§ 21	Mitteilungspflicht vom Stimmrechtsbesitz einer AG
Handelsgesetzbuch (HGB) z.B.	
§ 325 ff., § 328	Regelmäßige Unternehmenspublizität
Börsenzulassungsverordnung (BörsZulV) z.B.	
§ 13 ff.	Veröffentlichung bei der Zulassung zum Handel
§§ 53 ff.	Regelmäßige Unternehmenspublizität
§ 70	Art und Form der Unternehmenspublizität

Tabelle 3: Beispiele für die gesetzliche Regelung der Unternehmenspublizität von börsennotierten Unternehmen (Auszug aus Kirchhoff 2005: 46 f.)

die gleiche Chance, das Beste daraus zu machen.

Mit den Festlegungen aus Tabelle 3 werden viele ehemals freiwilligen Kommunikationsaktivitäten zur gesetzlichen Pflicht, was erheblichen Einfluss auf die Investor-Relations-Arbeit hat. So müssen Kommunikatoren in diesem Bereich eine hohe Sensibilität dafür besitzen, welche Information oder Aussage kapitalmarktrelevant ist oder werden könnte. Auch PR-Mitarbeitern und Angehörigen anderer Unternehmensbereiche, die nicht direkt mit der Kommunikation beauftragt sind, werden bei großen Unternehmen inzwischen in Schulungen die Folgen von Kommunikation erklärt. Denn letztendlich ist es irrelevant, wo oder von wem eine kurs- oder prospektrelevante Information preisgegeben wird. Für

die BaFin zählt nur die Tatsache, dass es geschehen bzw. nicht geschehen ist. Neben den gesetzlichen Zulassungsfolgepflichten wird auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) für die Unternehmens- und Kommunikationsarbeit immer wichtiger. Er beinhaltet Regeln mit drei unterschiedlich hohen Verbindlichkeitsstufen, von denen nur die erste Stufe zwingendes Recht darstellt, die beiden anderen haben den Status von Empfehlungen. Neben Aspekten, die sich mit Aktionären, Hauptversammlungen, Vorstand und Aufsichtsrat befassen, widmet sich der DCGK auch dem Thema Transparenz. Angesichts der hohen Akzeptanz des Kodexes ergänzt er als *soft law* inzwischen an vielen Stellen das *hard law* und prägt das Image einer Firma entscheidend mit (vgl. Bommer/Schreck 2006: 366; Rosen 2006: 351f.).

Zudem stehen global agierende Konzerne vor der Herausforderung, internationales Recht mit den zahlreichen deutschen Kapitalmarktgesetzen in Einklang zu bringen. Vor dem Hintergrund abweichender und strengerer Regeln müssen unterschiedliche Gesetzesgrundlagen vom Unternehmen koordiniert werden (vgl. Stewens et al. 1999: 57; Wirtz 2003: 104).

3.1.3.3 Freiwillige Kommunikation

Um die Kommunikation mit den Anlegern herzustellen und zu pflegen, stehen dem Unternehmen über das gesetzliche abgesicherte Mindestmaß hinaus zusätzlich freiwillige Informationsmaßnahmen zur Verfügung. Besonders im Hinblick auf die Schaffung und Beibehaltung der öffentlichen Nachfrage gehören Pressearbeit, Factbooks, Roadshows oder Investoren- und Analystengespräche inzwischen zu den kommunikativen Standardaktivitäten von Börsen-Anwärtern. Gerade bei kleineren Unternehmen wird damit erst die Voraussetzung dafür geschaffen, dass die Aktien überhaupt von den Zielgruppen wahrgenommen werden (vgl. Huchzermeier 2006: 101). Die freiwillige Publizität erlaubt es, der Juristensprache des Börsenprospektes zu entkommen und besonders den privaten Investoren die Equity Story in verständlichem Deutsch nahezubringen. Während die Pflichtpublikationen wegen des hohen Haftungsrisikos zu fast schon abschreckenden Formulierungen tendieren, ermöglichen Pressemitteilungen, Finanzanzeigen, Veröffentlichungen auf der Website oder Broschüren eine einfache und transparente Darstellung des Investment-Case (vgl. Huchzermeier 2006: 125). Schon aus Eigeninteresse ist deshalb das alleinige Erfüllen der Pflichtkommunikation nicht sinnvoll. Bevor jedoch die freiwilligen Kommunikationsmaßnahmen in Angriff genommen werden, muss die Erfüllung aller gesetzlichen Vorschriften sichergestellt sein.

3.1.3.4 Einfluss des rechtlichen Rahmens auf die Börsengang-Kommunikation

Das dichte Netz aus Gesetzen bleibt für die Kommunikation auf dem Weg zum Kapitalmarkt nicht ohne Folgen. Gerade während des IPO-Prozesses besteht eine sehr hohe Abhängigkeit von juristischen Vorschriften, wie das Beispiel des Börsenzulassungsprospektes – in der IPO-Phase die „Bibel der Kommunikation“ (Voigt 2008: 13) – zeigt. In der Börsenzulassungsverordnung (BörsZulV §§ 13–40/§ 47) ist der Mindestinhalt der obligatorischen Prospektinformationen für eine Aufnahme in den Amtlichen Markt aufgeführt. Neben der Forderung nach einem Prospektinhalt, der dem Publikum ein realistisches Urteil über den Emittenten und die Wertpapiere ermöglicht, steht darin beispielsweise auch festgeschrieben, wie das Verkaufsprospekt aufgebaut sein muss – inklusive genauer Angaben zu Gliederung und Schriftgrößen (vgl. Zitzmann/Taubert 2005: 64).

Außerdem werden feste Regeln angegeben, nach welchen Kriterien z.B. Risiken und Prognosen zu beschreiben sind. Verstößt ein Unternehmen – gewollt oder ungewollt – gegen die Vorschriften, riskiert es unter Umständen den gesamten Börsengang (vgl. Voigt 2008: 13). Diese strikten Festlegungen machen das Verkaufsprospekt zu einem überwiegend juristischen Papier. So wird die Arbeit am Prospekt inzwischen von Bankern, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten dominiert (vgl. Zitzmann/Taubert 2005: 65). Obwohl es sich dabei im Grunde genommen um eine Kommunikationsmaßnahme handelt, sind die Einflussmöglichkeiten der Kommunikation eher gering. Das gilt auch für Entscheidungen über den Zeitpunkt anderer Veröffentlichungen: Die Dramaturgie des Börsenganges ist zum überwiegenden Teil geprägt von den Prospektaussagen und der Sperrfrist vor dem öffentlichen Angebot. Angesichts dessen ist es schwierig, überraschende Neuigkeiten kurz vor dem Börsengang in die Medien zu bringen (vgl. Wittrock 2004: 13). Für die Kommunikation bedeutet dieser Umstand zusätzlich, dass jeder Inhalt und jedes Wort mit den Angaben im Prospekt genau übereinstimmen muss. An die Stelle der „flippigen“ IPO-Berichterstattung zu Zeiten des Neuen Marktes ist heute eine nüchterne, klar regulierte Kommunikation getreten. Die Unternehmen sind vorsichtiger geworden, denn mit jeder unnötig getätigten Aussage begeben sich die IPO-Kandidaten in „freiwillige“ Abhängigkeiten: Jede Prognose weckt Erwartungen und bietet bei Nichterfüllung juristische Angriffsflächen (vgl. Wittrock 2004: 15). Damit wird die Kommunikation von börsennotierten Unternehmen und Börsenaspiranten auf diesem Gebiet oft zum Balanceakt zwischen dem Ziel, das Unternehmen möglichst positiv nach außen darzustellen, und den umfangreichen Regelungen, die beispielsweise das WpHG beinhaltet. Hinzu kommen Graubereiche und ein gestiegenes Maß an Unübersichtlichkeit innerhalb der Kommunikationsgesetze. Nachgewiesenes Fehlverhalten kann neben Imageschäden schwerwiegende finanzielle Konsequenzen haben. Damit werden grundlegende juristische Kenntnisse für eine professionelle Finanzkommunikation immer wichtiger (vgl. Königs 2007: 649). Studien im Bereich der Finanzkommunikation haben jedoch gezeigt, dass sich nur wenige studierte Juristen unter den Kom-

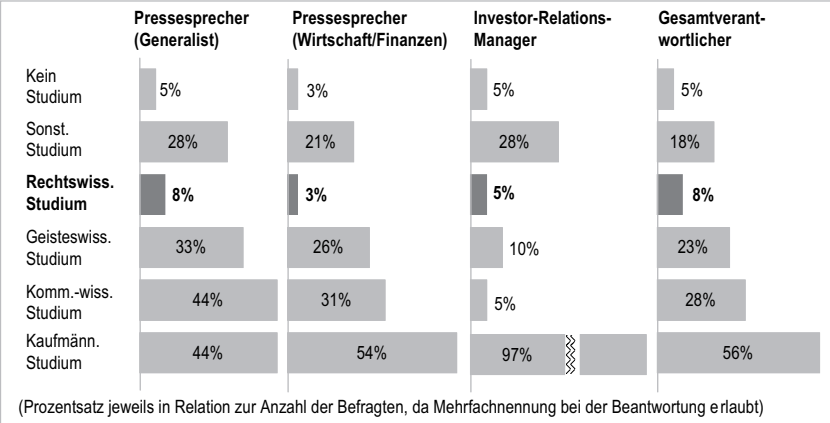


Abbildung 11: Qualifikation der Kommunikationsverantwortlichen in der Finanzkommunikation (Quelle: Forschungsgruppe Finanzkommunikation/Hering Schuppener 2006)

munikationsverantwortlichen börsennotierter Unternehmen befinden (siehe Abb. 11). Angesichts dieser Ergebnisse scheint eine enge Kooperation zwischen Kommunikatoren und Juristen besonders wichtig, um sich im Dschungel der Rechtsvorschriften nicht zu verirren.

3.1.4 Rolle des Rechtsberaters im Börseneinführungsprozess

Vor dem Hintergrund der komplexen rechtlichen Rahmenbedingungen haben Rechtsberater eine profilierte Stellung im Verlauf des Börsenganges. Sie müssen während des gesamten Prozesses sicherstellen, dass alle relevanten Rechtsnormen und Gesetze eingehalten werden. Ohne die *Legal Opinion* der Rechtsanwälte zur Richtigkeit und Gesetzmäßigkeit des Börsenprospektes riskiert der Emittent, später für Fehler haftbar gemacht zu werden (vgl. Hecht 2005: 247f.). Die Rechtsberatung in einem Börseneinführungsprozess muss zwei Kernaufgaben erfüllen: Zum einen obliegt ihr die Aufgabe, das Unternehmen bei der Umwandlung in die für die Börse notwendigen Strukturen zu unterstützen. Der zweite Aufgabenkomplex, der direkt an die eigentliche Transaktion gebunden ist, umfasst die inhaltliche Erstellung des Prospektes sowie die Vorbereitung und Leitung der *Due Diligence*.²⁴ Sowohl die Unternehmensanwälte als auch die Rechtsanwälte auf Seiten der Emissionsbank überprüfen das Prospekt auf Richtigkeit und Vollständigkeit und lassen sich die Gesetzeskonformität in *Legal Opinions* bestätigen (vgl. Blättchen 2006: 135). In der Regel möchte das Unternehmen die Gefahr von Rechtsstreitigkeiten so gering wie möglich halten. Klagen aufgrund bewusster oder unbewusster Fehlinformationen bzw. falsch geweckter Erwartungen sind meist kostspielig und riskant. Gerade im Zusammenhang mit dem Value Reporting tritt diese Gefahr auf (vgl. Labhart/Volkart 2005: 177). So wird die Kommunikation des Unternehmenswertes zur Gratwanderung zwischen zu bescheidenen Umsatzprognosen, die langfristig vom Kapitalmarkt nicht mehr ernst genommen werden, und Prognosen, die das Unternehmen positiv darstellen und sich dabei zu weit „aus dem Fenster lehnen“. Optimalerweise sollten Voraussagen möglichst nah an der Realität liegen (vgl. Voigt 2008: 11). Darüber hinaus ist es Aufgabe des Juristen, Gesetzestexte auf die konkrete Situation hin auszulegen. Unter Umständen gibt es jedoch Interpretationsspielräume. So verweist der Begriff „unverzüglich“ in Verbindung mit der Ad-hoc-Publizität beispielsweise auf die juristischen Graubereiche der Kapitalmarktkommunikation. Mit dem Ziel, die Rechtssicherheit für Unternehmen zu erhöhen, veröffentlichte die BaFin 2004 erstmals den inzwischen mehrfach überarbeiteten Emittentenleitfaden (vgl. Bommer 2005: 44). Darin definiert sie u.a. „unverzüglich“ als „ohne schuldhaftes Zögern“ (Emittentenleitfaden 2005: 65), lässt damit aber immer noch Interpretationsmöglichkeiten. Auch die Frage nach der Notwendigkeit einer Ad-hoc-Mitteilung bei unsicheren Ereignissen ist Grundlage für gerichtliche Auseinandersetzungen (vgl. z.B. Göggelmann/Wihofszki 2008). Zudem räumt die BaFin Ausnahmen ein, die es erlauben, eigenverantwortlich die Veröffentlichung einer Ad-hoc-Mitteilung zu verschieben (vgl. Kapitel 3.1.3.2). Damit können sich Unternehmen selbst aus der Pflicht befreien, bestimmte Entscheidungen ad hoc zu kommunizieren (vgl. Bommer 2005: 44). Die Einordnung dieser erheblichen Bewertungs- und Beurteilungsspielräume innerhalb der gesetzlichen Vorschriften kann

24) Der Begriff *Due Diligence*, wörtlich übersetzt „der Sorgfalt genügend“, beschreibt die inhaltliche Prüfung des Unternehmens im Hinblick auf seine Börsenreife, Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage. Die *Legal Due Diligence* befasst sich dabei konkreter mit der rechtlichen Situation des Unternehmens und der juristischen Prüfung der Gesetzmäßigkeit der Transaktion, die in Form einer *Legal Opinion* abgegeben wird (vgl. Zitzmann/Taubert 2005: 60).

kaum ohne die Konsultation eines Juristen bewältigt werden (vgl. Lorenz 2005: 224). Gleichzeitig wohnt der Aufgabe des Rechtsberaters, juristische Risiken des Unternehmens möglichst gering zu halten, ein gewisses Konfliktpotenzial mit den Kommunikationszielen inne. So haftet prinzipiell jeder Kommunikation ein immanentes Risiko an, das es nach der juristischen Logik zu vermeiden gilt (vgl. Klewes 2001: 199). Juristisch gesehen heißt das einerseits, alle Pflichtkommunikation präzise zu erfüllen, aber darüber hinaus nichts nach außen zu geben, was ein Risiko für das Unternehmen darstellt.

3.1.5 Einblick in die Kommunikation von Mergers & Acquisitions

Im Gegensatz zu einem Börsengang sind Mergers & Acquisitions (deutsch: Fusionen & Übernahmen, kurz M&As) Situationen, die mitunter mehrmals innerhalb weniger Jahre stattfinden können (vgl. Piehler 2007: 4). M&As repräsentieren eine unternehmensstrategische Option, die sowohl auf Seiten des Käufers als auch auf Seiten des Verkäufers und deren Stakeholder substanzielle organisatorische, kulturelle, personelle und finanzielle Konsequenzen hat (vgl. Borowicz/Förster 2008: 49). Sie stellen damit einen äußerst erfolgskritischen Prozess dar, der kaum Fehler juristischer oder kommunikativer Natur erlaubt.²⁵ In den letzten Jahren hat das öffentliche Interesse an großen Unternehmenszusammenschlüssen zugenommen, weshalb neben dem Käufer, dem Verkäufer, den Intermediären und Mitarbeitern oft noch andere Interessengruppen, wie Medien, Politik oder Gewerkschaften, dazukommen (vgl. Juchem im Interview mit Schiffmacher 2005: 32). M&A-Kommunikation als „Kommunikation im Ausnahmezustand“ hat in einem solchen Prozess die Aufgabe, einerseits die verunsicherten Stakeholder mit relevanten Informationen zu versorgen und andererseits externe Stimmungen und Ansichten in das Unternehmen zu transportieren (vgl. Borowicz/Förster 2008: 49).

Gleichzeitig ist die Kommunikation bei einem M&A extrem erfolgskritisch, und jedes Statement muss auf juristische, finanzielle und kommunikative Folgen überprüft werden. Besonders in Frühphasen kann eine unbedachte Äußerung das gesamte Angebot erheblich verteuern oder sogar zum Scheitern verurteilen. Sind die Angebotsunterlagen erst einmal fertig gestellt, dann entsprechen sie in ihrer Wichtigkeit dem Börsenzulassungsprospekt eines IPO (vgl. Haacke 2006: 114f.).

Ähnlich wie bei einem IPO gibt es auch bei M&As zahlreiche Informationsasymmetrien zwischen Stakeholdergruppen, deren Informationsbedürfnissen und Sensibilitäten Rechnung getragen werden muss (vgl. Borowicz/Förster 2008: 53; Weyand/Knipp 2005: 120). Zusätzlich sehen sich die Investor-Relations-Abteilungen unter Umständen einem ungewohnt hohen öffentlichen Interesse ausgesetzt. Insbesondere die Medien verlangen in dieser Phase neben den Pflichtinformationen nach ergänzendem Material, das durch den medialen Druck zur Quasi-Pflicht wird (vgl. Pernsteiner 2006: 342).

Tabelle 4 zeigt, inwieweit die Struktur der Transaktion die Argumentationsketten und Kernbotschaften der Kommunikation beeinflusst.

25) Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Unternehmen, die Teil des Kapitalmarktes sind. Dementsprechend gelten für sie auch die oben genannten Gesetze. Bei Transaktionen zwischen nicht börsennotierten

Unternehmen ist das öffentliche und staatliche Interesse meist geringer und der M&A unterliegt wesentlich weniger Gesetzen. Es besteht daher ein größerer kommunikativer Spielraum (vgl. Pernsteiner 2006: 337).

Transaktionsstruktur	Merkmale	Kommunikationsinhalte
Freundliche Übernahme	Vorstand des Zielunternehmens stimmt Übernahme zu	– Zielunternehmen: Aktionäre des Zielunternehmens erhalten angemessene Gegenleistung – Bieterunternehmen: Equity Story des Bieters rechtfertigt Übernahmepreise
„Merger of Equals“	Zwei etwa gleich große Unternehmen fusionieren	– Ziel-/Bieterunternehmen: Zusammenschluss generiert Wert für die Aktionäre beider Gesellschaften
Feindliche Übernahme	Vorstand des Zielunternehmens stimmt Übernahme nicht zu	– Zielunternehmen: Werbung um Loyalität der Aktionäre, Überzeugung von eigener Unternehmensstrategie – Zielunternehmen: Informationen über wahren Wert des Unternehmens und die Entwicklungschancen ohne Übernahme, um den Aktienkurs zu treiben – Zielunternehmen: Eigene und Aktionäre des Bieters werden mit Risiken der Übernahme vertraut gemacht, Bieterunternehmen: Aktionäre des Zielunternehmens sollen von strategischem Fit überzeugt werden.

Tabelle 4: Kommunikationsinhalte in Abhängigkeit von der Transaktionsstruktur (Darstellung in Anlehnung an Drill/Hubmann 2005: 407)

Sofern es sich bei einem der Unternehmen um einen an der Börse notierten Emittenten handelt, gelten neben den allgemeinen kapitalmarktrechtlichen Bedingungen zusätzlich die Vorschriften der Wertpapierübernahmegesetzes (WpÜG).²⁶

Die darin enthaltenen Anforderungen an die Transparenz eines Unternehmens bestimmen auch die Arbeit der Kommunikatoren. So wird der Bieter nach dem WpÜG beispielsweise verpflichtet, seine Pläne frühzeitig offenzulegen und den Zielaktionären ausreichend Zeit und entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Möglichen Informationsasymmetrien wird durch Informations- und Mitteilungspflichten vorgebeugt (vgl. Wirtz 2003: 236).

Dem M&A-Juristen obliegt auch in Übernahmesituationen die rechtliche Überwachung der Transaktion. Seine Kernaufgaben umfassen neben der korrekten Durchführung aller gesetzlichen Maßnahmen drei Aspekte: 1. Die Beurteilung der juristischen Konsequenzen der Transaktion, 2. die Durchführung der *Legal Due Diligence* und 3. die Formulierung des *Letter of Intent* (schriftliche Absichtserklärung der Kauf- oder Verkaufsabsichten) sowie der Geheimhaltungspflichten für alle Beteiligten. Zusätzlich stehen Rechtsberater in allen Verhandlungsphasen und bei der Vertragsausarbeitung an der Seite des Unternehmens (vgl. Lucks/Meckl 2002: 47).

Das WpÜG regelt die rechtlichen Maßnahmen von Bieter- (B) und Zielgesellschaft (Z). Tabelle 5 zeigt, welche konkreten Pflichten in jeder Projektphase zu erfüllen sind.

26) Auf eine detaillierte Wiedergabe der einzelnen Paragraphen soll hier verzichtet werden; stattdessen sollen nur kommunikationsrelevante Aspekte Erwähnung finden.

Phase	Rechtliche Pflichten
Veröffentlichung der Entscheidung und Angebotsunterlagen	– B: Informationspflicht zur unverzüglichen Abgabe eines Angebots/Erstellung deutscher Angebotsunterlagen mit notwendigen Informationen zur Sachlage, wie Auswirkungen der Übernahme auf Zielunternehmen, zukünftiger Sitz etc. – B: Darstellung der eigenen Vermögenslage und Auswirkungen auf diese bei einer Fusion – B: Angabe von Geldleistungen für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder der Zielgesellschaft
Stellungnahme	– Z: Vorstand/Aufsichtsrat muss Stellungnahme zum Angebot abgeben, insbesondere in den Punkten Gegenleistung, Folgen, Ziele des Bieters, eigenes beabsichtigtes Verhalten
Gegenmaßnahmen	– Z hat nur eingeschränkt Gegenmaßnahmen zur Verfügung, Vorstand darf keine Handlung vornehmen, die Erfolg des Angebotes verhindern könnte, außer • Handlungen, die er auch ohne Angebot getroffen hätte • Suche nach einem konkurrierenden Angebot • Handlungen, denen Aufsichtsrat der Zielgesellschaft zustimmt • Handlungen, die den Erfolg der Übernahme verhindern könnten, wenn Z-Vorstand eine Drei-Viertel-Mehrheit auf der Hauptversammlung bekommt
Verkauf der Aktien	– B: Z-Aktionäre müssen angemessene Gegenleistung erhalten (Barangebot oder Wertpapiertausch) – Wert richtet sich nach der höchsten vom Bieter gewährten Gegenleistung
Squeeze-Out ²⁷	– Übertragungsbeschluss muss auf der Hauptversammlung gefasst und Minderheitsaktionären ein Barangebot gemacht werden – Anfechtung dieser Übertragung begrenzt

Tabelle 5: *Rechtlicher Ablauf einer Unternehmensübernahme (Darstellung in Anlehnung an Wirtz 2003: 237ff.)*

Gleichzeitig definiert das WpÜG eine kommunikative Zeitachse, die sich in den gesetzlich regulierten Pflichtteil (z.B. Kommunikation bei Erreichen von Meldeschwellen, Annahmefristen, Ad-hoc-Mitteilungen) und den „Kürteil“ aufteilt. Im Bezug auf die Vermittlung der *Deal-Story* und eine erfolgreiche Umsetzung der Transaktion werden die freiwilligen Kommunikationsmaßnahmen vor, während und nach der Übernahme zum erfolgskritischen Faktor (vgl. Juchem im Interview mit Schiffmacher 2005: 33).

„Nicht wenige Fusionen und Akquisitionen geraten erst nach dem formaljuristischen Abschluß in schwere Wasser – weil die Aktionäre nicht vom neuen Geschäftsmodell überzeugt sind, weil eine fehlende Firmenidentität zum Verlust von Leistungs- und Wissensträgern in der Belegschaft führt oder weil monatelange Beschäftigung mit sich selbst Kundenbindungen gelockert hat.“ (Blohm 2002: 24)

Erst die kontinuierliche Interaktion in dieser von Spekulationen geprägten Phase nimmt den Zielgruppen die Unsicherheit und fördert deren Unterstützung für das Projekt (vgl. Juchem im Interview mit Schiffmacher 2005: 33). Letztendlich führt eine Mixtur aus Transparenz, dem taktischen Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen, dem Verständnis über die Bedeutung von „harten“ Faktoren, wie Gesetzen und Preisen, und emotionalen Aspekten zur erfolgreichen M&A-Kommunikation (vgl. Weyand/Knipp 2005: 120).

3.2 Kommunikation und Recht in Unternehmenskrisen

Ähnlich wie Börsengänge stellen auch Krisen Ausnahmezustände eines Unternehmens dar. Im Gegensatz zu einem IPO ist eine Krise jedoch – wie die negative Konnotation des Begriffes bereits nahelegt – ein Zustand, den eine Organisation generell zu vermeiden versucht. Ob Produktrückrufe, Gerüchte, Entlassungen oder Unfälle – die Palette möglicher Krisenarten scheint schier unbegrenzt.

Die meisten Unternehmenskrisen haben jedoch eine Sache gemein: Sie haben das Potenzial, schlagartig ins Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit zu geraten und damit hart erkämpftes Vertrauen der Anspruchsgruppen in das Unternehmen nachhaltig zu gefährden oder gar zu zerstören. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass Kommunikation in prekären Phasen zunehmend eine Schlüsselrolle spielt (vgl. Schmidbauer 2006: 55). Gleichzeitig beinhalten Krisen vielfältige rechtliche Implikationen und Gefahren, deren Missachtung in mehrerlei Hinsicht folgenreich sein kann. Der Einbezug eines Rechtsanwaltes zur Bewertung komplexer juristischer Sachverhalte ist daher für das Management in Krisen oft unerlässlich (vgl. Grosskurth 2006: 157).

Beide Kompetenzen – Recht und Kommunikation – treffen im Krisenmanagementteam aufeinander. Gleichzeitig begegnen sich dort die unterschiedlichen Interessen und Logiken, die den Disziplinen zugrunde liegen. Mitunter ist in kritischen Situationen der rechtlich sicherste Weg aber nicht gleich der kommunikativ beste Weg. Dennoch erfüllen sowohl Kommunikations- als auch Rechtsexperten spezifische Aufgaben, ohne die sich eine Krise kaum bewältigen ließe. Im folgenden Kapitel soll daher dargelegt werden, was beide in der Krise leisten. Darüber hinaus wird beleuchtet, inwieweit die Interessen von Juristen und Kommunikatoren miteinander konfligieren und warum sie gleichzeitig aufeinander angewiesen sind.

3.2.1 Krisenbegriff und Abgrenzungen

3.2.1.1 Begriffsbestimmung

Täglich wird in den Medien über Krisen berichtet: Finanzkrisen, Immobilienkrisen, Ölkrisen, Energiepreiskrisen. Der Ursprung des Begriffes liegt im griechischen Wort „krisis“, das den Bruch einer kontinuierlichen Entwicklung ausdrückt. Schon diese Definition begreift Krise als einen Übergang von einem Normalzustand in eine Sondersituation (vgl. Töpfer 2006a: 353).

So wie ganze Wirtschaftssysteme oder deren Teile von Krisen erfasst werden, so sind auch einzelne Unternehmen von Krisen betroffen.

Unter Unternehmenskrisen versteht KRYSTEK „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung/Organisation substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“ (Krystek 1987: 6)

In der Praxis empfindet jede Unternehmensgruppe etwas anderes als Krise: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kommt es möglicherweise dann zur Krise, wenn der Abschluss eines wichtigen Geschäfts in Frage steht oder nicht zustande kommt; aus Personalperspektive, wenn gute Mitarbeiter zu Scharen das Unternehmen verlassen, und aus juristischer Sicht, wenn sich die Geschäftsführung einer Straftat schuldig gemacht hat.

Von Blickwinkel der PR aus betrachtet haben alle diese Situationen Potenzial zur kommunikativen Krise, nämlich dann, wenn die ursprüngliche Krise für die Öffentlichkeit und die Medien relevant wird. Aber auch potenzielle Gefahren und antizipierte Risiken können sich vor diesem Hintergrund zu vorweggenommenen Krisen entwickeln (vgl. Avenarius 2000: 238).

27) Hiermit können Mehrheitsaktionäre ab einem Aktienbesitz von 95% die restlichen Aktien der Kleinaktionäre gegen Barabfindung erwerben und damit die Aktionäre

aus dem Unternehmen drängen. Damit soll eine Blockade der formal aufwendigen Minderheitsaktionäre vermieden werden (vgl. Schlienkamp 2008: 58).

3.2.1.2 Abgrenzung vom Risiko

Krisen unterscheiden sich damit insoweit vom Begriff des Risikos, als dass ein Risiko die Wahrscheinlichkeit des Auftretens einer Gefahr umschreibt, während bei einer Krise die Gefahr bereits eingetreten ist und bis zu deren Beendigung präsent bleibt (vgl. Merten 2006: 15). Gleichzeitig haben Risiken im Gegensatz zur Krise noch keine explizite Schadenswirkung für das Unternehmen und dessen Stakeholder (vgl. Töpfer 2006b: 377). Angesichts dessen sind auch die Bedingungen der Risikokommunikation andere als die der Krisenkommunikation. Der präventive Charakter der Kommunikation im Vorfeld potenzieller Krisen zeichnet sich durch ein relativ hohes Maß an Freiheitsgraden aus. Während vor einem Kriseneintritt proaktiv und ohne große öffentliche Aufmerksamkeit agiert werden kann, zwingt – vor allem bei mangelnder Vorbereitung – spätestens die eingetretene Krise das Unternehmen zur Reaktion.

Damit steht sowohl das Issues Management als auch das vorgelagerte Risikomanagement im engen Zusammenhang mit potenziellen Krisen, da beide einen hohen Einfluss auf die Dauer, Intensität und den Verlauf einer zukünftigen Krise haben (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 48).

„Vor dem Kriseneintritt konzentriert sich die Kommunikation darauf, die Grundlagen zu schaffen, um über ein Issuesmanagement Problemfelder frühzeitig zu entdecken und aufzuklären sowie über ein Risikomanagement aussagefähig zu bewerten und dann zu vermeiden.“ (Töpfer 2006a: 374)

Abbildung 12 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Issues-, Risiko- und Krisenmanagement im gesamten Krisenprozess:

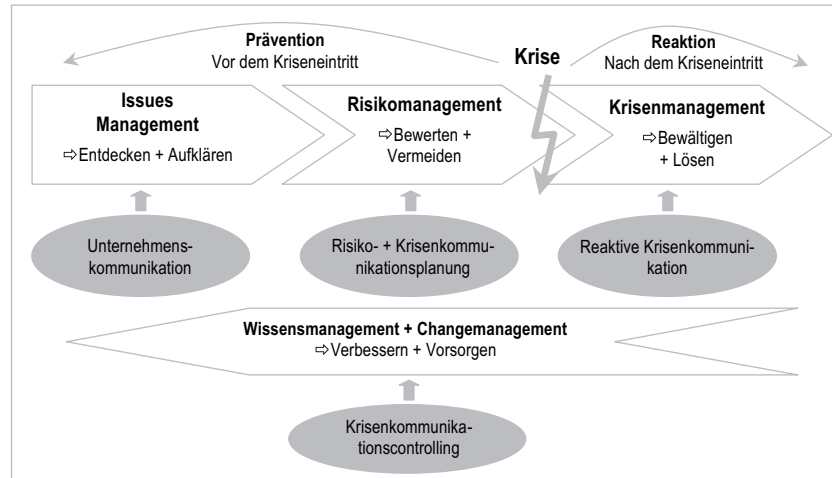


Abbildung 12: Kommunikation im Krisenprozess als Prozessschema der Prävention und Reaktion (Quelle: Töpfer 2006a: 373)

Nach TÖPFER ist „[u]nternehmerisches Handeln [...] ohne das Eingehen von Risiko nicht denkbar“ (Töpfer 2006b: 377). Erfolgreiches wirtschaftliches Agieren ist demnach nicht von den Risiken an sich abhängig, sondern davon, in welchem Maße sie analysiert,

erkannt und präventiv gesteuert werden (vgl. Töpfer 2006b: 377). Entlang der gesamten Wertschöpfungskette können unterschiedlichste Risikopotenziale auftreten. Aber auch unterstützende Prozesse, wie juristische und kommunikative Beratung, bergen in diesem Zusammenhang Risiken, die Unternehmen erkennen und präzisieren müssen. Das heißt nicht, dass sich diese Gefahrenpotenziale immer vermeiden lassen, vielmehr ist das Bewusstsein über ihre Existenz und die Entwicklung von Präventionsstrategien Kernelement des Risikomanagements.

Als Reaktion auf große Firmenzusammenbrüche, die aus einem schlechten Risikomanagement resultierten, wurde in den letzten Jahren eine Reihe gesetzlicher Anforderungen, die das unternehmerische Risikomanagement betreffen, verschärft (vgl. Trauboth 2002: 20ff.). Neben Garantiebestimmungen, Produkthaftungsgesetz und den Regelungen des Deutschen Corporate Governance Codex ist vor allem das seit 1998 geltende Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) für Kapitalgesellschaften relevant. Das KonTraG verlangt von der Unternehmensführung, mithilfe eines Risikomanagementsystems Geschäftsrisiken zu analysieren und zu quantifizieren (§ 91 KonTraG). Damit soll das Risikobewusstsein und -management gefördert und Krisenpotenziale so frühzeitig wie möglich erkannt werden (vgl. Töpfer 2006b: 389f.).

3.2.2 Ursachen von Krisen

Aufgrund der vielfältigen Historien und des Mix' aus individuellen Umständen ist es schwierig, konkrete Krisenursachen aufzuführen. Der in diesem Zusammenhang verwendete Begriff der Multikausalität trägt dabei dem Umstand Rechnung, dass Krisensituationen eine einmalige Konstellation aus Zufällen, Fehlern und möglichen anderen krisenverursachenden Faktoren darstellen. Deren konkrete Aufzählung ist aus diesem Grund unmöglich (vgl. Krystek 1987: 67).

Trotz dieser Multikausalität gibt es verschiedene Ansätze, Krisen voneinander abzugrenzen. So können Krisen je nach Einflussbereich zwischen extern verursachten Krisen (z.B. Systemkrisen, exogenen Krisen, öffentlich-publizistischen Krisen) und intern verursachten Krisen (endogenen Krisen) differenziert werden (vgl. Krystek 1987: 67). Zusätzlich werden in der Literatur verschiedene Ursachenkategorien diskutiert, nach denen sich Krisen grob voneinander unterscheiden lassen (siehe Tab. 6):

Krisenkategorie	Ursache
Wirtschaftskrisen	bedingt durch sinkende Gewinne, fehlende Innovationen, härteren Wettbewerb oder bedrohliche Konkurrenz
Standortbezogene Krisen bzw. technisch-ökologische Krisen	ausgelöst durch Unfälle in einer Produktionsanlage, Störfälle, Unglücke und unvorhergesehene Ereignisse, bei denen Menschen zu Schaden kommen, umstrittene Bauprojekte
Produktbezogene Krisen	z.B. Produktrückrufe, technische Produktmängel, Logistik- und Lieferprobleme, verunreinigte Lebensmittel
Innerbetriebliche Krisen	bedingt durch Umstrukturierungen, betriebliche Arbeitsbedingungen, wie Personalprobleme, Streiks, Entlassungen sowie Führungsprobleme
Politisch-ideologische Krisen	ausgelöst durch kritische Interessengruppen, Konflikte mit Bezugsgruppen oder politische Strömungen
Krisen mit einem (Gewalt-) Kriminalitätshintergrund	z.B. Erpressungen, Sabotage, Entführungen

Tabelle 6: Beispiele für Krisenursachen (Darstellung in Anlehnung an Hansen 2006: 57 und Möhrle 2007a: 19)

Prinzipiell unterscheiden sich diese Ursachenkategorien nach ihrem typischen Krisenverlauf, ihrer Beeinflussbarkeit, ihren Zielgruppen und Rahmenbedingungen. Je nach Situation definieren verschiedene Behörden und Gesetze den Handlungsspielraum des Unternehmens und schaffen damit einen juristischen Rahmen für die Krisenbewältigung (vgl. Hansen 2006: 58). Jeder Krisenhintergrund verlangt vom Unternehmen die Beachtung unterschiedlicher rechtlicher Vorschriften. So erfordern beispielsweise Wirtschaftskrisen unter Umständen die Einhaltung bestimmter Informationspflichten aus dem Wirtschaftsrecht, innerbetriebliche Krisen verlangen den Einbezug von Arbeits- und/oder Gesellschaftsrechtlern.

Abhängig von der Krisenart widmen sich Öffentlichkeit und Medien den Ereignissen mit unterschiedlich starkem Interesse, was wiederum Rückwirkungen auf die kommunikativen Maßnahmen hat. Auch der Entwicklungshintergrund einer Krise entscheidet über die Möglichkeiten der Kommunikation, sich auf kritische Zeiten vorzubereiten. Die in Abbildung 13 dargestellten Krisentypen, wie sie MÖHRLE (2007: 23) vorschlägt, ermöglichen einem Unternehmen jeweils unterschiedliche Handlungsspielräume.

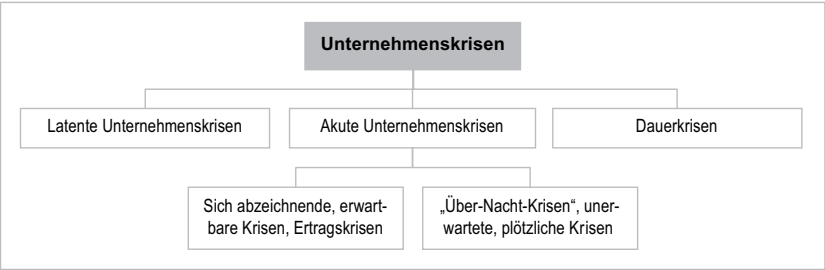


Abbildung 13: Typisierung von Unternehmenskrisen (eigene Darstellung in Anlehnung an Möhrle 2007a: 23; Klenk 1989: 30; Töpfer 2006a: 356ff.; Hansen 2006: 68)

Abhängig von Ursachen und Form einer Krise variieren öffentliches Interesse, Rechtfertigungsdruck und damit auch die Erwartungen an die Kommunikation eines Unternehmens. Die Art der Unternehmenskrise hat damit einen entscheidenden Einfluss auf die vorhandenen Handlungsspielräume der Krisen-PR. Handelt es sich um eine unerwartete Krise, dann gibt es im Vorfeld meist kaum eine Möglichkeit, sich intensiv auf den medialen Ansturm vorzubereiten. Erwartbaren Krisen kann dagegen durchaus mit einer längerfristig geplanten Strategie begegnet werden.

3.2.3 Kommunikation im Rahmen des Krisenmanagements

Die Rolle der Kommunikation innerhalb des Krisenmanagements gewinnt zunehmend an Relevanz. Insbesondere die mediale und öffentliche Beobachtung von Unternehmen trägt einen erheblichen Teil zu diesem Bedeutungszuwachs bei.

„Krise und Kommunikation sind zwei miteinander verschränkte Prozesse, deren wechselseitige Bedingung und Abhängigkeit im Zeitalter der Mediengesellschaft noch ganz erheblich zunimmt.“ (Merten 2006: 16)

In dem komplexen Netz aus Unternehmensfunktionen, die im Hinblick auf die Vorbeugung, Bewältigung und Nachbereitung von Krisen interagieren, zeichnet die

Krisen-PR für die kommunikative Komponente kritischer Situationen verantwortlich. Aufbauend auf einem Dialog mit internen und externen Anspruchsgruppen besteht die Hauptaufgabe der Kommunikation darin, Vertrauen und damit eine stabile Basis zur Bewältigung von Krisen zu schaffen (vgl. Töpfer 2006a: 362).

Angesichts der Vielzahl an Krisenursachen und des variierenden zeitlichen Verlaufs steht die Kommunikation in jeder Phase der Krise vor anderen Herausforderungen. In der Literatur reicht das Spektrum von Zwei- bis Sechs-Phasen-Modellen (vgl. Krystek 1987: 16). Unabhängig davon, welches Modell für die Betrachtung herangezogen wird, ändern sich mit den Phasen einer Krise nicht nur Strategien und verfügbare Mittel, sondern auch die externen Rahmenbedingungen. In Tabelle 7 wird ein Vier-Phasen-Modell zur Erklärung herangezogen (vgl. Roselieb 1999: 5):

Krisenphase	Merkmale	Strategien
Potenzielle Unternehmenskrise/„Nicht-Krise“ ↓	„Normalzustand“, Fehlen wahrnehmbarer Krisensymptome, Unternehmenskrise ist nicht gegeben, aber potenziell möglich	Antizipatives Krisenmanagement (Strategien zur Krisenprävention, um Krisen vorzubeugen)
Latente Unternehmenskrise ↓	Signale einer Krise sind erfassbar, Möglichkeit der Gefährdung ist gegeben, bleibt der Umwelt aber verborgen, Handlungs- und Steuerungsmöglichkeiten noch ausreichend vorhanden	Präventives Krisenmanagement (Erkennen möglicher Krisensignale zur Krisenprävention, um zum „Normalzustand“ zurückzukehren)
Akute Unternehmenskrise ↓	Krise wird unternehmensintern und -extern erkennbar, Handlungsspielräume sind eingengt, Entscheidungen finden unter hohem Zeitdruck statt	Repulsives Krisenmanagement (Strategien zur Krisenbewältigung)
Nachkritische Unternehmenskrise	Akute Krise ist überwunden, neuer Stabilitätszustand wird erreicht	Regeneratives Krisenmanagement (Krisennachbereitung, Analyse der Krise, Modifikation und Optimierung der Strategien zur Krisenprävention/-bewältigung)

Tabelle 7: Phasen des Krisenmanagements (Darstellung in Anlehnung an Roselieb 1999: 5ff.; Köhler 2006: 25 ff.)

Bevor eine Krise in die akute Phase eintritt, erkennen interne Experten in der Mehrzahl der Fälle bereits erste Anzeichen dafür. Zu diesem Zeitpunkt hat die Kommunikation durchaus noch die Möglichkeit, im Rahmen des Issues Managements das positive Potenzial der Krise zu nutzen und sie als Entwicklungschance für das Unternehmen zu begreifen. Das geht jedoch nur, wenn sich das Unternehmen auf kritische Themenpotenziale und involvierte Bezugsgruppen mithilfe von Krisenpräventionsmaßnahmen aktiv vorbereitet (vgl. Möhrle 2007a: 15).

„Die Chancen einer Krise zu nutzen, bedeutet, sich kontinuierlich und unaufgeregt darauf vorzubereiten. Die Vorbereitung auf krisenhafte Situationen sollte genauso selbstverständlich sein wie der nichtkrisenhafte Umgang mit der Öffentlichkeit.“ (Möhrle 2007a: 16)

Krisenpräventionsmaßnahmen, wie Issues Management, helfen dabei, potenzielle Risikobereiche durch Umweltbeobachtung zu enttarnen und ihnen offensiv zu begegnen. Ohne diese Maßnahmen liefe das Unternehmen Gefahr, dass sich ehemals kontrollierbare Krisensymptome zu einer akuten Unternehmenskrise entwickeln (vgl. Schmidbauer 2006: 30f.). Ist dieses Stadium einmal erreicht, minimieren sich seine Handlungsoptionen und Entscheidungsspielräume erheblich. Gleichzeitig steigt der öffentliche Druck zu

kommunizieren sprunghaft an. Diese Eigendynamik wirkt sich auch auf die Kommunikationsspielräume des Unternehmens aus, das plötzlich in die Defensive gedrängt wird. Während die latente Phase genug Zeit zum Abwägen von Maßnahmen bietet, beeinflusst nun sowohl der zeitliche als auch inhaltliche Druck beträchtlich die Arbeit der Kommunikatoren. Die Angst, etwas Falsches zu sagen oder den Medien eine Steilvorlage für weitere kritische Berichterstattung zu liefern, dominiert den Arbeitsprozess. „Da wird stundenlang an einer Pressemitteilung gefeilt und jede Formulierung nervös hin- und hergedreht.“ (Schmidbauer 2006: 32) Besonders in solchen Situationen wohnen der Kommunikation gleichzeitig Chancen und Gefahren inne: Einerseits ist es ihre Aufgabe, Konflikte zu entschärfen und Spannungen abzubauen. Damit soll sie das Unternehmen vor einer weiteren Eskalation der Situation bewahren. Andererseits ist nach MERTEN kommunikative Inkompetenz oft selbst Ursache von Skandalen, nämlich dann, wenn potenzielle und latente Unternehmenskrisen durch kommunikative Maßnahmen nicht eingedämmt, sondern noch dramatisiert werden (vgl. Merten 2006: 20f.).²⁸ Häufig liegt das Problem von PR-Krisen darin, dass den Informationsbedürfnissen der Öffentlichkeit nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt wird. Stattdessen kommunizieren Unternehmen unbewusst mit nüchternen Informationen an den Ängsten, Hoffnungen und Sorgen ihrer Zielgruppen vorbei.

3.2.3.1 Bedeutung der Informationsebenen in Krisen

Grundsätzlich findet die Kommunikation auf zwei Ebenen statt. Zum einen auf der Sachebene bzw. Inhaltsebene, die von einer faktenorientierten Argumentation geprägt ist. Zum anderen auf der emotionalen Ebene bzw. Beziehungsebene, in der Stimmungen, Meinungen und Gefühle dominieren. Speziell in Krisensituationen, in denen das *Involvement* – also das persönliche „Betroffensein“ – der Öffentlichkeit besonders hoch ist, kommt es zu einer Verschiebung dieser beiden Informationsebenen (siehe Abb. 14).

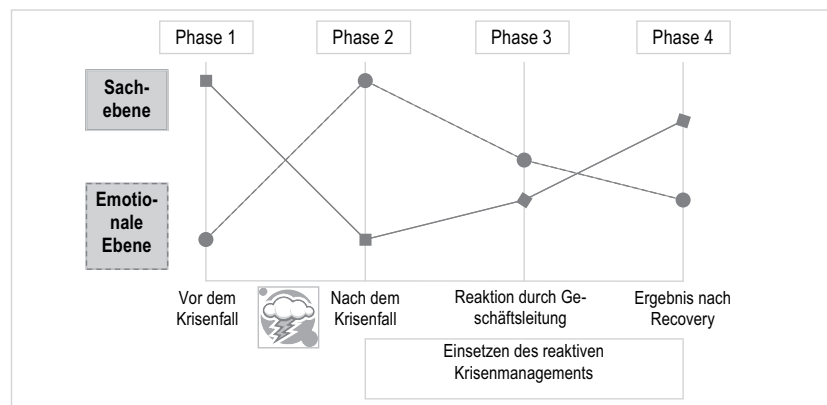


Abbildung 14: Bedeutungswandel der Informationsebenen im Krisenverlauf
(Quelle: Töpfer 2006a: 369)

28) Das viel herangezogene Beispiel für eine solche Kommunikationskrisis ist Brent Spar (1995). Auf eine Beschreibung dieses Falles wird hier verzichtet. Eine Zusammen-

fassung der kommunikativen Aspekte dieser Krise findet sich z.B. bei Merten 2006.

Während sich vor der Krise das *Involvement* auf einem relativ niedrigen Niveau befindet, steigt es mit dem Eintritt in die Krise an.²⁹ Damit gewinnt auch die emotionale Argumentation gegenüber der sachlichen die Oberhand. Solange die kritische Situation nicht zur Zufriedenheit der Zielgruppen und der Öffentlichkeit gelöst wurde, bleibt das emotionale Niveau der Information oben. Damit unterliegt die gesamte Krisenkommunikation emotionalen und schwer berechenbaren Faktoren, die in der Regel bevorzugt von den Medien aufgegriffen werden. Erst wenn es dem Unternehmen gelingt, die Krise zur Zufriedenheit der Stakeholdergruppen zu bewältigen, verlagert sich der Schwerpunkt der Kommunikation wieder auf eine sachliche Ebene (vgl. Töpfer 2006a: 369f.).

Vor allem bei Großschadensereignissen besteht die Gefahr, dass die sachliche Argumentationsebene als Schutzmauer gebraucht wird, anstatt angemessen auf die Wut, Ängste, Verunsicherung und Sorgen der Öffentlichkeit zu reagieren. Mit dem Ziel, sachlich zu bleiben, kann die Kommunikation nach außen schnell emotionslos und fachlich abstrakt wirken (vgl. Höbel 2006: 177). Die Ausblendung der emotionalen Beziehungsebene durch eine rein sachliche Information verschärft den Konflikt oft sogar (vgl. Salweski/Köhler 2005: 215).

An dieser Stelle wird das Problem ausschließlich legaler Legitimation unternehmerischen Handelns offensichtlich (vgl. Kapitel 2.3.3). So betont OBERMEIER, dass ein Unternehmen, welches allein auf der Basis von Gesetzen argumentiert, nicht nur den Ruf eines Winkeladvokaten erhält, sondern außerdem öffentliches Misstrauen und Skepsis auf sich zieht (vgl. Obermeier 1999: 185).

„[Die] legalistische Antwort, [der] Versuch, Aktivitäten eines Unternehmens, die zum öffentlichen Thema geworden sind, über Gerichte zu legitimieren, schafft häufig die Bühne, die die anklagenden und kritisierenden Gruppen suchen. Haben jedoch auch die Kritiker gute, publikumswirksame Argumente und verfügen auch über intuitiv und emotiv hochwirksame Aussagen und Bilder, so wird die Legalität zur dünnen Krücke.“ (Obermeier 1999: 185)

Bedient sich das Unternehmen allein der legalistischen Lösung, wird die emotionale Argumentation der Medien oder gegnerischer Gruppen zu einer scharfen Waffe.³⁰ Dem kann sich ein Unternehmen nur mit vertrauensfördernden Maßnahmen entgegensetzen. Um die Öffentlichkeit nicht zu verunsichern und ihr das Gefühl zu nehmen, das Unternehmen habe etwas zu verbergen, ist es Aufgabe der Kommunikatoren, dieses „Juristenlatein“ zielgruppengerecht und medientauglich zu übersetzen und in vertrauensbildende Botschaften zu verwandeln (vgl. Schulte 2007: 156; Höbel 2006: 177). Zwar ist es auch notwendig, Fakten und Hintergründe zur aktuellen Situation zu liefern. Gleichzeitig muss sich das Unternehmen bewusst machen, dass die Akzeptanz der Information in engem Zusammenhang mit der Art, wie und von wem sie präsentiert wird, steht (vgl. Corbin 1997: 17). Diese Fähigkeit, über die Erkenntnisebene hinaus auf der emotionalen Ebene kommunizieren zu können, wird auch als „emotionale Intelligenz“ bezeichnet (vgl. Poppen 2007: 15).

29) Das wird am Beispiel der aktuellen Finanzkrise deutlich. Erst als die Ersparnisse des „kleinen Mannes“ von den Ereignissen betroffen waren, begann sich die Berichterstattung deutlich zu emotionalisieren.

30) Der Präzedenzfall dafür ist der immer wieder beschriebene Milchpulverskandal bei Nestlé. Anfang der 1970er Jahre setzte ein amerikanischer Journalist und darauf aufbauend die Schweizer „Arbeitsgruppe Dritte Welt“ die Marketingpraktiken des Milchpulverherstellers mit

Säuglingskrankheiten und Todesfällen in der Dritten Welt in Verbindung. Nestlé reagierte legalistisch und verklagte 1975 die Arbeitsgruppe. 1976 endete der Prozess mit einem „verheerenden“ Sieg für Nestlé. Trotz des Erfolgs wurde der Prozess zur öffentlichen Bühne und zeigte die dubiosen und moralisch fraglichen Marketingpraktiken Nestlés auf. Was folgte, waren Boykotts, der Zorn der Öffentlichkeit und eine äußerst kritische Medienberichterstattung (vgl. Obermeier 1999: 179).

Exkurs: Das Problem des Schuldeingeständnisses

Der Konflikt zwischen rational-sachlicher und emotionaler Verhaltensweise wird besonders am Beispiel von Schuldeingeständnissen offensichtlich. Bei diesem Problemfeld prallen juristische und kommunikative Ziele häufig aufeinander. Hat ein Unternehmen einen Fehler begangen, so legt die psychologisch orientierte PR-Sicht nahe, sich dafür zu entschuldigen. Damit wird nicht nur den emotionalen Bedürfnissen der betroffenen Öffentlichkeit Rechnung getragen; strategisch gesehen kann eine Entschuldigung zur richtigen Zeit sogar einen Imagegewinn mit sich bringen (vgl. Avenarius 2000: 251f.). Dennoch weist AVENARIUS darauf hin, dass eine Entschuldigung nicht zwangsläufig zu positiven Reaktionen führt: „Entschuldigungen werden vermutlich nur von denen akzeptiert, die sie betreffen. Wer sie zum Fenster hinaus redet, um ein unbeteiligtes Publikum – oder die Presse – zu beeindrucken, muß mit Abfuhr rechnen.“ (Avenarius 2000: 253f.) Anders formuliert: Eine Entschuldigung wirkt nur dann, wenn sie wirklich mit dem Ziel, bei betroffenen Stakeholdern um Verzeihung zu bitten, ausgesprochen wird. Im Gegensatz dazu warnen Rechtsanwälte vor jeglicher Art von Schuldeingeständnissen. Sie sehen im Falle einer Entschuldigung vor allem Regressansprüche auf das Unternehmen zukommen.³¹ Darüber hinaus besteht aus juristischer Sicht die Gefahr, dass ein Akt des Bedauerns im Falle eines Prozesses den Verdacht erweckt, das Unternehmen wolle die Richter in ihrem Sinne beeinflussen (vgl. Avenarius 2000: 252; Wesel 1981: 89ff.). Bei einer begründeten Schuld mag die PR-Sicht durchaus verständlich sein. Problematisch werden jedoch Situationen, in denen ein Unternehmen nachweisbar keine Schuld an einem Unglücksfall trägt, aber dennoch generöses Verhalten von ihm erwartet wird. Dann stoßen emotionalisierte Berichterstattung und rational richtige Argumente aufeinander und das Unternehmen muss die Kosten des Reputationsverlusts mit den Kosten „freiwilliger“ Hilfsmaßnahmen abwägen (vgl. Poppen 2007: 16).³²

3.2.3.2 Information vs. Kommunikation

Informationen und Argumente allein sind häufig nicht ausreichend, um das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückzugewinnen (vgl. Avenarius 2000: 242). Stattdessen bedeutet authentische Kommunikation in Krisen, die inhaltliche mit der emotionalen Ebene in Einklang zu bringen, um damit Missverständnissen und weiteren Konflikten vorzubeugen. Eine wechselseitige Kommunikation zwischen Unternehmen und seinen Umwelten schafft eine solide Basis dafür. Vor diesem Hintergrund soll auf die Unterschiede von „Information“ und „Kommunikation“ eingegangen werden: Begriffe, die in der Kommunikationswissenschaft häufig eher undifferenziert oder sogar synonym verwendet werden (vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008: 593). Unter „Information“ wird zweckorientiertes Wissen verstanden, das potenziell oder aktuell vorhanden ist und einen Neuigkeitsgehalt besitzt (vgl. Wittmann 1959: 14). Dabei handelt es sich klassisch um Zahlen, Daten, Fakten. Abgesehen davon, dass es in akuten Krisen oft an dieser Art von konkreten Informationen mangelt, erreicht die pragmatische Information gerade bei emotionalisierten Debatten häufig nicht ihr Ziel,

31) Bis heute warten zahlreiche Betroffene und Angehörige des ICE-Zugunglücks in Eschede (1998) vergeblich auf eine Entschuldigung der Bahn. So weigert sich die Bahn, Interviews zu den Ereignissen zu geben, und verweist auf einen eingestellten Prozess (vgl. o.V. – NDR-Online/Zapp, 05.06.2008).

32) Beispielsweise musste der Stromkonzern RWE im November 2005 eine durch starke Schneefälle und Frost ausgelöste Krise überstehen. Infolge zahlloser

umstürzender Strommasten mussten 250.000 Menschen ohne Strom auskommen. Obwohl RWE juristisch gesehen keine Schuld an diesem Disaster trug, forderten die Medien Schadenersatzzahlungen an die Betroffenen. In dieser emotional geführten Berichterstattung förderten die rational berechtigten Einwände nur den weiteren Reputationsverlust. Schließlich richtete RWE einen Härtefallfonds für betroffene Kunden ein (vgl. Poppen 2007: 14ff.).

nämlich Vertrauen zurückzugewinnen.³³ Im Gegensatz dazu ist „Kommunikation“ ein Prozess wechselseitiger Übertragung von Nachrichten, der es ermöglicht, sukzessive über die Krise, deren Ursachen und mögliche Auswirkungen zu informieren. Schwerpunkt dieses Kommunikationsverständnisses ist die soziale Kommunikation bzw. soziale Interaktion, die über die Sachebene hinaus emotionale Informationsbedürfnisse der Öffentlichkeit erfüllt (vgl. Töpfer 2006a: 360f.).

„Krisenkommunikation darf also nicht nur Sachverhalte ‚technisch abspulen‘, vielmehr muss sie zugleich auch einfühlsam sein, also Einfühlungsvermögen vor allem für die Situation und die Schäden bei den Betroffenen vermitteln.“ (Töpfer 2006a: 361)

Der Unterschied von Information und Kommunikation kommt in GRUNIGS und HUNT'S Schema der vier PR-Modelle zum Tragen (vgl. Grunig/Hunt 1984: 22). Darin konkretisieren die Autoren erstmals das Konzept asymmetrischer und symmetrischer Kommunikation. Darauf aufbauend entwickelte TÖPFER (2006: 367) das Vier-Stufen-Modell der Krisenkommunikation, in dem er die Informationsarbeit in kritischen Situationen als Kommunikationstreppe von aufeinander bauenden Stufen versteht (siehe Tab. 8). Während bei Modell/Stufe 2 einseitig Informationen zur Verfügung gestellt werden, nimmt mit den Modellen/Stufen 3 und 4 der wechselseitige Charakter der Kommunikation zu. Aus dem Monolog wird ein dialogischer Austausch, in dem der PR-Verantwortliche als Mittler zwischen der Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten fungiert (vgl. Grunig/Hunt 1984: 22f.). Dennoch verstehen GRUNIG/HUNT das Modell nicht als reine Kooperation, in der sich das Unternehmen total den öffentlichen Informationsforderungen anpassen muss. Vielmehr wird eine Anpassung nur insoweit stattfinden, wie sie nicht zu Lasten des Eigeninteresses geht. Ziel ist die Herstellung einer Balance der Interessen zwischen Organisation und Teilöffentlichkeiten (vgl. Grunig 1989: 29; Köhler 2006: 96).

	Modell 1: Publicity	Modell 2: Informa- tionstätigkeit	Modell 3: Asymmetrische Kommunikation	Modell 4: Symmetrische Kommunikation
Zweck	Propaganda	Verbreiten von Informationen	Überzeugen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnis	Wechselseitiges Verständnis
Kommunikations- art	Einweg (volle Wahrheit nicht zwingend)	Einweg (Wahrheit ist wichtig)	Zweiweg (unausgewogen)	Zweiweg (ausgewogen)
Kommunikations- modell	Sender ⇒ Empfänger	Sender ⇒ Empfänger	Sender ⇔ Empfänger	Gruppe ⇔ Gruppe
Vier-Stufen- Modell der Krisenkommuni- kation	Stufe 1: Bekanntheit steigern Inhalt: Teilweise oder vollständige Information über das Produkt/ Unternehmen	Stufe 2: Medien informieren Inhalt: Journalistische Informationsaufbe- reitung mit hohem Wahrheitsgehalt	Stufe 3: Überzeugen; Inhalt: Infor- mation und Überzeugung über den Standpunkt des Unternehmens ohne Bereit- schaft zu Veränderungen	Stufe 4: Besser gegenseitig ver- stehen; Inhalt: Dialogi- sche Kommunikation zwischen Unterneh- men und Öffentlichkeit

Tabelle 8: Charakteristika der Vier-Typen-Modelle der PR (Darstellung in Anlehnung an Köhler 2006: 96 und Töpfer 2006a: 367 basierend auf Grunig/Hunt 1984: 22; Fearn-Banks³⁴ 1996: 11)

33) Die Fallstricke reiner Information werden am Beispiel eines Brandes im Atommeiler Krümmel deutlich: Das Feuer im Vattenfall-Kraftwerk wurde auf einer Skala von 1–7 (1 = „Störung“, 2 = „Störfall“, 7 = „Katastrophaler Unfall“) in Abstimmung mit den Behörden als „Ereignis ohne oder mit geringer sicherheitstechnischer Bedeutung“, also Stufe 0, bewertet. Aus Sicht des Unternehmens bestand abgesehen von einer kurzen Pressemitteilung keine weitere Notwendigkeit, die Öffentlichkeit zusätzlich zu

informieren. Als jedoch die ersten – aus dem Zusammen-
hang gerissenen – Bilder von Mitarbeitern mit Gasmasken
in den Medien erschienen, war Vattenfall komplett in die
Defensive gedrängt und stand einer aufgebrachtten Öff-
entlichkeit gegenüber (vgl. Fleischhauer/Nelles 2007).
34) Töpfer verweist an dieser Stelle ausschließlich auf Fearn-
Banks, die jedoch wiederum ihre Argumentation auf
Grunig/Hunt aufbaut.

In krisenhaltigen Situationen nimmt die PR-Funktion eine Vermittlerposition zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelten ein. Nach dem modernen Kommunikationsverständnis lassen sich konfliktträchtige Sachverhalte am besten über die symmetrische Zwei-Weg-Kommunikation lösen. „[F]or some programs (such as [...] during a crisis [...]) symmetrical communication may be the only choice.“ (Grunig/Grunig 1992: 307) Vor allem in kritischen Situationen wäre es unangebracht, würde das betroffene Unternehmen auf seinen Interessen und Argumenten beharren. Stattdessen zielt die Kommunikation darauf ab, ein Einverständnis mit strategiekritischen Anspruchsgruppen zu erreichen.

„Im Mittelpunkt symmetrischer PR stehen gegenseitige Akzeptanz, die Verständigung und der Interessenausgleich zwischen Unternehmen und seinen relevanten Anspruchsgruppen.“ (Köhler 2006: 108)

Eine der wichtigsten Anspruchsgruppen sind in diesem Zusammenhang die Medien. Einerseits fordern sie stellvertretend für die Öffentlichkeit gesellschaftliches Mitspracherecht ein, andererseits sind sie strategisch wichtig für das Unternehmen, weil sie eine besondere Rolle im Rahmen der Kriseneskalation spielen (vgl. Köhler 2006: 65).

3.2.3.3 Die Rolle der Medien in Krisen

In der modernen Gesellschaft treten täglich unzählige krisenhaltige Probleme und Ereignisse auf, die vom Einzelnen in ihrer Fülle kaum wahrgenommen werden können (vgl. Köhler 2006: 65). Daher übernehmen die Massenmedien die Funktion, relevante Themen zu generieren, aufzugreifen und für die Öffentlichkeit bereitzustellen (vgl. Bentele 2005: 155).

„Medien beobachten ständig die Gesellschaft und veröffentlichen täglich die Ergebnisse ihrer Beobachtungen – aufbereitet nach einer eigenen Darstellungslogik.“ (Bentele/Rolke 1998: 12)

Dass dabei unter Umständen die Medienwirklichkeit eine andere sein kann als die „echte“ Wirklichkeit, müssen sich insbesondere krisenbetroffene Unternehmen immer wieder bewusst machen. Krisenhafte Themen und Ereignisse sind gleich in mehrfacher Hinsicht berichtenswert. Zum einen korrelieren sie mit Nachrichtenfaktoren wie beispielsweise Konflikt, Krise oder Negativität (vgl. Ruhrmann 2005: 526), zum anderen geben sie den Medien die Möglichkeit, als Anwalt der betroffenen Teilöffentlichkeiten aufzutreten. Neben der Thematisierungsfunktion übernehmen die Medien in Krisensituationen damit zusätzlich die Rolle des kommunikativen Vertreters ihrer Zielgruppen. Das erklärt auch, warum Medien nicht jedes negative Thema aufgreifen: Erst wenn ein Thema einen hohen Grad an persönlicher Betroffenheit in der Öffentlichkeit auslöst und für die Rezipienten relevant wird, lohnt sich die mediale Berichterstattung darüber (vgl. Köhler 2006: 70f.).

„Krisen passen daher hervorragend in das Aktualitätsraster der Medien, weil sie a) hochinformativ (unvorhersehbar) sind und weil sie b) eine garantierte Relevanz [...] besitzen.“ (Merten 2006: 16)

Ähnlich wie das betroffene Unternehmen stehen auch Rundfunk, Presse oder Internetdienste unter dem Druck, möglichst schnell möglichst viele Informationen ans Tageslicht zu befördern. „Die Presse ist darauf bedacht, sofort und rückhaltlos unterrichtet zu werden. Dabei ist sie häufig genug der Getriebene und nicht der Antreibende.“ (Avenarius 2000: 244) Es besteht die Gefahr, dass die Berichterstattung über das alleinige „Berichten“ hinausgeht. Auf diese Weise können Krisen nicht nur auf der Wirklichkeitsebene entstehen, sondern ihren Ursprung auch in der Medienberichterstattung finden (vgl. Merten 2006: 19).

„So werden Krisen beschrieben oder herbeigeschrieben/gesendet, die oft keine sind, [...] es werden Probleme aufgebauscht, die längst einem Lösungsprozess zugeführt sind. Da werden Personalaffären/Skandale erfunden, für die es keinerlei seriöse Quellen gibt.“ (Schmidt-Deguelle 2007: 43)

Der inhaltliche Druck zur Berichterstattung geht meist mit dem zeitlichen einher. In Anbetracht schrumpfender Redaktionsstäbe und des enormen Beschleunigungsfaktors von Informationen wächst der Nährboden für Gerüchte und Spekulationen (vgl. Schmidt-Deguelle 2007: 44). Unternehmen besitzen nur begrenzte Möglichkeiten, sich gegen falsche Behauptungen zu wehren. Gegendarstellungen werden ihnen zwar gesetzlich zugesichert, erzielen aber selten den gewünschten Effekt, nämlich Kritiker zu überzeugen.³⁵ Grundsätzlich sind auch rechtliche Schritte gegen mediale Behauptungen ein legitimes Mittel, um öffentliche Eskalationsspiralen und Skandalisierungskampagnen zu verhindern. Die Anwendung solcher Maßnahmen sollte jedoch die Ultima Ratio sein, da dadurch eine vormals kooperative Koexistenz sich in gegnerisches Parteiendenken verwandeln kann.³⁶ Damit schließt das klagende Unternehmen unter Umständen wichtige Kommunikationskanäle und verprellt hart erkämpfte Kontakte (vgl. Neben 2008: 52). Angesichts dieser Entwicklungen müssen Unternehmen ihre Kommunikationsstrategien dem Wandel der Medienlandschaft anpassen. Gerade in Krisenzeiten, in denen nicht nur alle Augen auf das Unternehmen, sondern auch auf die Medienberichterstattung gerichtet sind, kann die Organisation zum Teil Einfluss darauf nehmen, wie die mediale Krise verläuft (vgl. Avenarius 2000: 251). Denn auch wenn Medien oft als „Gegner“ der PR wahrgenommen werden, sind sie genauso ein Vehikel zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung.

„Die Medien dienen sowohl den Krisenintensivierern als auch dem Krisen-Management als Multiplikator ihrer Informationen. Der Krisenstab entscheidet, nach welchen Grundlinien die Krise bewältigt werden soll, d.h. welche Kommunikationsstrategie angewandt wird.“ (Klenk 1989: 36)

Stellt man ihnen genügend hochwertige Informationen zur Verfügung, können sie durchaus im Sinne des Unternehmens auf den Krisenverlauf einwirken. Im folgenden Abschnitt sollen zwei alternative Kommunikationsstrategien vorgestellt werden, die den Informationsbedürfnissen der Medien in verschiedenem Maße gerecht werden.

3.2.3.4 Kommunikationsstrategien in der Krise

Grundsätzlich gibt es in Krisen zwei Kommunikationsstrategien, denen jeweils ein anderes Kommunikationsverständnis zugrunde liegt: die defensive und die offensive Strategie. Beide stellen jeweils das äußere Ende einer Bandbreite möglichen kommunikativen Auftretens in der Praxis dar. Im Folgenden sollen die Kernmerkmale beider Strategietypen im Hinblick auf die Kommunikation mit den wichtigsten internen und externen Stakeholdern genauer vorgestellt werden.

Defensive Kommunikationsstrategie

Die defensive Kommunikationsstrategie findet sich häufig bei Unternehmen, die selbstverschuldet in die Krise geraten. Charakteristisch an dieser Strategie ist – wie der

35) Ein Experiment zur Wirkung von Gegendarstellungen in medialen Skandalen führte Petersen am Beispiel des Präsidenten der Bundesanstalt für Arbeit Florian Gerster durch. Im Ergebnis zeigte sich, dass sich durch dieses juristische Mittel die Meinungen über ihn eher polarisierten als zu seinen Gunsten änderten. Einzig die Anzahl der Medienveröffentlichungen sank als positive Folge (vgl. Petersen 2006).

36) Ein amüsantes Beispiel dafür ist der „Schlipsisstreit“ des VW-Aufsichtsratsvorsitzenden Piëch mit der

Wirtschaftswoche. Über zwei Instanzen erkämpfte er eine Gegendarstellung, in der er den Behauptungen der Wirtschaftswoche widersprach und feststellte, dass er „keine grellen Krawatten mit Jagdmotiven“ trage und keineswegs „die Zahl seiner Kinder selbst nicht so genau“ kenne. Nach der für Piëch eher peinlichen Gerichtsverhandlung legte die Wirtschaftswoche Berufung ein (vgl. Seith – Spiegel-Online vom 08.02.2006).

Begriff defensiv beschreibt – die kommunikative Abwehrhaltung. Konkret kennzeichnet sich diese Haltung durch eine sukzessive, stückweise Informationsweitergabe, die der Aufklärung des Sachverhaltes gegenüber der Öffentlichkeit wenig förderlich ist (vgl. Töpfer 2006a: 365). Im Extremfall folgt dem „Wegducken und Mauern“ die „Salami-taktik“: Dementsprechend werden bei dieser Haltung zunächst die eingetretenen Sachverhalte verschwiegen oder abgestritten. Funktioniert diese Taktik nicht, gibt das Unternehmen Fehler stückweise, soweit wie sie sowieso schon öffentlich bekannt sind und sich nicht mehr leugnen lassen, zu (vgl. Möhrle 2007a: 15). Unternehmensseitig liegt dieser Haltung die Annahme zugrunde, dass jeder weitere Impuls das Problem nur noch mehr ins Licht der Öffentlichkeit rückt. APITZ verwendet in diesem Zusammenhang auch den Begriff der „Tauchstation“ (Apitz 1987: 63). Diese Haltung ist insoweit kontraproduktiv, als dass durch den permanenten Wechsel von Dementi und Eingeständnis das Vertrauen in die Glaubhaftigkeit der Aussagen erschüttert wird (vgl. Lovells 2006: 10). Generell wartet das Unternehmen im Rahmen der defensiven Strategie Analyseergebnisse und Detailinformationen ab, bevor es diese nach außen kommuniziert. Oft führt dieses Verhalten dazu, dass sich die Öffentlichkeit anderer Quellen und – sowohl richtiger als auch ungeprüfter oder von anderen lancierter – Informationen bedient (vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991: 37). Steht ein Unternehmen nicht selbst für eine Auskunft zu Verfügung, tritt der investigative Journalismus an die Stelle des Schweigens. Abgesehen davon, dass die meisten Informationen langfristig sowieso nicht vor der Öffentlichkeit verborgen werden können und Schweigen nur Gerüchte und unwahre Behauptungen begünstigt, übergibt ein sprachloses Unternehmen die Interpretation der Sachlage vollständig den Medien (vgl. Töpfer 2006a: 362; Grosskurth 2006: 158; Hauser 1994: 15; Klenk 1989: 35).

„Wer sich defensiv verhält, liefert sich den Angriffen sowie Themen des Umfeldes aus, anstatt selber aktiv zu werden. Defensiv fördert Ängste, überlässt anderen die Meinungsführerschaft und forciert Misstrauen.“ (Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 33) Durch das Zurückhalten von Informationen läuft ein Unternehmen außerdem Gefahr, die Krise eher hinauszuzögern als einzudämmen. Dadurch, dass Informationen immer wieder in kleinen Paketen an die Öffentlichkeit dringen, verschwindet das Problem nicht aus dem medialen Kontext und der gesellschaftlichen Wahrnehmung und wirkt damit zusätzlich krisenintensivierend (vgl. Klenk 1989: 32f.; Bühler 2003: 45). Auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens als Informationsquelle leidet unter dieser Haltung. Langfristig bringt das die Gefahr mit sich, dass auch in anderen Situationen über das Unternehmen hinweg – also ohne dessen Einbezug – in den Medien berichtet wird (vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989: 164).³⁷

Offensive Kommunikationsstrategie

Im Gegensatz zur defensiven Kommunikationsstrategie sind Unternehmen mit offensiver Haltung aktiv³⁸ an der Aufklärung der Sachlage in der Öffentlichkeit beteiligt. Indem das Unternehmen Informationen umfassend und frühzeitig an die Öffentlichkeit weitergibt, signalisiert es Transparenz und Ehrlichkeit nach außen. Ziel dieser Strategie ist es, „durch solides, verantwortungsvolles Handeln und Kommunizieren Verständnis und Vertrauen (wieder-)herzustellen bzw. zu erhalten“ (Apitz 1987: 63). Gleichzeitig

beugt eine offensive und kooperative Zusammenarbeit mit den Medien dem Risiko vor, dass Gerüchte und Falschmeldungen in der Öffentlichkeit zu kursieren beginnen. Fühlen sich Stakeholder ausreichend und der Situation entsprechend informiert, vermeidet das nicht nur Unsicherheiten, sondern fördert auch deren Vertrauen (vgl. Töpfer 2006a: 366; Möhrle 2007b: 204ff.). Überdies werden durch dieses offene Auftreten beide Informationsebenen – Sachebene und emotionale Ebene – bedient: Einerseits befriedigt die sachliche, schnelle und aufklärende Meldung die inhaltlichen Informationsbedürfnisse des Empfängers, andererseits kommen Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz den emotionalen Bedürfnissen der Zielgruppen entgegen (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 33). KLENK (1989, 36) zeigt, dass sich durch ein offensives Auftreten die mediale Aufmerksamkeit im Gegensatz zur defensiven Haltung deutlich verkürzt (siehe Abb. 15).

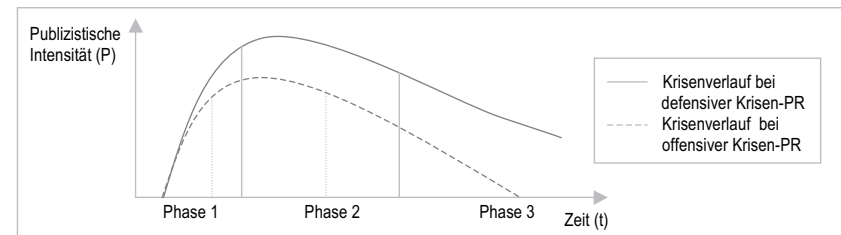


Abbildung 15: Krisenverlauf bei unterschiedlichen PR-Kommunikationsstrategien mit verschobenen Phasen (Quelle: Klenk 1989: 36)

So befindet sich die Intensität der Berichterstattung zunächst durch die Vielzahl an Informationen auf einem ähnlich hohen Niveau, im Anschluss lässt das Interesse der Medien aber schneller nach.

Auch die offensive Kommunikationsstrategie bewahrt ein Unternehmen unter Umständen nicht vor reißerischen Schlagzeilen und einem hohen öffentlichen Interesse; sie schützt aber seine Glaubwürdigkeit gegenüber Journalisten und Anspruchsgruppen. „Offensive Krisen-PR macht nichts ungeschehen. Aber sie ist in akuten Vertrauenskrisen das kleinere Übel.“ (Klenk 1989: 35)

Transparenz heißt in diesem Zusammenhang für PR-Experten nicht, jegliches Rollenverständnis über Bord zu werfen und die eigenen Interessen komplett aus dem Blick zu verlieren. Unternehmenskommunikation sollte nicht alle Interessen der Journalisten befriedigen, sondern vielmehr eine Kommunikation im Sinne der funktionalen Transparenz (wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt) praktizieren (vgl. Merten 2006: 20).

„Im öffentlichen Meinungsbildungsprozess und gegenüber den Medien sollte man vorher prüfen, inwiefern allzu große Offenheit über Details oder gar ungeklärte Sachverhalte eher offene Flanken bietet, Nebensächlichkeiten zu Krisenherden macht, Stakeholder irritiert, das Gesamtbild verzerrt und damit dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und den Betroffenen mehr schadet als nutzt.“ (Hansen 2006: 57)

Journalisten respektieren dieses Verhalten durchaus, „wenn sie sicher sein können, dass sie in der Sache adäquat informiert werden“ (Merten 2006: 20). Dazu gehört auch das ehrliche Kommunizieren von Nicht-Wissen als ein wichtiger Aspekt dieser Transparenz. Besonders dann, wenn es keine Informationen zur aktuellen Lage gibt, muss nach

37) Eine defensive Strategie in einer Krise ist nur dann angebracht, wenn „eine informierte Öffentlichkeit nicht zu deren Bewältigung beitragen kann, ihr kein Schaden entsteht und sie im Gegenteil die Lage dramatisieren könnte“, wie beispielsweise im Fall von Bombendrohungen oder Erpressungen (Arendt 1993, 27). Einen Überblick zur

Kommunikation in kriminellen Akten bietet Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 177–188.

38) Aktivität unterscheidet sich in diesem Zusammenhang klar von Aktionismus. Aktivität heißt hier, dass das Handeln strategisch geplant und überlegt stattfindet (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 33).

außen ersichtlich gemacht werden, dass sich um die lückenlose Aufklärung bemüht wird (vgl. Töpfer 2006a: 366). Das in der defensiven Strategie gern genutzte „Kein Kommentar“ wird in der Offensivstrategie durch aktive Begründungen, die Aufklärungsbereitschaft signalisieren, ersetzt (vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989: 162).³⁹

Bereits im Vorfeld potenzieller Konflikte ermöglicht eine offensive Kommunikationspolitik, Krisenherde zu erkennen und ihnen in latenten Krisenphasen zu begegnen. Indem die Organisation kommunikativ auf Journalisten zugeht, vermittelt sie Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Das ist wiederum dem Image des Unternehmens zuträglich und kommt ihm in Krisenphasen zugute. Besteht zwischen Medien und Unternehmen ein kooperatives Verhältnis, ist es in der Krise einfacher, eigene Problemdefinitionen an Journalisten und damit an die Öffentlichkeit zu kommunizieren. So wirkt eine proaktive Kommunikation der Entstehung und Etablierung einseitiger Interpretationen der Situation entgegen (vgl. Köhler 2006: 12).

Auch wenn in der Literatur auf die negativen Folgen defensiver Krisen-PR hingewiesen wird und dem Leser eine aktive Kommunikation nach außen nahegelegt wird, deuten vor allem Praxishandbücher auf noch bestehenden Optimierungsbedarf hin (siehe z.B. Ditges/Höbel/Hofmann 2008; Möhrle 2007b; Roselieb/Dreher 2008).⁴⁰

Dem liegen zwei Probleme zugrunde: Einerseits drohen betroffene Unternehmen, infolge der plötzlichen Aufmerksamkeit in eine kommunikative Starre zu verfallen. Andererseits unterschätzen sie häufig den langfristigen Imageverlust, den das kurzfristige Zurückhalten von Informationen mit sich bringen kann (vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991: 37) – ganz abgesehen davon, dass sich die meisten Tatsachen langfristig sowieso nicht vor den Medien verbergen lassen (vgl. Grosskurth 2006: 158).

Zudem besteht gerade in kritischen Situationen aus juristischer Sicht das Risiko, Informationen zu veröffentlichen, die dem Unternehmen später sowohl kommunikativ als auch rechtlich vorgehalten werden könnten.⁴¹ In Anbetracht dieser Gefahren hat die juristische Beratung erhöhten Einfluss auf die Unternehmenskommunikation.

3.2.4 Die Rolle des Rechtsberaters in der Krise

Krisensituationen sind eingebettet in zahlreiche gesetzliche Implikationen und juristische Fallstricke. Um sich in diesem Dschungel aus Paragraphen und rechtlichen Gefahren nicht zu verirren, ist der Jurist ein notwendiges Mitglied des Krisenmanagementteams. Allgemein teilt sich die Verantwortung des Rechtsanwalts in Krisensituationen in mehrere Aufgabenbereiche: Prinzipiell obliegt ihm der Schutz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter vor Schaden (vgl. Regester/Larkin 2005: 193). So steht der Rechtsanwalt dem Unternehmen beratend zu Seite, wenn es darum geht, „rechtliche Möglichkeiten aufzuzeigen, ihre Erfolgsaussichten zu beurteilen, um so der Unternehmensleitung Entscheidungsgrundlagen und -hilfen an die Hand zu geben.“ (Apitz 1987: 225) Ebenso schätzt er vor dem Hintergrund seiner juristischen Expertise bestimmte Verhaltensweisen und Situationen im Hinblick auf deren rechtliche Risiken

39) Redewendungen dieser Art wären zum Beispiel „Es ist mir zurzeit aus ... Gründen nicht möglich, eine Information zu geben, aber wir werden ... eine Stellungnahme abgeben ...“ (vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989: 162).

40) Im Rahmen der Finanzkrise im Herbst 2008 kritisierten Journalisten das reihenweise Schweigen der Führungsetagen deutscher Banken und warfen den Unternehmen kommunikatives Versagen vor (vgl. o.V. – NDR-Online/Zapp, 22.10.2008).

41) Die im Mai 2008 von der Deutschen Telekom öffentlich gemachte Spitzelaffäre, bei der Journalisten und Füh-

rungskräfte ausgespäht wurden, sollte nach Ansicht von Rechtsberatern geheim gehalten werden. So hatte die Telekom eine Rechtsanwaltskanzlei beauftragt zu prüfen, ob, wann und wen der Vorstand über die illegalen Abhöraktionen informieren müsste. Die Kanzlei sah zu diesem Zeitpunkt „weder eine rechtliche Verpflichtung noch ein rechtliches Verbot“, Informationen über die Spitzelaffäre weiterzuleiten. Vielmehr warnte sie vor einer „Ausweitung des Kreises der Informationsträger“, da diese „nicht den Interessen des Unternehmens“ diene (vgl. Plöching, Spiegel-Online 31.05.2008).

ein (vgl. Regester/Larkin 2005: 186). Schließlich hat er den rechtlichen Standpunkt des Unternehmens bei Behörden und Gerichten als dessen Vertreter durchzusetzen (vgl. Apitz 1987: 225).

Die hohe Bedeutung des Rechtsanwalts in Krisensituationen erklärt sich vor allem dadurch, dass in Krisen juristische Aspekte neben inhaltlichen und kommunikativen Gesichtspunkten einen hohen Einfluss auf eine erfolgreiche Krisenbewältigung haben können (vgl. Hoffmann 2007: 170). Zahlreiche Gesetze flankieren direkt oder indirekt die Kommunikationsarbeit. Ohne Juristen wäre eine Prüfung der vielseitigen und sehr komplexen Rechtsbereiche (siehe Abb. 16) für den konkreten Fall kaum zu bewältigen.



Abbildung 16: Relevante Rechtsgebiete in Unternehmenskrisen (Quelle: Lovells 2006: 16)

Im Rahmen von Krisen kommt es zu einer hohen Korrelation des juristischen Arbeitsbereiches mit den Maßnahmen der Krisen-PR. Die Erweiterung der Kommunikation um die rechtliche Dimension sowie kommunikative Implikationen rechtlicher Entscheidungen erfordern ein regelmäßiges Zusammentreffen beider Disziplinen. An dieser Schnittstelle ist es Aufgabe des Juristen, auf Risiken hinzuweisen, die mit öffentlicher Kommunikation in heiklen Situationen einhergehen. Denn die Folgen zeitlich schlecht abgestimmter Informationen können einen immensen Einfluss auf den weiteren Krisenverlauf haben. Hingegen verkompliziert rechtlich nicht einwandfreie Kommunikation die Situation nicht nur, sie birgt auch die Gefahr, aus einem ursprünglich „nur“ öffentlichen Konflikt zusätzlich einen juristischen zu machen (vgl. Fearn-Banks 2007: 33). PR-Maßnahmen haben dann nicht nur unmittelbare, sondern auch langfristige juristische Folgen: So kann eine unbedachte Äußerung auf einer Pressekonferenz zu Unterlassungserklärungen führen, die die Glaubwürdigkeit des Unternehmens weiter beschädigt. Auch eine nachlässige Stellungnahme kann noch Jahre später vor Gericht als belastendes Beweisstück in einem Schadenersatzprozess hervorgeholt werden. Zusätzlich können Konkurrenten ein weiteres Schlachtfeld eröffnen, indem sie aufgrund einer unzutreffenden Aussage wettbewerbsrechtlich klagen (vgl. Lovells 2006: 12).

Besonders im Bereich der Litigation-PR unterliegen Stellungnahmen oft dem strengen Auge der Rechtsanwälte, damit eine weitere Ausuferung des Konflikts verhindert wird.

Exkurs: Litigation-PR

Der aus den USA stammende Beratungsbereich Litigation-PR war bis vor wenigen Jahren in Deutschland noch völlig unbekannt, gewinnt aber zunehmend an Bedeutung (vgl. Wilmes 2006: 101). Im Wesentlichen umfasst diese Disziplin die Kommunikation von Unternehmen, welche sich bereits in rechtlichen Auseinandersetzungen befinden. Aufgrund der schwierigen und engen Rahmenbedingungen verstärken sich bei Gerichtsverfahren besonders Gefahren, aber auch Chancen der prozessbegleitenden Kommunikation. Einerseits kann sie erhebliche negative Konsequenzen für die rechtliche Position des Unternehmens haben, andererseits aber auch positiven Einfluss auf den Prozessausgang nehmen. Im Rahmen eines Gerichtsverfahrens ist die enge Verzahnung von Kommunikatoren und Rechtsberatern deshalb entscheidend für den Erfolg innerhalb und außerhalb des Gerichtssaals (vgl. Nisters et al. 2005: 165).

Litigation-PR wird vor allem in Prozessen eingesetzt, in denen eine Vielzahl von Privatpersonen klagt, wie z.B. die sogenannten US-Class Actions. Auch wenn in Deutschland Sammelklagen unzulässig sind, haben Klagen wegen Falschinformation des Kapitalmarktes z.B. im Börsenzulassungsprospekt, wegen fehlerhafter Ad-hoc-Meldungen oder in Produkthaftungsfällen eine ähnliche Wirkung.

Nach NISTERS ET AL. gibt es drei Rechtskomplexe, die bei öffentlichen Stellungnahmen im Rahmen von laufenden juristischen Auseinandersetzungen zu beachten sind (vgl. Nisters et al. 2005: 168f.):

- *Allgemeine äußerungsrechtliche Anforderungen:* Prinzipiell wird zwischen Meinungen (Werturteile, subjektive Einschätzungen) und Tatsachenbehauptungen (beweisbare Fakten) unterschieden. Während Meinungen – auch negative – grundsätzlich zulässig sind, kann ein Kontrahent gegen falsche oder nicht nachweisbare Tatsachenbehauptungen juristisch vorgehen.
- *Wettbewerbsrechtliche Beschränkungen:* Für Unternehmen, die sich im Rechtsstreit befinden, gilt zusätzlich das strengere Wettbewerbsrecht. Demnach dürfen auch wahre, aber für den Gegner nachteilige Tatsachenbehauptungen nur unter engen Vorschriften kommuniziert werden.
- *Berufs- und verfahrensrechtliche Sonderregeln:* Diese Gesetze greifen dann, wenn Anwälte selbst Stellung zum Verfahren nehmen. Als Geheimnisträger macht sich ein Anwalt demnach bei der öffentlichen Weitergabe von Informationen aus der Prozessakte strafbar.

Hält sich ein Prozessteilnehmer nicht an diese Anforderungen, können gegen ihn gerichtete Unterlassungs-, Berichtigungs- oder Schadenersatzansprüche die Folge sein. Neben juristischen Auswirkungen haben solche Maßnahmen durchaus gravierende Folgen auf das Image, bevor der Prozess überhaupt abgeschlossen ist. So wird eine einstweilige Verfügung gegen eine Äußerung in der öffentlichen Interpretation oft als ein vorgezogener Beweis für die Schuld verstanden (vgl. Nisters et al. 2005: 169). Durch die zunehmende öffentliche Aufmerksamkeit bei Gerichtsverfahren erweitert sich die ursprünglich allein gerichtliche Auseinandersetzung um die kommunikative Dimension. Die Verzahnung von Kommunikation und Recht wird damit zur Grundlage für einen erfolgreichen Prozessausgang.

3.2.5 Erste Identifikation von Konflikten zwischen juristischer und kommunikativer Logik

Krisenhafte Situationen haben häufig sowohl kommunikative als auch rechtliche Implikationen für ein Unternehmen. Gleichzeitig beeinflussen beide Disziplinen einander: Kommunikative Entscheidungen wirken sich oft auf juristische Handlungsoptionen aus, rechtliche Schritte haben auch Folgen für die Kommunikationsstrategie. Angesichts dessen ist die enge Zusammenarbeit von Kommunikations- und Rechtsberatern besonders in folgenden Situationen angebracht:

- Die kommunikativen Aspekte beeinflussen die Reputation des Unternehmens ebenso stark wie die eigentliche rechtliche Fragestellung.
- Die rechtliche Taktik muss auf die öffentliche Meinung Rücksicht nehmen.
- Die Gegenseite zieht den Rechtsstreit an die Öffentlichkeit.
- Die juristischen Fragestellungen sind so komplex, dass das richtige Urteil dem gesunden Menschenverstand widersprechen kann.
- Die rechtliche Auseinandersetzung kann zu einer Vielzahl von Medienanfragen führen (vgl. Poledna/Knapp 2004).

Häufig ist das, was in Krisen nach außen kommuniziert wird, Resultat eines komplexen Entscheidungsfindungsprozesses, in dem mehrere – mitunter konfligierende – Sichtweisen verschiedener Experten aufeinandertreffen. Teil dieser Auseinandersetzung ist auch die Abwägung juristischer Risiken mit den Chancen der Kommunikation. Das Ziel des Juristen, möglichst keine rechtlich riskanten Aussagen abzugeben, kommt nach Ansicht von GROSSKURTH einer Minimumkommunikation gleich. Sie stellt für Juristen den sichersten Weg dar, um zumindest die juristischen Interessen des Unternehmens zu wahren (vgl. Grosskurth 2006: 157).

Das Zurückhalten von Informationen und das Abstreiten von Schuld sind dabei logische juristische Verhaltensweisen, um Schäden vom Unternehmen fernzuhalten.

Aus PR-Sicht kommt Schweigen oder „kein Kommentar“ einem kommunikativen Versagen gleich. „No comment“ is perceived by the public as an admission of guilt: Anything you do not say can be used against you in the court of public opinion.“ (Fearn-Banks 2007: 32) Zudem widerspricht unternehmensseitiges Schweigen oder forcierte Sachlichkeit den Bedürfnissen der betroffenen Öffentlichkeiten und der Medien, die oft hoch emotionalisiert an die Betrachtung der Ereignisse herangehen.

Daraus wird ersichtlich, dass besonders in Krisen die juristische Logik erheblich von der kommunikativen und medialen Logik abweicht.⁴²

„Die PR fragt nach Image, Reputation und Glaubwürdigkeit, die Juristen wissen, dass jeder Satz justiziabel ist, und fürchten hinter jeder kommunikativen Handlung ein gerichtliches Nachspiel.“ (Grosskurth 2006: 147)

Während ein Gericht niemanden verurteilt, bis dessen Schuld bewiesen ist, funktioniert das „öffentliche Gericht“ genau umgekehrt. Solange hier das Unternehmen seine Unschuld nicht beweisen will oder kann, gilt es als schuldig (vgl. Fearn-Banks 2007: 32). „Den juristischen Grundsatz ‚Im Zweifel für den Angeklagten‘ kennt die mediale Öffentlichkeit nicht.“ (Grosskurth 2006: 149)

Darüber hinaus betont GROSSKURTH den grundsätzlichen Konflikt zwischen juristischer und kommunikativer Argumentation: „Die juristischen Bedenken sind im Entscheidungs-

42) Ein Beispiel für einen solchen Zielkonflikt führen Ditzes/Höbel/Hofmann (2008: 63) an: „Die Presseabteilung eines deutschen Verkehrskonzerns lud nach einem schweren Unfall Fernsehteams ein, in einer Werkstatt zu filmen. Die gute Absicht der PR-Leute: Zeigen, wie sorgfältig und modern in dem Betrieb gearbeitet wird. Die Rechts-

abteilung hingegen befürchtete (allerdings ohne konkreten Anlass), die Fernsehbilder könnten sich in einem zu erwarteten Prozess vielleicht schädlich auswirken. Die Juristen setzten durch, dass die Fernsehleute wieder ausgeladen wurden. Folgerichtiger Gegenstand breiter Fernsehberichterstattung? Na klar! ‚Was haben die zu verbergen?‘“

findungsprozess des Managementteams häufig besser zu belegen als die scheinbar abstrakten PR-Notwendigkeiten.“ (Grosskurth 2006: 157) Obwohl juristische Konsequenzen unternehmerischen Handelns leichter zu enttarnen sind, können die schwerer zu fassenden Kommunikationsrisiken ähnlich hohe materielle und immaterielle Schäden anrichten. Im Gegensatz zu beispielsweise Produktrückrufen ist der Schaden, den schlechte Kommunikation verursacht, nicht sofort spürbar (vgl. Poppen 2007: 11). Stattdessen hat ein in der Krise entstandener Imageverlust vor allem langfristige Folgen, die sich negativ auf Umsatz sowie absatz- und dienstleistungspolitische Ziele auswirken können. Kommunikatoren sind vor diesem Hintergrund besonders darauf bedacht, ein positives Image soweit wie möglich vor Schaden zu bewahren und damit negative Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Marke(n) zu verhindern (vgl. Konken 2002: 78).

„The long term consequences for an organization's reputation, and the subsequent knock-on impact on its bottom line, can be more damaging than any legal consequence.“ (Regester/Larkin 2005: 195)

Damit wird der Balanceakt zwischen juristischer Sicherheit und Offenheit und Transparenz in kritischen Situationen zur Herausforderung des gesamten Krisenmanagements. Auch wenn eine juristisch einwandfreie Strategie meist nie die kommunikativ erstbeste Lösung ist, gilt es, beide Interessen zu integrieren und daraus den optimalen Weg im Sinne des Unternehmens zu erarbeiten.

3.3 Externe Berater in erfolgskritischen Situationen

Unternehmensberatungen spielen in erfolgskritischen Situationen eine wichtige Rolle. In Anbetracht dieser Tatsache sollen im folgenden Abschnitt die Aufgaben, Vor- und Nachteile externer Kommunikations- und Rechtsberater in erfolgskritischen Situationen genauer beleuchtet werden.

3.3.1 Externe Berater bei Kapitalmarkttransaktionen

Um den Kraftakt Börsengang oder M&A optimal bewältigen zu können, greifen Unternehmen oft auf spezifische Kompetenzen von außerhalb zurück. Zu den wichtigsten externen Partnern in diesen speziellen Situationen gehören Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsberater, Kommunikationsagenturen (IR/PR) und die begleitenden Kreditinstitute. Jede dieser Expertengruppen übernimmt dabei eine spezifische Projektkompetenz (vgl. Blättchen 2006: 127).

Der Weg an die Börse stellt eine facettenreiche Aufgabe dar, die ein Unternehmen nicht allein bewältigen kann. Für das Unternehmen handelt es sich um ein einmaliges Ereignis, mit dem es keinerlei Erfahrungen hat. Im Gegensatz zu einem M&A, das durchaus mehrmals innerhalb weniger Jahre stattfinden kann, kann der zukünftige Emittent ein IPO nicht „üben“. Um dennoch nicht auf erfahrene Spezialisten verzichten zu müssen, werden externe Berater aus verschiedenen Bereichen hinzugezogen. Das Projektteam bildet dabei den Rahmen für die Zusammenarbeit der Fachleute.

Betrachtet man die Inhalte und das Kernprojektteam im Verlauf eines Börsengangs genauer, so lässt sich der Prozess in fünf verschiedene Phasen einteilen (siehe Tab. 9). In jeder Phase ändert sich der Fokus im Hinblick auf die Aufgabenschwerpunkte und Zusammensetzung des Projektteams (vgl. Blättchen 2006: 128ff.).

Im Vorfeld des IPO wird in sogenannten *Beauty Contests*, einer Art Bewerbungsgespräch der potenziellen externen Berater und Partner, geprüft, inwieweit diese die gestellten Anforderungen und Auswahlkriterien des Unternehmens erfüllen. Da sich diese Arbeit primär der bilateralen Beziehung von Rechtsanwälten und Kommunikatoren widmet, sollen im Folgenden die Ansprüche des Emittenten an diese beiden Expertengruppen genauer dargestellt werden.

Projektphase	Inhalte	Kernteam
Grundsatzentscheidung	– Analyse des Börsenganges im Hinblick auf Gesellschafts- und Gesellschafterinteressen – Formelle Anforderungen (Rechtsform, Strukturen) – Entscheidung	– Management – Gesellschafter – Steuerberater – Wirtschaftsprüfer – IPO-Berater/Corporate-Finance-Berater – Rechtsberater für Gesellschaftsrecht
Herstellung der Börsenreife	– Schaffung formelle Börsenreife – Definition Equity Story – Erstellung Factbook – Eckpunkte des Emissionskonzeptes	– Phase „Grundsatzentscheidung“ – Rechtsberater für Börseneinführung (Issuer's Council) – IR/PR-Agentur
Bankenauswahl	– Einladung Banken – Managementpräsentation – Beauty Contest – Verhandlung Letter of Engagement – Mandatierung	– Management – Gesellschafter – IPO-Berater – Rechtsberater für Börseneinführung (Issuer's Council)
Platzierung	– Due Diligences – Prospekterstellung – Legal Opinions Comfort Letter – Analystenpräsentationen/ Researchstudien – Pre-Marketing/„Pilot Fishing“ – Kompletierung des Konsortiums – Roadshow/Bookbuilding – Notierung – Stabilisierung	– Management – Gesellschafter – IPO-Berater – Rechtsberater (Issuer's/Underwriter's Council) – Wirtschaftsprüfer – Transaktionsteam des Konsortialführers – Analysten – IR/PR-Agentur
Being Public	– Publizitätsfolgepflichten (Reporting, Hauptversammlung etc.) – IR-Aktivitäten	– Management – Rechtsanwalt – Wirtschaftsprüfer – Corporate-Finance-Berater – IR-Verantwortlicher – Designated Sponsor

Tabelle 9: Beteiligte im Börseneinführungsprojekt (Quelle: Blättchen 2006: 132)

In Anbetracht der rechtlichen Facetten des Börseneinführungsprozesses ist der Einbezug von externen Rechtsspezialisten zur Bearbeitung dieser für den Börsenneuling unbekannten Rechtsmaterie der Regelfall. Sie unterstützen das Unternehmen dabei, dessen Strukturen an die Erfordernisse des Kapitalmarktes anzupassen. Darüber hinaus tragen sie einen wesentlichen Teil zur Erstellung des Börsenzulassungsspektes bei. Um für alle juristischen Schwierigkeiten gewappnet zu sein, werden externe Rechtsberater vor allem nach ihrer IPO-Erfahrung ausgewählt. Bei international tätigen Konzernen ist häufig zusätzlich ein Fachmann für z.B. US-Recht notwendig. Aufgrund der schwierigen Rechtsmaterie werden deswegen insbesondere Rechtsanwaltssozialitäten für Börsengänge engagiert, die sowohl genügend Kapazitäten und Kompetenzen als auch vielfältige Erfahrungen aufweisen können (vgl. Blättchen 2006: 135).

Aufgabe der Kommunikationsagentur in diesem Prozess ist es erstens, den Emittenten beim Aufbau interner IR-Strukturen zu unterstützen. Deren Funktionieren ist nach der Erstnotiz für den langfristigen Erfolg an der Börse zwingend notwendig. Zweitens soll

die Agentur das Unternehmen in der Financial Community bekannt machen. Dabei muss sie vor allem sicherstellen, dass die Equity Story von allen Bezugsgruppen am Kapitalmarkt verstanden wurde. Möglicherweise muss die Equity Story soweit weiterentwickelt werden, dass eine zielgruppengerechte Kommunikation aller Kapitalmarktteilnehmer möglich wird (vgl. Blättchen 2006: 136).

Für die Auswahl der Kommunikationsagentur sind mehrere Aspekte im Hinblick auf eine zielführende Kommunikation wichtig: So will das Unternehmen einerseits von bereits bestehenden Beziehungen zur Finanz- und Wirtschaftspresse sowie zu Analysten profitieren. Nur wenn die Agentur in der Lage ist, einen professionellen Dialog mit den Schlüsselpersonen der Financial Community herzustellen, können Themen und Inhalte in den Medien platziert werden (vgl. Kirchhoff 2001: 808). Andererseits wird eine hohe inhaltliche Kompetenz der Agentur angesichts bevorstehender Präsentationen bei den verschiedenen Zielgruppen erwartet (vgl. Blättchen 2006: 136). Diese Ansprüche führen dazu, dass auch Kommunikatoren nach ihren Erfahrungen mit IPOs und anderen Transaktionen – dem sogenannten *Track Record* – ausgewählt werden. Meist weisen die Agenturen ihre Qualität und die Kenntnisse unterschiedlicher Segmente und Börsenplätze anhand einer Referenzliste nach (vgl. Kirchhoff 2001: 807).

Rechtsanwälte und Kommunikationsexperten treffen schließlich im Projektteam zusammen. In der Regel übernimmt der Projektverantwortliche – im Idealfall ein neutraler und kompetenter Vermittler zwischen den unterschiedlichen Interessenparteien – das Management dieses Teams (vgl. Blättchen 2006: 144f.).

„Eine erfolgreiche Börseneinführung ist stets das Ergebnis einer optimalen Zusammenarbeit zwischen Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Finanzkommunikationsagenturen sowie der konsortialführenden Bank.“ (Blättchen 2006: 145)

Durch den Einbezug externer Berater steigt die Sicherheit, das Richtige zu tun, für den Börsenkandidaten erheblich. Aufgrund ihrer langen Erfahrung bringen sie externes Know-how mit, welches den Unternehmen viel Geld wert ist.

Auch bei Mergers & Acquisitions sind Erfahrung und Expertise grundlegende Faktoren für den Erfolg der Transaktion (vgl. Haake 2006: 114). Juristisch gesehen ist die Durchführung einer M&A-Transaktion ähnlich komplex wie die eines Börsengangs. Daher greifen auch im M&A-Bereich Unternehmen zunehmend auf große Sozietäten zurück, die basierend auf langjährigen Erfahrungen über Wissen zur rechtlichen Dokumentation und neuen M&A-Formen verfügen. Gerade bei feindlichen Übernahmen sind sie als Berater des Verkäufers besonders wichtig, ansonsten beschränkt sich ihre Aufgabe primär auf die eigentlichen Vertragsverhandlungen (vgl. Lucks/Meckl 2002: 47).

Kommunikationsspezialisten werden aufgrund des hohen Aufsehens von M&A-Transaktionen in der Öffentlichkeit hinzugezogen (vgl. Lucks/Meckl 2002: 48). Ihre Aufgabe ist es, den Deal und seinen Mehrwert den zahlreichen Zielgruppen, wie Kapitalmarktteilnehmern, Medien, Politikern und Gewerkschaften, zu vermitteln. Darüber hinaus ist die interne Kommunikation in M&A-Prozessen extrem wichtig. Insbesondere wenn es darum geht, unangenehme Informationen an die Mitarbeiter zu vermitteln, wird gern auf externe Kommunikatoren zurückgegriffen. Aber auch in der folgenden *Post-Merger-Integration* erleichtern Externe oft den objektiven Blick auf die Situation. Die Erfahrung externer Kommunikationsberater trägt einen erheblichen Teil zur Senkung des allgemeinen Transaktionsrisikos bei (vgl. Juchem im Interview mit Schiffmacher 2005: 32).

3.3.2 Externe Berater in Krisen

Jede Krise ist für sich einmalig, und das betroffene Unternehmen sieht sich häufig das erste Mal mit dieser konkreten Situation konfrontiert. Im Gegensatz zu Kapitalmarkttransaktionen sind externe Berater in Krisensituationen kein fester Bestandteil des Krisenmanagementteams (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 185). Mit dem Wissen, welche Folgen Krisen sowohl auf die ökonomische Entwicklung als auch auf die öffentliche Wahrnehmung haben können, holen sich Unternehmen dennoch verstärkt externes Know-how zur Bewältigung kritischer Phasen hinzu. Dieser äußere Expertenzirkel, der zur Unterstützung des Krisenteams herangezogen wird, ist besonders dann unerlässlich, wenn die medialen, fachlichen und juristischen Anforderungen einer Krise über die unternehmensinterne Expertise hinausgehen (vgl. Hoffmann 2007: 170).

Im Wesentlichen werden Berater aus sechs Bereichen eingesetzt: Juristen, Technikexperten, Kommunikations- und Imageexperten, Lobbyisten, Sicherheitsberater und allgemeine Strategieberater (vgl. Apitz 1987: 87). Bereits im Vorfeld von Krisen spielen sie für Risikoanalysen und Präventionsmaßnahmen eine entscheidende Rolle.

„Berühren die potenziellen Krisen-Issues gesellschaftliche, politische oder fachfremde Themen, sind externe Experten auf diesen Gebieten hilfreiche Ratgeber, um zum einen die kritischen Potenziale einzuschätzen und andererseits die richtigen Antworten darauf zu finden.“ (Hoffmann 2007: 170)

Der Bedeutung externer Juristen und Kommunikationsexperten in kritischen Phasen soll sich an dieser Stelle kurz gewidmet werden.

In Krisenzeiten begegnen interne Justiziarer und Rechtsabteilungen meist einer Vielzahl rechtlicher Aspekte, mit denen sie sich im Alltag selten befassen. Ihnen fehlen in der Regel strategische Kenntnisse der in Betracht kommenden Rechtsgebiete. Darüber hinaus kann die interne Rechtsabteilung meist den zeitlichen Aufwand nicht allein bewältigen. In Anbetracht dessen werden externe Rechtsberater aus taktischen und strategischen Gesichtspunkten heraus einbezogen (vgl. Apitz 1987: 87).

Kommunikationsberater kommen häufig sowohl präventiv als auch in der akuten Krise zum Einsatz. Zu typischen externen Leistungen gehören Workshops zur kommunikativen Bestandsaufnahme (Soll-Ist-Abgleich), Risikoanalysen, Medientrainings und Krisenübungen (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 103).

„Aufgabe des Kommunikationsberaters in der Planungsphase ist es, dem Unternehmen die Gefahr und Reichweite von kommunikativen Krisen zu verdeutlichen sowie Unterstützung bei der Planung und Implementierung von Krisenstrukturen und Prozessen zu geben.“ (Guterman/Helbig 2007: 150)

Sofern ein Unternehmen trotzdem in die Krise gerät, stellen externe Kommunikationsberater in der akuten Phase ihre strategischen und inhaltlichen Kenntnisse, die sie oft in langjähriger Tätigkeit erworben haben, zur Verfügung. Zudem unterstützen Kommunikationsagenturen das Unternehmen in dieser stressigen Phase mit zusätzlichen Arbeitskräften. Schließlich gilt es, in kurzer Zeit eine riesige Menge an Informationen zu sammeln, zu verdichten und zielgruppengerecht zu Botschaften zu formulieren (vgl. Apitz 1987: 88). Gleichzeitig ist der Krisenberater eine Art Coach, der „hilft, den vorher definierten Krisenplan zielgenau zu realisieren sowie die Hebel der Krisenkommunikation effektiv einzusetzen“ (Guterman/Helbig 2007: 150f.).

3.3.3 Vor- und Nachteile externer Berater

Der Einbezug externer Expertise bringt sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich. Das dominierende Argument für unternehmensfremde Berater ist ihr weitgefächertes Know-how und ihre Erfahrung, die sie sich optimalerweise in jahrelanger Arbeit mit verschiedenen Kunden erworben haben. Gerade in großen Kanzleien und Agenturen sind Fachleute für unterschiedlichste Bereiche und Aufgaben tätig, auf die ein Unternehmen zurückgreifen kann.

Neben ihrer speziellen Kompetenz werden externe Berater auch aus anderen strategischen und integrativen Gesichtspunkten verpflichtet (vgl. Juchem im Interview mit Schiffmacher 2005: 32). Zum einen wird durch die explizite Aufgabenteilung der Arbeitsprozess optimiert, und Kapazitätsengpässen kann in den einzelnen Bereichen flexibler begegnet werden. Darüber hinaus ermöglichen Externe eine objektive, sachverständige Perspektive auf Sachverhalte, Ideen und Sichtweisen. WIRTZ identifiziert zudem eine Art „Blitzableiterfunktion“, die externe Dienstleister in Fusionen und Krisen übernehmen. Indem sie in kritischen Phasen das Unternehmen vertreten, wird negative Berichterstattung nicht in direkte Verbindung mit konkreten Köpfen des Unternehmens gebracht (vgl. Wirtz 2003: 99).

Die starke Einbindung externer Berater bringt aber auch Nachteile mit sich. So fehlt den Externen häufig der direkte Bezug zu den Kosten und zum Unternehmensgeschehen (vgl. Lucks/Meckl 2002: 41). Lagert ein Unternehmen zu viele Aufgabenbereiche aus, kann es gerade bei Maßnahmen, die ad-hoc stattfinden müssen, zu Verzögerungen kommen (vgl. Roselieb im Interview mit Zerfaß 2001: 33). Weitere Nachteile ergeben sich aus der Zusammenarbeit zwischen in- und externen Profis. Häufig kommt es zu Akzeptanzhemmnissen im Rahmen der Umsetzung externer Vorschläge bei betroffenen Mitarbeitern und dem Management. Problematisch ist auch die (gewollte) Hierarchieunabhängigkeit der Externen, insbesondere dann, wenn sie direkt an die Unternehmensführung berichten. Bei internen Mitarbeitern führt das unter Umständen zu Eifersüchteleien, Unmut und Störungen in der Zusammenarbeit, da sie sich in ihrer Meinung übergangen fühlen (vgl. Guterman/Helbig 2007: 151). Zusätzlich kann es auch zu Konkurrenz zwischen den Beratern kommen, insbesondere wenn sich ihr Leistungsangebot überschneidet (vgl. Lucks/Meckl 2002: 49).

In Krisenzeiten wohnen dem Einsatz externer Berater auch Nachteile inne, die im direkten Zusammenhang mit ihren Vorteilen stehen. So betont TÖPFER, dass eine Inanspruchnahme externer Leistungen nach innen und außen Symbolcharakter hat. Zum einen zeigt ein Unternehmen damit, dass es organisatorisch geeignete Maßnahmen ergreift, um die Krisen zu bewältigen. Zu anderen kann dieser Schritt auch als Überforderung interpretiert werden und nach außen wirken, als würde das Ausmaß der Krise es unmöglich machen, sie mit internen Mitteln zu bewältigen (vgl. Töpfer 2006a: 376).

3.4 Zusammenfassung

Unternehmenskrisen und Kapitalmarkttransaktionen stellen unternehmerische Ausnahmezustände dar. Daher werden in solchen Situationen unterschiedliche Experten hinzugezogen, deren Arbeit im „Normalzustand“ meist wenige Überschneidungspunkte aufweist. Zu ihnen gehören auch Kommunikations- und Rechtsberater, die aus der Logik

ihres jeweiligen Zielsystems heraus versuchen, für das Unternehmen das beste Ergebnis zu erzielen. Dabei stehen ihre Ziele und Lösungsansätze mitunter im Konflikt zueinander. Der *Kapitalmarkt* im Allgemeinen und Transaktionen im Speziellen unterliegen engen gesetzlichen Rahmenbedingungen. Auch die kommunikative Arbeit bei Kapitalmarkttransaktionen wird an vielen Stellen durch juristische Regelungen determiniert. Entsprechend müssen die Verantwortlichen für Investor Relations ein hohes Bewusstsein für die potenziellen juristischen Folgen von Kommunikation haben.

Obwohl Kommunikation bei Börsengängen und M&As zu den „weichen“ Faktoren zählt, trägt sie neben „harten“ juristischen, finanziellen und technologischen Aspekten einen wichtigen Teil zum Erfolg bei (vgl. Blohm 2002: 24). Die Fähigkeit, unterschiedlichen Stakeholdergruppen Fakten jeweils zielgruppengerecht nahezubringen, ist Grundlage für den Erfolg oder Misserfolg vieler Transaktionen. Gerade bei M&As, in denen der Informationsbedarf der Stakeholder extrem hoch ist, erhält die Kommunikation eine Schlüsselfunktion. Darüber hinaus ermöglichen freiwillige Kommunikationsmaßnahmen es dem Unternehmen, über die sehr sachlichen Pflichtveröffentlichungen hinaus unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und ihnen die Situation entsprechend ihrer Informationsbedürfnisse nahezubringen. Setzt ein Unternehmen seine kommunikativen Möglichkeiten am Kapitalmarkt professionell ein, birgt die Kommunikation statt Gefahren vor allem große Chancen.

Die Ausführungen zur *Krisenkommunikation* haben gezeigt, dass Kommunikation ein wichtiger, aber nicht der einzige Teil des Krisenmanagements ist. Im Rahmen eines komplexen Entscheidungsfindungsprozesses steht die Unternehmensführung oft vor der Herausforderung, die optimalen Lösungen einzelner Disziplinen gegeneinander abzuwägen. Auf der Suche nach dem „richtigen“ Weg wird auch der Konflikt zwischen der juristisch besten und kommunikativ besten Lösung evident. Um das Unternehmen vor Schäden zu bewahren, verwenden Juristen und Kommunikatoren jedoch unterschiedliche Perspektiven und Mittel.

Rechtliche Gefahren lassen sich am besten durch eine sachliche, sprachlich nicht anfechtbare Kommunikation vermeiden. „Die Minimumkommunikation ist für Juristen der sicherste Weg, die Interessen des Unternehmens zu wahren.“ (Grosskurth 2006: 157) Aus kommunikativer Sicht hingegen wird Vertrauenskrisen am besten durch eine aufrichtige, offene Kommunikation begegnet. Eine dialogische Auseinandersetzung schafft die Grundlage dafür, Sorgen und Unsicherheiten der Öffentlichkeit zu erkennen und darauf einzugehen. Im Hinblick auf Reputation und Image des Unternehmens macht sich aus PR-Sicht eine offensive Kommunikationsstrategie vor allem langfristig bezahlt. So wie Vertrauensverlust einen erheblichen wirtschaftlichen Schaden mit sich bringen kann, hat ein hohes öffentliches Vertrauen in das Unternehmen, das handelnde Management und die Produkte positive Effekte auf ökonomische Faktoren wie beispielsweise Umsatz, Börsen- oder Markenwert (vgl. Hansen 2006: 55).

In der folgenden Untersuchung soll sich diesen Konfliktpotenzialen zwischen Juristen und Kommunikatoren gewidmet werden. Ausgehend von ihrer gegenseitigen Wahrnehmung und den Aufgaben, die beide Expertengruppen in erfolgskritischen Situationen übernehmen, sollen typische Konflikte zwischen diesen Disziplinen aufgezeigt und untersucht werden.

4 Untersuchung der Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen

4.1 Zielsetzung der Untersuchung

Juristen und Kommunikatoren sind immer häufiger Bestandteil von Projektteams in erfolgskritischen Situationen. Obwohl sich ihre Aufgaben und Interessen auf besondere Art kreuzen, gibt es bisher kaum wissenschaftliche Untersuchungen zum bilateralen Arbeitsverhältnis der beiden Berufsstände. Ziel der Untersuchung ist es daher, Aufschlüsse über die Zusammenarbeit und mögliche Konflikte zwischen Rechtsanwälten und Kommunikationsexperten bei der Beratung von Unternehmen in erfolgskritischen Situationen zu erhalten. Aus den unterschiedlichen Blickwinkeln beider Berufsstände soll dabei die Wahrnehmung des jeweils anderen, differierende Problemlösungslogiken und daraus resultierende Konflikte genauer beleuchtet werden.

Um eventuelle Unterschiede zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen sowie deren Rahmenbedingungen ableiten zu können, werden sowohl unternehmerische Krisensituationen als auch Kapitalmarkttransaktionen, speziell Börsengänge, betrachtet. Die Untersuchung zielt auf die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage ab:

Welchen Einfluss haben die unterschiedlichen situativen, kommunikativen und gesetzlichen Rahmenbedingungen von erfolgskritischen Situationen auf die Zusammenarbeit und professionelle Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren?

Dabei sollen ausgehend von den unterschiedlichen rechtlichen und kommunikativen Rahmenbedingungen bei Unternehmenskrisen und bei Kapitalmarkttransaktionen die Arbeitsweisen, Stellenwert und Aufgaben beider Expertengruppen verglichen und daraus entstehende Konfliktdimensionen dargestellt werden.

4.2 Methodenwahl

4.2.1 Ausgangslage

Empirische Forschung ist eine „Sammlung von Techniken und Methoden zur korrekten Durchführung der wissenschaftlichen Untersuchung menschlichen Verhaltens und gesellschaftlicher Phänomene“ (Schnell/Hill/Esser 2005: 5). Ziel der Sozialforschung ist es, Sachverhalte der Gesellschaft zu entdecken, Aussagen darüber zu formulieren und diese zu überprüfen (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 7).

Bei dem vorliegenden Forschungsfeld handelt es sich um einen bisher kaum empirisch untersuchten Bereich. Aus diesem Grund liegt die Wahl eines explorativen Ansatzes nahe. Explorative Studien finden besonders in sozialen Bereichen Anwendung, die noch relativ unbekannt sind und über die nur unkonkrete Vorstellungen existieren. Sie dienen daher auch nicht der quantitativen Überprüfung von Hypothesen, sondern werden primär zur Erschließung eines Forschungsfeldes eingesetzt (vgl. Friedrichs 1990: 226). Erst die

Schaffung einer wissenschaftlichen Grundlage zu einem Untersuchungsgegenstand ermöglicht es, Hypothesen aufzustellen, zu denen der Forscher auf andere Weise nicht gelangen könnte (vgl. Diekmann 2000: 30).

Dennoch setzt auch diese Form der Studie theoretische Grundlagen und Vorwissen voraus, die das Verstehen der Sinnzusammenhänge erst ermöglichen. Das heißt nicht, dass der Forscher voreingenommen in die Feldphase geht. Vielmehr geht er nach dem „Prinzip der Offenheit“ vor, nach dem Vorkenntnisse und Vorannahmen über den Untersuchungsgegenstand einen vorläufigen Charakter besitzen. Das Vorwissen dient primär der Sensibilisierung für ein Thema, nicht aber der Aufstellung von Hypothesen. Damit unterscheidet sich dieser interpretative Ansatz vom analytisch-nomologisch orientierten Ansatz, in dem generelle Vermutungen über Eigenschaften der tatsächlichen Welt in Hypothesen ausgedrückt werden, die im Rahmen der Forschung verifiziert oder falsifiziert werden sollen (vgl. Kromrey 2002: 28ff.).

Ausgehend vom Forschungsinteresse und den theoretischen Betrachtungen der vorherigen Kapitel lassen sich dennoch grundlegende Forschungsfragen ableiten, die als Basis für die Gestaltung des Interviewleitfadens dienen:

- F1: Wie nehmen Juristen und Kommunikatoren sich und die jeweils andere Disziplin in erfolgskritischen Situationen wahr?
- F2: Inwieweit wirken die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Kapitalmarkttransaktionen und Krisen auf die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren?
- F3: Welchen Einfluss haben die verschiedenen Disziplinen auf die Entscheidungsfindung in erfolgskritischen Situationen?
- F4: Was sind typische Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen? Auf welchen Ursachen beruhen diese Konflikte?
- F5: Wo liegen Kooperationspotenziale zwischen den Disziplinen?

4.2.2 Begründung der Methode

Das dieser Arbeit zugrunde liegende interpretative Vorgehen wird auch als qualitative Sozialforschung bezeichnet (vgl. Kromrey 2002: 31). Da es sich um einen Forschungsbereich handelt, zu dem es bisher kaum empirisch gesichertes Vorwissen gibt, kann das wenig standardisierte Vorgehen der qualitativen Methoden als geeignet angesehen werden (vgl. Diekmann 2000: 30).

Grundsätzlich kann sich ein Forscher zwischen den Datenerhebungsmethoden Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse und nichtreaktiven Verfahren wie dem Experiment entscheiden. Die Auswahl der geeigneten Forschungsmethode ist dabei eng an das Erkenntnisinteresse sowie vorhandene Vorkenntnisse gebunden. Abhängig vom Forschungsbereich, den es zu untersuchen gilt, können die Methoden einzeln oder in Kombination miteinander angewendet werden (vgl. Diekmann 2000: 169).

Bei der Erforschung der Beziehungen zwischen Juristen und Kommunikatoren handelt es sich um ein komplexes Feld mit unterschiedlichsten Einflüssen, Interdependenzen und Regeln. In Anbetracht der fragmentarischen Theoriegrundlage, die zur Untersuchung herangezogen werden kann, empfiehlt sich eine offene, wenig standardisierte Methode wie die qualitative Befragung. Abbildung 17 stellt die verschiedenen Formen der mündlichen Befragung dar, die je nach Strukturierungsgrad der Fragen und Anzahl der Gesprächsteilnehmer differieren.

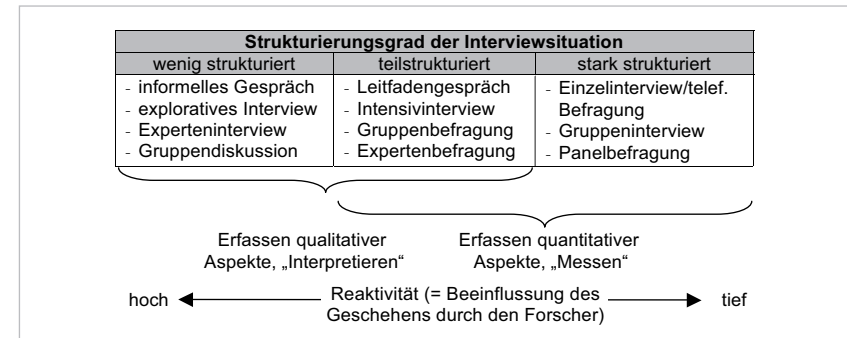


Abbildung 17: Formen mündlicher Befragung (eigene Darstellung in Anlehnung an Schnell/Hill/Esler 2005: 323; Atteslander 2006: 123)

Da Juristen und Kommunikationsexperten, die sich mit erfolgskritischen Situationen von Unternehmen beschäftigen, eine vergleichsweise kleine Gruppe innerhalb beider Berufsstände stellen, bietet sich das Leitfadenterview als Erhebungsinstrument an. Mit dieser Methode können interessante Personen gezielt angesprochen und zur Teilnahme an einem Gespräch aufgefordert werden. Im Rahmen des Interviews arbeitet der Forscher nur mit einem Gesprächsleitfaden. In diesem sind alle forschungsrelevanten Fragenkomplexe und die wesentlichen Stichpunkte aufgeführt, die im Laufe der Unterhaltung angesprochen werden sollen. So wird eine rudimentäre Vergleichbarkeit aller Gespräche bei der anschließenden Auswertung gewährleistet. Darüber hinaus liegt ein Vorteil des Leitfadengesprächs in der Möglichkeit, zentrale Fragen im passenden Moment zu stellen und auch während der Unterhaltung aufkommende Diskussionspunkte konkretisieren zu können. Neben den Schlüsselfragen können so Eventualfragen problemlos in den Gesprächsfluss eingebaut werden. Das ermöglicht ein vergleichsweise natürliches Gespräch zwischen Interviewer und Befragten (vgl. Friedrichs 1990: 226ff.).

Gleichzeitig stellt diese Methode aber auch hohe Anforderungen an beide Gesprächspartner. So gibt es einerseits viel stärkere Interviewer-Einflüsse als in einem standardisierten Gespräch, was die Qualität des Interviews entscheidend von der Qualität des Interviewers abhängig macht. Andererseits ist eine hohe Gesprächsbereitschaft sowie sprachliche und soziale Kompetenz beim Befragten gefordert. Nur wenn er in der Lage ist, den Problemgegenstand zu erkennen und retrospektiv wiederzugeben, kann der Forscher einen umfassenden Einblick in den Gegenstand bekommen. Auch der erhebliche Zeitaufwand der Interviews und die schwierige Vergleichbarkeit bzw. Auswertbarkeit sind nachteilig (vgl. Schnell/Hill/Esler 2005: 388f.).

Im Hinblick auf den Forschungsgegenstand ist diese Form der flexiblen Gesprächsführung dennoch die beste Methode, um Sinnzusammenhänge bzw. Meinungsstrukturen der Befragten zu erfassen. Gerade weil das Vorwissen dazu bisher nur bruchstückhaft ist, bietet ein solches Gespräch dem Befragten die Möglichkeit, auch „aus dem Nähkästchen zu plaudern“ und Antworten zu geben, die neue Perspektiven eröffnen.

4.3 Untersuchungsdesign der Befragung

Im Vorfeld der Untersuchung⁴³ wurden zunächst einige Kurzfragebögen an potenzielle Interviewpartner gesendet, in denen nach Erfahrungen zum Thema und dem Interesse zur Mitarbeit gefragt wurde. So sollte überprüft werden, ob sich genügend Fachleute zur Teilnahme an einer Untersuchung bereit erklären würden. Im Anschluss daran fanden mehrere unsystematische Gespräche mit Branchenexperten beider Disziplinen statt, um das Thema einzugrenzen und mögliche Probleme und Ressentiments zu klären.

4.3.1 Interviewleitfaden

Nachdem sowohl Forschungsfragen als auch -methode festgelegt waren, wurde der Interviewleitfaden entwickelt. Ausgehend von den Forschungsfragen umschließt der Leitfaden neben allgemeinen und einführenden Fragen – sogenannten „warming-up-“ oder „Eisbrecherfragen“ (vgl. Diekmann 2000: 414) – fünf Hauptthemenkomplexe:

- Themenkomplex I: Rolle, Aufgaben und Ausbildung von Juristen
- Themenkomplex II: Rolle, Aufgaben und Ausbildung von Kommunikatoren
- Themenkomplex III: Zusammenarbeit, Kooperation und Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren unter den unterschiedlichen Rahmenbedingungen erfolgskritischer Situationen
- Themenkomplex IV: Der Arbeitsprozess in erfolgskritischen Situationen
- Themenkomplex V: Die Bedeutung von rechtlichen und kommunikativen Risiken bei der Entscheidungsfindung

Grundsätzlich beinhalteten die Fragebögen für Juristen und Kommunikationsexperten die gleichen Fragen. Geringfügige Unterschiede gibt es bei branchenspezifischen Fragen, die sich konkret mit Unternehmenskrisen bzw. Kapitalmarkttransaktionen auseinandersetzen.⁴⁴ Zudem ermöglicht die Konstruktion des Fragebogens eine Anpassung der Reihenfolge an den Erzählfluss des Befragten. Um die Motivation des Befragten über die gesamte Dauer des Gesprächs aufrecht zu erhalten, wurde es auf eine Dauer von 40 bis maximal 60 Minuten angelegt. Auch wenn die Aufmerksamkeit („Spannungskurve“) bis zu einer Länge von etwa 90 Minuten aufrecht erhalten werden könnte, sollte gerade bei Interviews mit Experten, deren verfügbare Zeit eher begrenzt ist, vom Ausnutzen dieser Obergrenze abgesehen werden (vgl. Diekmann 2000: 414f.).

4.3.2 Auswahl der Experten

Da es sich bei Juristen und Kommunikatoren um Spezialisten für erfolgskritische Situationen handelt, bietet sich das Experteninterview als Sonderform des Leitfadengesprächs an. Beide Gesprächsgruppen besitzen eine spezifische Problemlösungskompetenz und beide haben einen privilegierten Zugang zu Informationen über die Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse.

Die Befragtenkreise wurden aus den folgenden Gründen auf externe Berater beschränkt: *Erstens* können externe Spezialisten umfassendere Erfahrungen mit erfolgskritischen Situationen aufweisen, da sie in der Regel mehr IPOs, M&As oder Krisen miterlebt haben als ein klassischer interner Jurist oder Kommunikator.

Zweitens lässt sich bei externen Beratern von einem relativ objektiven Standpunkt dem Problemgegenstand gegenüber ausgehen. Jeder der befragten Experten hat bereits vielfältige

Erfahrung mit unterschiedlichsten Rechtsanwälten bzw. Kommunikationsexperten gesammelt. Würden unternehmensinterne Anwälte oder Kommunikatoren befragt, bestünde die Gefahr, dass die Beschreibung des Arbeitsverhältnisses unter Umständen durch persönliche Freundschaften oder Animositäten eingefärbt wären. Im Gegensatz dazu ermöglichen es die vielfältigen Erfahrungen der externen Spezialisten, ein umfassendes Bild von der Situation zu erhalten.

Drittens sollte kein Gesprächspartner dem Problem ausgesetzt werden, Konflikte preisgeben zu müssen, die sich auf sein Unternehmen oder bestimmte Mitarbeiter zurückführen lassen. Das wäre bei einer Befragung interner Wissensträger zwangsläufig der Fall gewesen. Angesichts der Tatsache, dass die externen Spezialisten allgemeingültig aus ihren Erfahrungen sprechen, könnte das Gesprächsmaterial anderen Forschern für weitere Recherchen zur Verfügung gestellt werden.

Gleichzeitig bedeutet die Herangehensweise, dass eventuelle Unterschiede zwischen ex- und internen Experten in der späteren Betrachtung mit einbezogen werden müssen. Außerdem geht mit den Vorteilen auch der Nachteil einher, dass Aussagen sehr allgemein sein können und mitunter der konkrete Bezug verlorengeht.

Die Auswahl der Experten fand unter mehreren Gesichtspunkten statt. Unter anderem spielten der berufliche Werdegang, Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Juristen bzw. Kommunikatoren und eine eventuelle Teilnahme an themennahen Diskussionen in Fachmedien, Arbeitskreisen oder im universitären Kontext eine Rolle. Vor allem bei den großen Sozietäten wurden darüber hinaus empfohlene Anwälte des „JUVE-Handbuch Wirtschaftskanzleien“ kontaktiert. Den per E-Mail versandten Anfragen, welche einleitende Informationen zum Forschungsproblem, zur Methode, zur Person des Forschers und eine Begründung für die Auswahl des jeweiligen Experten enthielten, sagten über die Hälfte aller Adressaten zu. Die folgenden zwölf Juristen und Kommunikatoren haben sich für ein Gespräch bereit erklärt (siehe Tab. 10):

Gesprächspartner	Unternehmen/Position
Kay Bommer	Deutscher Investor Relations Verband e.V. (Geschäftsführer)
Alexander Cordes*	Brunswick Group GmbH (Account Director)
Peter Höbel	Crisadvice GmbH Unternehmensberatung für Krisenmanagement (Geschäftsführer)
Klaus-Peter Johanssen	Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH (Geschäftsführender Gesellschafter)
Dr. Phoebe Kebbel	Hering Schuppener Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH (Partner)
Thomas Knipp*	Brunswick Group GmbH (Senior Partner und Sprecher der Geschäftsführung)
Dr. Markus Meier	Hengeler Mueller Anwaltssozietät (Partner)
Tina Mentner	Hering Schuppener Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH (Managing Partner)
Peter Nägele	Mayer Brown Anwaltssozietät (Partner)
Dr. Gerald Neben	Klawitter Neben Plath Zintler Rechtsanwälte (Partner)
Dr. Nicolette Strauss	equinet Communications AG (Vorstandsmitglied)
Christian Wöckener-Erten	Clifford Chance Anwaltssozietät (Associate)

Tabelle 10: Gesprächspartner der Experteninterviews (eigene Darstellung)⁴⁵
(* Mit Thomas Knipp und Alexander Cordes fand ein gemeinsames Gespräch statt.)

43) Diese Vorbereitungsphase begann im September/Oktober 2007.

44) Der komplette Interviewleitfaden befindet sich im Anhang B dieser Arbeit.

45) Stand Juni 2008: Änderungen von Positionen, Aufgabebereichen oder Arbeitgeber der Befragten befinden sich

in Anhang A [Anmerkung der Autorin im Februar 2010].

Einige dieser Experten beraten in mehreren Bereichen oder haben sowohl einen juristischen als auch kommunikativen Hintergrund. Dennoch lassen sich die Befragten schwerpunktmäßig auf folgende Kompetenzfelder verteilen (siehe Tab. 11):

	Kapitalmarkttransaktionen	Unternehmenskrisen
Kommunikationsexperten	Dr. Nicolette Strauss Dr. Phoebe Kebbel Thomas Knipp	Tina Mentner Peter Höbel Klaus-Peter Johanssen (auch Jurist)
Juristen	Alexander Cordes (auch Kommunikator) Kay Bommer (auch Kommunikator) Peter Nägele Christian Wöckener-Erten	Dr. Gerald Neben Dr. Markus Meier

Tabelle 11: Kernkompetenzbereiche der Gesprächspartner (eigene Darstellung)

Im Anhang A dieser Arbeit wird ein kurzer Einblick in den beruflichen Werdegang und die Beratungsschwerpunkte aller Interviewpartner gegeben. Dieser soll später eine bessere Einordnung ihrer Aussagen ermöglichen. Mit der Auswahl dieser Experten wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben. Vielmehr soll damit ein exemplarischer Einblick in den Forschungsgegenstand ermöglicht werden. Um bestimmte Behauptungen der Befragten auf ihre Häufigkeit und ihre Ausprägungen in der Realität hin zu überprüfen, bedarf es einer wesentlich größeren Stichprobe als der vorliegenden Untersuchung.

4.3.3 Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Interviews fand im Zeitraum April bis Juni 2008 statt. Eine Woche vor dem jeweiligen Interview bekam der Befragte den Leitfadenfragebogen (siehe Anhang B) zugesandt, um eventuelle Fragen im Vorfeld des Gesprächs klären zu können. Mit dem Ziel, möglichst wenig Arbeitszeit der Experten in Anspruch zu nehmen und stattdessen vor Ort länger mit ihnen sprechen zu können, ist die Interviewerin in fast allen Fällen zum Arbeitsplatz des Befragten gereist. Das hatte gleichzeitig den Vorteil, dass sich der Experte in seinem gewohnten Wirkungsbereich befand, wo auch Seminarräume für das Gespräch zur Verfügung standen. Außerdem erhöhte die Möglichkeit, das Treffen in den Arbeitsalltag der Interviewpartner zu integrieren, die Bereitschaft zur Mitarbeit. Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 70 Minuten. Alle wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.

4.3.4 Transkription der Interviews

Um das umfangreiche Material für die Analyse und die spätere Verwendung besser verwertbar zu machen, wurden die aufgezeichneten Gespräche in eine lesbare Form gebracht. Dialekte, Fehler in der Satzbildung oder Füllworte spielen für die themenanalytische Auswertung keine Rolle, weshalb die Texte unter diesem Aspekt sprachlich bereinigt wurden. Auch Pausen, Stimmlagen und sonstige parasprachliche Elemente sind zur Beantwortung der Forschungsfragen irrelevant und wurden deshalb nicht in die Transkription aufgenommen. Da der Schwerpunkt der Untersuchung auf den Kommunikationsinhalten und nicht auf der konkreten Sprachgestaltung liegt, wurden einige Sätze zum Zweck der besseren Lesbarkeit umgestellt.

Im Anschluss an die Transkription bekamen die Gesprächspartner das Dokument zur Autorisierung bzw. wenn gewünscht zur Überarbeitung zugeschickt. Meist waren die Änderungen der Experten rein sprachlicher Natur oder standen im Zusammenhang mit der Schweigepflicht gegenüber den Kunden.

4.3.5 Auswertung der Interviews

So wie die Thematik bzw. das Erkenntnisinteresse die Erhebungsmethode bestimmt, sind auch Thematik, Erhebungs- und Auswertungsmethode miteinander verknüpft (vgl. Lamnek 1989: 107). Abbildung 18 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

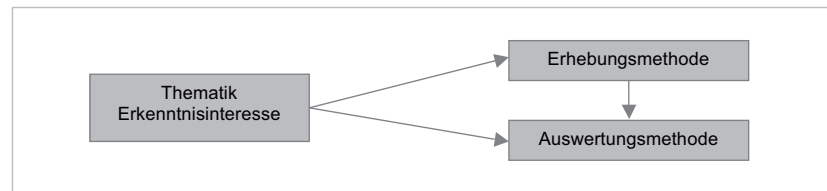


Abbildung 18: Die Abhängigkeit der Methoden (Quelle: Lamnek 1989: 107)

Die wohl üblichste Methode der Gesprächsinterpretation von qualitativen Interviews ist die Inhaltsanalyse. Diese lässt sich in Feinstruktur-, System- und Themenanalyse differenzieren. Da das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit primär in Inhalten und nicht in der Kommunikationsart selbst liegt, bietet sich ein kondensierendes Verfahren wie die Themenanalyse für die Untersuchung an (vgl. Froschauer/Lueger 2008: 91).

„Im Rahmen interpretativer Analysen sozialer Systeme stellen die Ergebnisse vorrangig Hintergrundinformationen bereit. Folglich ist es im Zuge der Analyse angebracht, die manifest angesprochenen Inhalte zusammenzufassen, deren Strukturiertheit auszuarbeiten und in einen systematischen Zusammenhang zu stellen.“ (Froschauer/Lueger 2008: 92)

Zudem ermöglicht die Themenanalyse eine systematische Reduktion größerer Textmengen. Gleichzeitig kann die Meinung der Experten zum Thema in ihrer Differenziertheit herausgearbeitet werden.

Wie in Abbildung 19 dargestellt, werden beim angewendeten Textreduktionsverfahren zunächst Textstellen zu einem Thema identifiziert. Im Anschluss daran werden die Themenkomplexe hinsichtlich ihrer Ausprägungen und Unterschiede zwischen den Gesprächsbeteiligten analysiert (vgl. Froschauer/Lueger 2008: 158ff.).

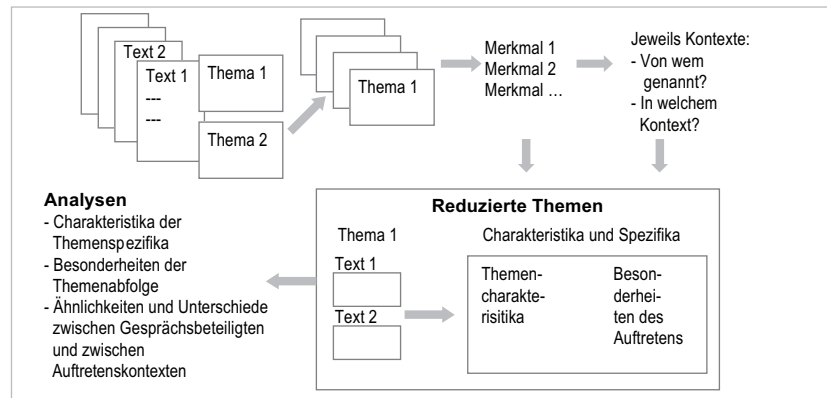


Abbildung 19: Das Textreduktionsverfahren im Rahmen der Themenanalyse (Quelle: Froschauer/Lueger 2008: 162)

4.4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Die Ausführungen im folgenden Kapitel stellen die zentralen Ergebnisse der Experteninterviews dar. Zunächst werden die Ergebnisse der Befragung im Hinblick auf die in Kapitel 4.2.1 formulierten Forschungsfragen analysiert. Dabei wird das Expertenwissen zu dem jeweiligen Block aspektbezogen dargestellt und verglichen. Darauf aufbauend werden die Resultate im Kontext der Arbeit interpretiert und bewertet. Die Darstellung folgt dabei im Wesentlichen dem Interviewleitfaden: Zuerst soll sich auf Basis allgemeiner Aussagen dem Forschungsgegenstand genähert werden. Im Anschluss werden unter Betrachtung von Kapitalmarkttransaktionen und Unternehmenskrisen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und deren Folgen für die Zusammenarbeit von Kommunikations- und Rechtsberatern dargelegt. Aufbauend auf den Ursachen von Konflikten werden typische Konflikte und ihre Handhabung in erfolgskritischen Situationen aufgezeigt. Der letzte Abschnitt beleuchtet Kooperationspotenziale zwischen den Disziplinen. Abschließend sollen die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Forschungsfragen unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen zusammengefasst werden.

4.4.1 Annäherung an den Forschungsgegenstand

4.4.1.1 Einordnung der Ergebnisse

Um die Aussagen der Experten besser einordnen zu können, soll an dieser Stelle kurz auf deren Hintergrund, der erwartungsgemäß die Wahrnehmung des Forschungsgegenstandes beeinflusst, eingegangen werden. Fast alle befragten Experten weisen langjährige Erfahrung zum einen im eigenen Fachbereich und zum anderen mit Vertretern der jeweils anderen Disziplin auf. Zudem handelt es sich bei der Mehrzahl der Anwälte und Kommunikatoren um namhafte Experten. Angesichts dessen liegt die Vermutung nahe, dass sie sich als Top-Vertreter ihres Berufsstandes dem Thema aufgeklärter nähern als viele ihrer Kollegen. Insofern stehen die Gesprächsergebnisse nicht repräsentativ für die gesamte Wirtschaftsanwaltschaft und alle Kommunikationsexperten aus diesem Bereich. Stattdessen

ermöglicht die Befragung ausgewählter Experten, die sich beruflich bereits mit dem Thema befassen haben, den Forschungsgegenstand in all seinen Facetten zu umreißen. Aus den in Kapitel 4.3.2 dargelegten Gründen wurden im Rahmen der Interviews ausschließlich externe Berater befragt. Daher lassen sich die Aussagen der befragten Experten nicht ohne weiteres auf das unternehmensinterne Verhältnis von angestellten Juristen und Kommunikatoren übertragen. Die Gesprächspartner sind geteilter Meinung darüber, inwieweit sich das Verhältnis von internem Justiziar und IR/PR-Verantwortlichen und externer Kanzlei und Kommunikationsagentur unterscheidet. Grundsätzlich vertreten die Experten zwei Ansichten im Bezug auf das Standing des internen Kommunikators: Eine Gruppe geht davon aus, dass die Positionen von In- und Externen zumindest grundsätzlich gleichwertig sind (vgl. Cordes 2008; Wöckener-Erten 2008; Mentner 2008)⁴⁶. Eine andere Gruppe hat die Erfahrung gemacht, dass interne Kommunikatoren besser gestellt sind als externe, weil sie aufgrund jahrelanger Zusammenarbeit in der Regel einen einfacheren Zugang zum Vorstand haben (vgl. Strauss 2008; Nägele 2008; Meier 2008).

4.4.1.2 Selbst- und Fremdwahrnehmung von Juristen und Kommunikatoren

Einleitend wurden die Experten nach typischen Charaktereigenschaften gefragt, die sie Juristen und Kommunikatoren zuschreiben. Die Gesprächspartner wurden gebeten, sowohl typische Vertreter des eigenen als auch des jeweils anderen Berufsstandes kurz zu beschreiben.

Allgemein betrachtet nehmen die befragten Kommunikatoren Juristen als seriöse, sehr vorsichtige, detailverliebte und manchmal etwas überhebliche Kollegen wahr (vgl. Knipp 2008; Bommer 2008; Mentner 2008; Höbel 2008). Besondere Betonung fand vor allem der Hang zur Kontrolle einhergehend mit einer generellen Risikoaversion (vgl. u.a. Strauss 2008; Keibel 2008).

„Der Jurist ist so gepolt, dass er eigentlich danach strebt, größtmögliche Kontrolle in seinem Prozess zu haben. [...] Und die Kommunikation empfindet er oftmals als dem zuwiderlaufend.“ (Strauss 2008)

Das führt dazu, dass der Anwalt Kommunikatoren als „unkontrollierbare[r] Quelle potenziellen Übels“ (Keibel 2008) generell mit einem gewissen Misstrauen begegnet bzw. von Berufswegen begegnen muss (vgl. Strauss 2008).

So schreiben Juristen dem typischen Kommunikator zwar einerseits das Image des kommunikationsfreundlichen und kreativen Kollegen zu, andererseits mangelt es ihm aus juristischer Perspektive mitunter an Vor- und Weitsicht sowie Professionalität (vgl. u.a. Nägele 2008; Wöckener-Erten 2008).

Darüber hinaus stimmt die Selbsteinschätzung beider Gruppen weitgehend mit der Fremdeinschätzung der jeweils anderen Gruppe überein. Interessant ist die Tatsache, dass die Kommunikatoren mit einem juristischen Ausbildungshintergrund auffallend kritisch mit ihrer eigenen Berufszunft ins Gericht gehen. Alexander CORDES, der als Volljurist bei Brunswick im Bereich der Finanzkommunikation berät, beschreibt den typischen Juristen beispielsweise wie folgt:

„Der Jurist denkt [...], dass er qua seines Studiums vielleicht einen Vorteil gegenüber anderen hat, und tritt dadurch bisweilen ein bisschen arrogant auf. Tatsächlich ist das, was er sagt, sehr präzise. Negative Konsequenz daraus kann aber auch ein Mangel an Kreativität sein. Dies bedingt außerdem einen Mangel im Querdenken.“ (Cordes 2008)

46) Alle folgenden Zitierungen ohne Seitenangabe beziehen sich auf die Aussagen der im Rahmen der Magisterarbeit

geführten Experteninterviews [Anmerkung der Autorin im Februar 2010].

Da im Rahmen der Gespräche nach „typischen“ Vertretern des jeweiligen Berufsstandes gefragt wurde, spielt der Einfluss stereotyper Vorstellungen bei der Beschreibung eine wichtige Rolle. Dass diese Charakterisierung einzelnen Juristen oder Kommunikatoren nicht gerecht wird, ist naheliegend. Dennoch sind in den Darstellungen der Berufsbilder deutliche Tendenzen und Unterschiede erkennbar. Sehr stark verallgemeinert stehen sich mit dem Stand der Juristen und dem der Kommunikatoren mehrere konfrontierende Charaktermerkmale gegenüber:

- reaktiv vs. proaktiv
- risikoavers vs. risikoneutral/-freudig
- Fokus auf Risiken bzw. Probleme vs. Fokus auf Chancen bzw. Lösungen
- konfrontatives vs. kooperatives Denken
- präzise, ausdauernd vs. oberflächlich

Dabei besetzen die Berufsgruppen nach Auffassung der Experten nicht jeweils das totale Ende des jeweiligen Kontinuums, sondern tendieren eher in die eine oder andere Richtung. Stellt man die charakterlichen Beschreibungen beider Berufsgruppen gegenüber, lassen sich bereits erste, auf den spezifischen Eigenschaften basierende, Konfliktpotenziale in der Zusammenarbeit erahnen. Die aufgeführten Merkmale entsprechen dabei nicht zwangsläufig dem persönlichen Wesen der einzelnen Akteure, vielmehr sind sie Ausdruck der Berufs- und Systemlogik beider Expertengruppen. So wie das Rechtssystem ein gewisses Maß an Vorsicht, Risikoaversion und sprachlicher Präzision vom Juristen verlangt, muss ein Kommunikator offen und kommunikativ sein, um sich im Mediensystem durchzusetzen. Juristen und Kommunikatoren reflektieren damit die Systemlogik der Stakeholder, denen sich ihre Arbeit widmet.

4.4.1.3 Wissen und Erfahrung über die andere Disziplin

Um die Ausgangsbedingungen des Zusammentreffens besser einordnen zu können, erweist sich ein Blick auf die Wahrnehmung der jeweils anderen Disziplin als sinnvoll. Während bei erfahrenen Beratern das Praxiswissen einen wesentlichen Teil des Know-how ausmacht, stammt gerade bei jüngeren Anwälten und Kommunikatoren ein Großteil ihres Wissens aus der universitären Ausbildung. Sowohl Juristen als auch Kommunikationsexperten kommen häufig erstmals bei Projekten in der Praxis mit der anderen Kompetenz in Berührung.

Juristen lernen nach einheitlicher Meinung aller befragten Experten die Kommunikationsbranche erst kennen, nachdem sie die Universität verlassen haben. Seminare zum Mediensystem oder zur Wirkungsweise von Kommunikation stehen im Jura-Studium nicht auf dem Stundenplan.

„In der juristischen Ausbildung spielt Kommunikation keine Rolle. Auch das Gewerbe der Kommunikatoren ist dem angehenden Juristen nicht bekannt, sozusagen nicht existent. Das mag ein Grund sein, warum Juristen häufig die Rolle von Kommunikatoren nicht verstehen, nicht kennen und auch nicht schätzen können.“ (Nägele 2008)

Was Juristen an der Hochschule in Bezug auf Kommunikation vermittelt wird, bezieht sich meist auf anwaltliche Interaktion. Angehende Rechtsanwälte lernen, juristische Sachverhalte gegenüber anderen Mitgliedern des Rechtssystems zu kommunizieren, darzustellen und zu erläutern. Die in der juristischen Arbeit typische One-to-One-Kommunikation lässt sich nur schwer auf die massenmediale

Kommunikation abstrahieren, mit der Unternehmen in der Öffentlichkeit dargestellt werden (vgl. Cordes 2008; Neben 2008).

„Der Begriff des Kommunikators [...] beinhaltet aber vor allem, dass wir einer breiten bzw. breiteren Menge von Menschen einen kommunikativen Inhalt übermitteln. Genau das wird aber in der Rechtswissenschaft nicht gelehrt und nicht gelernt.“ (Cordes 2008)

Nach Auffassung einiger Experten unterschätzen Juristen jedoch teilweise den Unterschied zwischen beiden Kommunikationsformen. „Da verspürt man die nicht hinterfragte Überzeugung, dass Kommunikation ja jeder kann, denn jeder kann ja reden.“ (Knipp 2008) „Das Problem ist, dass viele Juristen denken, einfach weil sie eine Quasi-Sprachwissenschaft studieren, dass sie [Kommunikation] sowieso können.“ (Neben 2008) Das Verständnis der erlernten Kommunikation entspricht jedoch nur in Ansätzen der eines Medienwissenschaftlers – oder wie es Gerald NEBEN zusammenfasst: „Ein Jurist wird niemals ein optimaler Kommunikator sein.“ (Neben 2008)

Oft haben Juristen ein eher undifferenziertes Bild davon, welchen konkreten Beitrag Kommunikation in erfolgskritischen Situationen leistet. Im Extremfall werden Kommunikatoren mitunter noch mit Journalisten und „Werbefuzzis“ (Kebbel 2008) in einen Topf geworfen und Kommunikation vereinzelt mit Werbung assoziiert.

„Wenn man sehr stark verallgemeinert, dann nehmen Juristen Kommunikatoren oft staunend zur Kenntnis. [...] Sie nehmen sie oft als Störfaktor zur Kenntnis. Sie nehmen sie leider oft überheblich zur Kenntnis, nach dem Motto: Die Juristerei ist ein edles, solides Handwerk und die Kommunikatoren gehören eher zum Gauklergewerbe. Und zwar sowohl die Journalisten als auch die Unternehmenskommunikatoren.“ (Höbel 2008)

Diese aus Sicht der Kommunikationsexperten verschobene Wahrnehmung liegt nach Annahme von Nicolette STRAUSS zum einen daran, dass sich beide Arbeitsbereiche im Unternehmensalltag kaum kreuzen und ein Großteil der anwaltlichen Arbeit ganz ohne Kommunikation auskommt. Zum anderen rührt das ambivalente Verhältnis zur Kommunikation von deren Risiken und Gefahren her, die den Interessen der Juristen entgegenstehen (vgl. Strauss 2008).

Gleichzeitig geht aus den Antworten der Experten hervor, dass auch bei Kommunikatoren die rechtliche Komponente in ihrer Ausbildung so gut wie gar nicht vorhanden ist. Das notwendige Wissen zu juristischen Sachverhalten erlangen sie erst im Rahmen ihrer praktischen Tätigkeit (vgl. Strauss 2008; Kebbel 2008; Bommer 2008).

Dabei ist es sowohl im Bereich der Kapitalmarktkommunikation als auch der Krisenkommunikation unvermeidlich, auf grundlegende Kenntnisse über bestimmte Zusammenhänge und Gesetze zurückgreifen zu können, um die rechtlichen Folgen kommunikativer Handlungen zu antizipieren.

„Genauso wie es sinnvoll und notwendig ist, dass der Jurist gewisse Kommunikationszusammenhänge begreift, weil er sonst nicht entsprechend agiert, muss der Kommunikator die grundlegenden juristischen Begriffe kennen und begreifen, weil er sich sonst nicht mit den Juristen verständigen kann. Im schlimmsten Falle kann er Schaden anrichten, weil er möglicherweise unwissentlich Formulierungen kommunikativ gebraucht, die dem Unternehmen zugeordnet werden, die aber womöglich juristische Bedeutung und Folge haben.“ (Höbel 2008)

Erst durch regelmäßigen Kontakt und Auseinandersetzung mit der jeweils anderen Disziplin wachsen bei beiden der Erfahrungsschatz und damit die Fähigkeit, Sachverhalte in einen größeren Kontext einordnen zu können. „Zwei Eigenschaften

sind durch nichts zu ersetzen – das sind Menschenverstand und Erfahrung, die neben der Ausbildung dazukommen.“ (Höbel 2008)

So nimmt bei PR-Experten, die häufiger mit juristischen Aspekten in Kontakt kommen, auch das Verständnis der Materie zu. Besonders am Kapitalmarkt, wo Gesetze einen hohen Einfluss auf die Kommunikation haben, erleichtert Transaktionserfahrung den Umgang mit gesetzlichen Vorschriften. Junge Kommunikatoren müssen mitunter viel dazulernen. *„Wenn man eine bestimmte Anzahl von Transaktionen mitgemacht hat, dann hat man dieses Wissen, man sollte aber trotzdem sich niemals anmaßen, das Unternehmen juristisch beraten zu wollen. Aber es hilft einem einfach, bestimmte Dinge besser einzuordnen und bestimmte Fehler zu vermeiden.“* (Kebbel 2008)

Das bedeutet nicht, dass jeder Paragraph in seinen Einzelheiten beherrscht und herbeigezogen werden kann. Vielmehr entwickelt sich ein „Bauchgefühl“ dafür, welche Aussage kritisch sein könnte (vgl. Höbel 2008). Für die konkrete rechtliche Beratung zeichnet schließlich der Jurist verantwortlich.

„Die meisten Kommunikatoren, [...] haben eine Grundkenntnis, was die rechtlichen Rahmenbedingungen angeht. Darüber hinaus geht es vermutlich in der Regel nicht. Nach meiner Ansicht wäre es auch zuviel erwartet, Detailkenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen zu haben.“ (Mentner 2008)

Ähnlich stellt es sich bei Juristen dar. Jene, die bereits Erfahrungen mit Medien gesammelt haben, besitzen gewöhnlich ein besseres Verständnis über Kommunikationszusammenhänge. In juristischen Bereichen, die unter verstärkter Beobachtung der Medien stehen, wächst die Bereitschaft der Rechtsanwälte, sich mit medialen Sachverhalten auseinanderzusetzen – vor allem dann, wenn es zu ihrem eigenen Vorteil ist. Besonders in der Krisenberatung haben sich Opferanwälte und Strafrechtler die Regeln der Medien zu eigen gemacht und für ihre Zwecke zu nutzen gelernt. Sie beherrschen im Gegensatz zum klassischen Wirtschaftsanwalt „die Klaviatur der Medien perfekt“ (Höbel 2008).

Aber auch auf dem Kapitalmarkt lernen Juristen angesichts der wachsenden Bedeutung von kommunikativen Aspekten, wie z.B. bei feindlichen Übernahmen, sukzessiv die Leistungen der Kommunikatoren zu schätzen (vgl. Kebbel 2008; Cordes 2008).

4.4.2 Rahmenbedingungen und Aufgaben von Juristen und Kommunikatoren bei Kapitalmarkttransaktionen

Im folgenden Abschnitt werden die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Arbeit bei Kapitalmarkttransaktionen und Krisen dargestellt, die die Ausgangslage für die Zusammenarbeit und Konfliktpotenziale zwischen Juristen und Kommunikatoren bilden.

4.4.2.1 Handlungsrahmen der Kapitalmarktkommunikation

Seit dem Platzen der Börsenblase 2001 hat der Kapitalmarkt einen beträchtlichen Wandel durchgemacht. Gleichzeitig ist das heutige Image der Kommunikatoren bei den Juristen noch immer von dieser Zeit geprägt. So war am Neuen Markt der Stellenwert der Kommunikation teilweise so hoch, dass sie sogar über juristische Einwände erhaben war. Damals „hatte man das Gefühl, auch unter dem Eindruck des Erfolges von Kommunikation, Werbung und PR, dass man über diese Schraubstelle alles regeln kann“ (Nägele 2008). Die befragten Kommunikationsexperten sehen diese Entwicklungen als Ursache der bis heute währenden Ressentiments gegenüber ihrem Metier. Auch wenn

die Profis von damals weitestgehend vom Markt verschwunden sind und sich „die Spreu vom Weizen getrennt“ hat (Strauss 2008), ist ein gewisses Misstrauen der Juristen gegenüber Kommunikationsberatern geblieben (vgl. Strauss 2008; Bommer 2008; Nägele 2008). Als Reaktion auf die Ereignisse am Neuen Markt wurde eine Reihe von gesetzlichen Maßnahmen erlassen, um Anleger vor falschen Versprechungen zu schützen. Damit ist auch der Handlungsspielraum der Kommunikatoren deutlich geschrumpft:

„[D]ie Freiheitsgrade [sind] geringer geworden, weil man aufgrund der Erfahrungen am Neuen Markt auch inzwischen sehr, sehr kritisch darauf schaut, was man so schreibt in Kommunikationsmaterialien, und dass das bloß, um Himmels willen, nicht abweichend ist z.B. vom Börsenprospekt. Das heißt, man hat da relativ wenig Freiheitsgrade, um die Dinge dann schönzureden.“ (Kebbel 2008)

Gleichzeitig ist damit auch die Bedeutung der Juristen gestiegen. Ihre Kernkompetenz, nämlich Unternehmen vor Schaden zu schützen und sie durch die zunehmend komplizierte Materie der Kapitalmarktgesetze zu lotsen, erlebte mit den veränderten gesetzlichen Anforderung eine Renaissance.

„[U]nsere Gesetzeswelt ist so komplex geworden, dass [...] der CEO von Siemens oder von Daimler da nicht wirklich durchsteigt. Das heißt, der bewegt sich im Nebel, jongliert aber gleichzeitig mit Unsummen Geld. Ich kann das verstehen, dass man sich da an das Händchen von einem Juristen begibt und sagt: ‚Du hast das studiert, du kennst dich da aus, auf deinen Rat verlass ich mich.‘“ (Strauss 2008)

Angesichts der Klagekultur, insbesondere im angelsächsischen Wirtschaftsraum, müssen sich Vorstände internationaler Aktiengesellschaften häufig auf die Beratung ihrer Juristen verlassen. So kann am Kapitalmarkt jedes „falsch gesetzte Komma sehr viel Geld kosten, selbst dann noch, wenn der Inhalt des Satzes völlig unstrittig ist.“ (Knipp 2008) Aus diesem Grund überrascht es nicht, dass Anwälte ein eher restriktives Verhältnis zu Kommunikation am Kapitalmarkt haben (vgl. Knipp 2008). Zudem ist Vorständen auch aus persönlicher Sicht daran gelegen, Risiken möglichst gering zu halten, da sie bei Fehlern bis in ihren Privatbesitz haftbar gemacht werden können. „Das Risiko ist ja immer mehr gewachsen, und deswegen ist die Macht der Juristen eigentlich eher gewachsen.“ (Strauss 2008) Der Einfluss des Kapitalmarktrechts ist disziplinenübergreifend. Das hat zur Folge, dass der Chefjurist in vielen Unternehmen inzwischen nicht nur fester Bestandteil von Vorstandssitzungen ist, sondern auf Wunsch der Unternehmen auch stärker in die Kommunikationsarbeit eingebunden wird (vgl. Meier 2008).

4.4.2.2 Mandatierung von Kommunikations- und Rechtsberatern bei Kapitalmarkttransaktionen

Grundsätzlich ist sowohl juristische als auch kommunikative Beratung ein wichtiger Bestandteil bei Börsengängen. Dennoch wird anhand der Reihenfolge, in der Aufträge an die unterschiedlichen externen Experten vergeben werden, bereits der Stellenwert des Rechts deutlich. Nach Ansicht der befragten Kommunikatoren haben Juristen schon bei der Mandatierung im Vorfeld einer Transaktion in aller Regel die Nase vorn (vgl. Strauss 2008; Kebbel 2008; Knipp 2008).

„Wir [Kommunikatoren] sind in der Nahrungskette in der Regel nach den Anwälten, das heißt, erst kommen die Banken, dann die Anwälte und danach dann irgendwann wir.“ (Kebbel 2008)

Nicolette STRAUSS führt dieses Problem unter anderem darauf zurück, dass Kommunikatoren in Zeiten, wo die Schweigepflicht unbedingt eingehalten werden muss, nicht das nötige Vertrauen entgegengebracht wird. So macht die Expertin immer wieder die Erfahrung, dass Kommunikatoren, auch durch die Juristen, Indiskretion unterstellt wird. *„Ich habe es ganz oft schon erlebt, [...] dass Juristen und Manager, die von der Ausbildung her Juristen sind, die Angst haben, dass, sobald sie ihren PR-Mann dazu ziehen, das Ganze morgen im Handelsblatt steht. Und das ist, gelinde gesagt, eine Frechheit. [...] Traut man uns nicht zu zu wissen, wie man mit Kommunikation handelt? Das ist meine Kernkompetenz zu wissen, wann ich welche Information wie an wen gebe. [...] Dieses Misstrauen gegenüber uns Kommunikationsleuten spüre ich regelmäßig. Das hat leider zur Folge, [...] dass wir chronisch zu spät einbezogen werden, dass wir dann nur noch reagieren können und letzten Ende Texte produzieren können über Nacht, um irgendwelche Botschaften nach außen zu tragen. Aber wir können nicht mehr aktiv an den Botschaften mitarbeiten.“* (Strauss 2008)

Die Aussagen der befragten Juristen zur Reihenfolge der Mandatierung sind etwas differenzierter. Christian WÖCKENER-ERTEN hat wie die meisten seiner Kommunikationskollegen die Erfahrung gemacht, dass Juristen zuerst involviert sind:

„Der Einstieg selbst ist sicherlich bei Banken und Anwälten parallel. [...] Dann läuft ein bestimmtes Programm über vier bis sechs Monate ab mit bestimmten festgelegten Schritten, die man einfach machen muss. [...] Kommunikatoren kommen dann erst dazu, vor dem Drucker, während der Erstellung des Prospekts, aber nachdem die Bankenanwälte schon dabei sind.“ (Wöckener-Erten 2008)

Peter NÄGELE hingegen weist bei seiner Aussage darauf hin, dass unter Umständen bereits Beziehungen zu Kommunikationsagenturen bestehen. In einem solchen Fall ist es nach seiner Ansicht vorstellbar, dass die Kommunikationsagentur vor den Anwälten bzw. parallel engagiert wird (vgl. Nägele 2008).⁴⁷

Eine gleichzeitige Verpflichtung beider Experten entspräche nach Ansicht von Kay BOMMER dem Idealfall. Auf diese Weise könne ein Unternehmen dem Problem vorbeugen, dass die Berater später aneinander vorbeiarbeiten bzw. derjenige, der später einsteigt, keinerlei Einfluss mehr auf die Strategie hat (vgl. Bommer 2008).

Die Mehrheit der befragten Kommunikatoren betont an dieser Stelle: Je später Kommunikatoren in den Arbeitsprozess involviert werden, desto schwieriger ist es für sie, einen Beitrag zur Strategientwicklung zu leisten.

„Die erste Aufgabe des Kommunikators ist die Beratung über kommunikative Risiken, die er idealerweise frühzeitig den Verantwortlichen mitteilt, damit man gegebenenfalls noch Stellschrauben in einem Projekt verändern kann.“ (Strauss 2008)

Mit zunehmender Verzögerung ihres Einsatzes schwinden gleichzeitig die Möglichkeiten, kommunikative Chancen aufzuzeigen oder auf kommunikative Risiken hinzuweisen. Bei Transaktionen, die ein kommunikatives Risiko bergen, können Kommunikatoren, „Wirkungszusammenhänge von dem, was ich wann wie sage, besser antizipieren“ (Bommer 2008) und so gegebenenfalls Aspekte des Projekts anpassen sowie das Unternehmen auf mögliche Reaktionen medialer und öffentlicher Art vorbereiten.

47) Sowohl Peter Nägele als auch Christian Wöckener-Erten weisen bei ihren Aussagen auf die unterschiedlichen Mandate von Kanzleien und Kommunikationsagenturen hin. So hätten Anwälte in der Regel eher projektbezogene Beziehungen zu ihren Mandanten, die auf die Dauer der jewei-

ligen Transaktion beschränkt sind. Demgegenüber stünden Kommunikationsagenturen im Rahmen von sogenannten ‚Retainern‘ ihren Kunden oft langfristiger zur Seite und blieben auch nach einem IPO oder M&A an Bord (dazu Kebbel 2008; Nägele 2008; Wöckener-Erten 2008).

4.4.2.3 Aufgaben des Juristen bei Transaktionen

Die Kernaufgabe der Juristen bei Kapitalmarkttransaktionen ist es, das Unternehmen vor Schäden juristischer Art zu bewahren und Transaktionssicherheit herzustellen. Dazu gehört nicht nur die rechtliche Beratung zu komplexen Sachverhalten, die bei einem Börsengang oder M&A relevant werden könnten, sondern auch das Aufzeigen von Eventualitäten und deren rechtlicher Folgen:

„Der Jurist steht dann vor der Herausforderung, dass er durchaus komplexe Sachverhalte und eine Reihe von hypothetischen, denkbar eintretenden Alternativen oder Möglichkeiten, Krisensituationen oder Abweichungen von Plan A aufzeigen muss, deren mögliche Folgen, die naturgemäß – das geht gar nicht anders – immer unsicher sind. [...] Es ist schon die Hauptaufgabe des Juristen, auch unwahrscheinliche Fälle nach rechtlichen Folgen zu bewerten und zu durchleuchten, Punkte aufzugreifen oder auf Risiken hinzuweisen, die vielleicht insoweit ‚unangenehm‘ sind, als dass sie eher Risiken als Chancen betonen.“ (Bommer 2008)

Um das Unternehmen vor diesen Risiken zu bewahren, definiert der Jurist in einem ersten Schritt Grenzen, innerhalb derer sich der anstehende Prozess zu vollziehen hat (vgl. Nägele 2008). Auch die Kommunikationsmaßnahmen dürfen sich nur im vorher definierten Bereich bewegen. Diesen Handlungsrahmen, der sich aus den geltenden Gesetzen und Vorschriften zusammensetzt, müssen Kommunikatoren kennen, akzeptieren und ihrer Arbeit zugrunde legen (vgl. Wöckener-Erten 2008; Bommer 2008).

„Ist der Kommunikator erst einmal engagiert, dann bekommt er von den Rechtsberatern die Rahmenbedingungen und praktisch die Spielwiese, auf der er sich austoben kann. Die Anwälte zeigen die Leitplanken auf und bewahren ihn davor, Dinge oder Botschaften zu formulieren, die mit Risiken für seinen Kunden verbunden sind.“ (Nägele 2008)

Damit sind die Kommunikationsmanager in hohem Maße von den Vorgaben und der Einwilligung der Anwälte abhängig, die als Interessensvertreter ihres Mandanten (vgl. Nägele 2008) dafür „Sorge [tragen], dass die relevanten Dokumente, vor allem der Börsenprospekt, absolut wasserdicht und fehlerfrei sind“ (Knipp 2008).

4.4.2.4 Aufgaben des Kommunikators bei Transaktionen

Aus mehrheitlicher Sicht der Experten haben Kommunikatoren in erster Linie die Aufgabe, alle gesetzlich geforderten Pflichtmaßnahmen, die in ihren Bereich fallen, umzusetzen. Jegliche Informationen, die darüber hinaus gehen, liegen im Ermessen des Unternehmens und können in verschiedener Intensität stattfinden: Auf Ebene der „Basis“-Kommunikation werden alle rechtlichen Mindestanforderungen juristisch korrekt erfüllt, ohne explizit auf die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der Stakeholder einzugehen. Vertiefend kann diese Pflichtkommunikation um eine zielgruppenspezifische Komponente ergänzt werden. Dieser zweite Schritt umfasst dabei in der Regel freiwillige Kommunikationsmaßnahmen, welche die Kür zur Pflicht darstellen.

Phoebe KEBBEL beschreibt das am Beispiel eines M&A-Prozesses, in dem sich kommunikativ der Verunsicherung der Stakeholder gewidmet wird:

„[Der Kommunikator ist] für eine vernünftige Umsetzung des Pflichtprogramms [verantwortlich]. Eine Pressemitteilung zu machen, ist in den meisten Transaktionen schon Pflicht, aber die kann man eben so oder so machen. So, dass sie den juristischen Minimalstandards genügt, oder so, dass sie z.B. gleichzeitig die Sorgen der Politiker und der Arbeitnehmer und der Kunden und der Lieferanten usw. adressiert, ohne dass sie das rechtlich müsste.“ (Kebbel 2008)

Auf der Ebene der freiwilligen Kommunikationsmaßnahmen wächst auch der Handlungsspielraum, den Kommunikatoren für ihre Arbeit zur Verfügung haben. Hier können die Stakeholder über die Pflichtinformation hinaus zielgruppenspezifisch adressiert werden. Im Rahmen von Pressekonferenzen, Redaktionsbesuchen oder Roadshows kann zusätzlich zur formalisierten Kommunikation ein persönlicherer Umgang mit Medien und Anlegern gepflegt sowie abstrakte Inhalte des Börsenprospektes erläutert und aus dem „Juristendeutsch“ ins „Journalistendeutsch“ übersetzt werden (vgl. Knipp 2008). Ferner ermöglichen zusätzliche Aktivitäten einen weniger formalisierten Kontakt, der die Zielgruppen auch auf emotionaler Ebene erreicht.

Hier zeigen sich auch aus Sicht der Juristen die Chancen von Kommunikation auf:

„Der ganze Börsengang ist letztendlich auch eine Kommunikationsaufgabe. Ich muss denjenigen, die ich als Investoren oder als Aktionäre gewinnen will, bestimmte Botschaften übermitteln. Ich will sie ja dazu veranlassen, letztlich die Aktie zu zeichnen bzw. zu kaufen. Insofern sind damit die Chancen verbunden, dass ich mein Ziel erreiche, und alle wollen unbedingt diese Aktie kaufen. Ich habe eine große Nachfrage generiert. Das Risiko ist, dass ich das mit Informationen mache, die nicht stimmen.“ (Nägele 2008)

Diese Aussage verdeutlicht das zwiespältige Verhältnis von Juristen zur emotionalen Informationsebene. Rechtlich ist es nicht notwendig, über die Vermittlung klassischer Informationen – also Zahlen, Fakten, Risiken – hinaus zu gehen. Unternehmen und Kommunikator möchten jedoch die Stakeholder des Unternehmens zusätzlich über die Beziehungsebene erreichen und Interesse am Produkt – also der Aktie – wecken. An dieser Stelle kommen neben zielgruppenspezifischen Erklärungen vermehrt auch emotionale Aspekte, die nur über Kommunikation vermittelt werden können, zum Tragen.

„Die Anwälte arbeiten gemäß ihrem Handwerk. Unsere Aufgabe besteht darüber hinaus unter anderem darin, eine Nachfragesituation – im Fall des Börsenganges nach Wertpapieren – zu schaffen, die nie nur rational funktioniert. Da hat Kommunikation für den Börsengangerfolg zumindest einen gleich hohen, wenn nicht, nach meinem persönlichen Empfinden, vielleicht auch einen etwas höheren Wert.“ (Cordes 2008)

Damit leistet die Kommunikationsfunktion einen wichtigen Beitrag an der Wertschöpfung des Unternehmens. Auch Peter NÄGELE sieht die Expertise der Kommunikatoren darin, über das alleinige Informieren hinaus auf emotionaler Ebene eine Nachfrage am Markt zu schaffen:

„[Die] Vermittlung von Informationen, Vermittlung von Botschaften, ist die primäre Ebene. Die sekundäre Ebene ist die Herstellung von sozialen Beziehungen und der Transport von Gefühlen. Informationen kann im Grunde genommen jeder vermitteln; wenn ich aber irgendwas bezwecke, einen Spannungsbogen aufbauen oder ein Knappheitsgefühl schaffen will, dann muss ich natürlich anders herangehen, als es ein Jurist tun würde.“ (Nägele 2008)

Peter NÄGELE betont in diesem Zusammenhang, dass sowohl Juristen als auch Betriebswirtschaftler den Wert dieser Expertise im Vergleich zu anderen Faktoren oft nicht zu schätzen wissen. Im Gegensatz zu harten Fakten, wie Gesetzen und Vorschriften, hat Kommunikation als „weicher Faktor“ oft das Nachsehen.

„Dass Kommunikation wichtig ist, ist aus meiner Sicht unzweifelhaft, aber sie gehört zu den weichen Faktoren im Zusammenhang mit solchen Prozessen. Es handelt sich um eine Dienstleistung, deren Notwendigkeit und deren Wert denen, die die Dienstleistung einkaufen und nutzen sollen, immer wieder klar gemacht werden muss. Das ist eine schwierige Aufgabe,

denn die Adressaten sind in der Regel Menschen, die einen betriebswirtschaftlichen oder juristischen Hintergrund haben und die sich schon von Natur aus schwer tun, mit weichen Faktoren umzugehen und sie einzuschätzen. Ich glaube, die Notwendigkeit, Überzeugungsarbeit zu leisten, ist eher größer geworden.“ (Nägele 2008)

Das Ungleichgewicht in der Wertschätzung von harten und weichen Faktoren beeinflusst damit auch die Wahrnehmung der Kommunikationsarbeit im Vergleich zu Tatsachen wie Gesetzen und Vorschriften.

Die freiwilligen Aktivitäten sind dennoch notwendig, um die verschiedenen Akteure des Finanzmarktes entsprechend ihrer Interessen und Auffassungsfähigkeiten zu informieren. So wird z.B. die Equity Story den Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder angepasst (vgl. Keibel 2008) und als „öffentlich erzählbare Geschichte“ (Knipp 2008) aufbereitet.⁴⁸ Primäres Ziel dieses Prozesses ist es, die vielschichtigen Inhalte den variierenden Informationsbedürfnissen soweit anzugleichen, dass sie für alle Zielgruppen verständlich werden.

„Was bei einem Börsengang [...] sehr wichtig ist, lässt sich unter dem Stichwort ‚Komplexitätsreduzierung von Informationen‘ zusammenfassen. Es kommt für den Erfolg eines Börsenganges auch darauf an, dass Informationen so aufbereitet sind, dass ich bestimmte Zielgruppen adäquat bedienen kann.“ (Cordes 2008)

Darauf aufbauend werden schließlich Kommunikationsmaterialien wie Fragenkataloge, Pressemitteilungen, Vorstandsreden für Roadshows und Pressekonferenzen erstellt. Auch die Sensibilisierung der Vorstände für die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse von Analysten, Investoren und Journalisten ist Teil der Kommunikationsberatung (vgl. Knipp 2008). Dieses spezifische Wissen um die Wirkungsweise des Mediensystems wird Kommunikationsprofis auch von Juristen zugestanden (vgl. Wöckener-Erten 2008).

Dennoch misslingt Unternehmen am Kapitalmarkt der Balanceakt zwischen juristisch „richtiger“ und „guter“ Kommunikation bisweilen. Aus Angst, gesetzliche Grenzen zu tangieren oder zu überqueren, ziehen sie sich zurück und informieren ihre Stakeholder ausschließlich im Rahmen der vorgeschriebenen Pflichtveröffentlichungen.

„Der Kapitalmarkt ist in einem Maße reguliert, dass viele Unternehmen daraus den falschen Schluss ziehen, dass sie am liebsten gar nicht mehr oder nur noch im Rahmen der Regelberichterstattung kommunizieren wollen. Sie wollen am liebsten nicht mehr kommunizieren, weil sie oft nicht sicher sein können, die ‚roten Linien‘ zu überschreiten.“ (Knipp 2008)

Egal ob Pflicht- oder freiwillige Kommunikation: Jedes Schriftstück, das am Kapitalmarkt veröffentlicht wird, birgt die Gefahr, in irgendeiner Weise nicht im Einklang mit den Gesetzen zu stehen und damit Rechtsfolgen für das Unternehmen mit sich zu bringen. Würden die gesetzlichen Vorschriften und Anforderungen nicht oder nur unzureichend erfüllt, wären juristische Konsequenzen die Folge. Für Kommunikatoren wird damit die Gratwanderung zwischen Transparenz und der Gefahr, falsche oder unzulässige Informationen nach außen zu geben, zur eigentlichen Herausforderung. In Anbetracht der hohen Relevanz gesetzlicher Vorschriften erscheint es schwierig, die Potenziale und Chancen, die Kommunikation normalerweise mit sich bringt, in Transaktionen auszuschöpfen.

48) Bei der Entwicklung der Equity Story ist jedoch der Einfluss der Kommunikatoren unterschiedlich hoch. Nach Schätzungen von Thomas Knipp werden etwa 20% aller Equity Stories allein von den Banken verfasst und von Kommunikatoren kommentiert, 20%

werden von beiden gemeinsam verfasst, und in 60% der Fälle legen die Banken eine fertige Equity Story vor, auf deren Basis die Kommunikatoren dann die öffentlichen Materialien formulieren (vgl. Knipp 2008; auch Strauss 2008).

4.4.2.5 Kommunikative Schwerpunkte im Börseneinführungsprozess

Die in den Interviews gestellte Frage zu Phasen beim Börsengang, in denen Kommunikation verhältnismäßig mehr Gewicht hat, liefert zusätzliche interessante Einblicke in das Arbeitsverhältnis von Juristen und Kommunikatoren. So hat sich in den Gesprächen mit den Kapitalmarktexperten herausgestellt, dass es im Rahmen von Börseneinführungsprozessen durchaus Phasen gibt, in denen kommunikativen Aspekten eine höhere Bedeutung beigemessen wird als zu anderen Zeiten. Es zeigt sich, dass nachdem die juristischen Rahmenbedingungen definiert sind, die kommunikative Beratung wichtiger wird. Juristen übernehmen nach Ansicht der Experten ab dann eher eine Überwachungs- und Kontrollfunktion.

„[D]er Schwerpunkt wird am Anfang eher auf den juristischen Aspekten liegen, wohingegen – wenn die Tinte trocken ist – dann durchaus die kommunikativen Aspekte stärker in den Vordergrund treten. Wie teile ich das der Öffentlichkeit, den Zielgruppen, dem Kapitalmarkt mit? Dann übernimmt die Juristerei mehr die Checks-and-Balances-Rolle: Kann man das jetzt so sagen oder nicht? Umgekehrt wäre es da auch fatal, auf die Juristen zu verzichten und alles in die Hand der Kommunikatoren zu legen.“ (Bommer 2008)

Die Aussage von Nicolette STRAUSS legt dar, wie sich der Schwerpunkt bei einem Börseneinführungsprozess verlagert und die Intensität der Kommunikationsberatung unmittelbar vor und nach dem Börsengang zunimmt.

„Wenn [...] die ganzen Vorbereitungen für den Börsengang abgeschlossen sind [...], dann merkt man einfach, dass sich die Kollegen Juristen auch sukzessive ein bisschen zurückziehen. Die haben dann ihre Pflöcke eingerammt, sind zu Rate gezogen worden, haben sich in ihren Punkten dann in aller Regel auch durchgesetzt, dann schlägt die große Stunde der Kommunikatoren. Wir sind mitunter schon Herr des Verfahrens in den Tagen vor und nach dem Börsengang, wenn Pressekonferenzen stattfinden, wenn Redaktionsbesuche gemacht werden, wenn man an der Börse ins n-tv-Studio geht. Auch schon während der Roadshow. [...] Aber mit der Einschränkung: In dem, was gesagt wird, müssen wir in dem Terrain bleiben, das vorher abgesteckt wird.“ (Strauss 2008)

Das heißt nicht, dass Kommunikatoren nach der Fertigstellung des Prospekts, der Equity Story und aller Dokumente nach Gutdünken agieren dürfen. Ihre Arbeit muss auch im Anschluss mit den Rechtsanwälten abgestimmt sein. Insofern ist die Kommunikation zu jedem Zeitpunkt des Prozesses von juristischen Vorgaben abhängig.

4.4.3 Rahmenbedingungen und Aufgaben von Juristen und Kommunikatoren in Unternehmenskrisen

Prinzipiell herrschen in Krisensituationen andere situative Rahmenbedingungen als bei Kapitalmarkttransaktionen.

Zum einen unterscheiden sich die rechtlichen und kommunikativen Arbeitsgrundlagen der Experten, zum anderen handelt es sich bei Krisen meist um akute Ereignisse, auf die Unternehmen häufig nicht vorbereitet sind. Vor diesem Hintergrund werden auch externe Berater – sofern sie nicht im Rahmen der Krisenprävention bereits involviert waren – erst verzögert in das Geschehen einbezogen. Das beeinflusst in der Folge den Handlungsrahmen der Zusammenarbeit.

4.4.3.1 Handlungsrahmen der Krisenkommunikation

So wie der Stellenwert der Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren allgemein gestiegen ist, hat auch die Anerkennung der Krisenkommunikation als Expertise zugenommen (vgl. Höbel 2008). Im Vergleich zu Kapitalmarkttransaktionen herrscht unter den Befragten aus der Krisenberatungsbranche Einigkeit über die verhältnismäßig hohe Akzeptanz und Bedeutung der Kommunikation als erfolgskritischer Faktor. Aus den Gesprächen wird deutlich, dass der Einfluss von Juristen bzw. Kommunikatoren im Hinblick auf die Entscheidungsfindung in Krisen ausgeglichener ist als am Finanzmarkt. Trotz dieser Grundtendenz sind die Experten, abhängig vom Berufsstand, jedoch unterschiedlicher Auffassung darüber, wie wichtig Kommunikation im Krisenprozess im Vergleich zum Handwerk der Juristen ist.

Es wurde ersichtlich, dass die Bedeutung, die einer aktiven Kommunikation beigemessen wird, grundsätzlich sehr stark von den Erfahrungen und der Professionalität des betroffenen Unternehmens abhängig ist.

„Bei guten Unternehmen, bei gut beratenen Unternehmen, ist die Kommunikation eindeutig von A bis Z aufproaktiv eingestellt. Das beinhaltet durchaus, dass man in einer nachvollziehbaren Weise sagt: Zum Inhaltlichen kann man noch gar nichts sagen, man muss erstmal die Dinge prüfen. Bei weniger erfahrenen Unternehmen, die wahrscheinlich auch das Glück hatten, nicht ins Rampenlicht insbesondere in Krisensituationen gezogen zu werden, da hat man eben immer noch die Spontanreaktion, die absolut menschliche Spontanreaktion: Klappen zu und ich sage nichts.“ (Meier 2008)

Peter HÖBEL hebt besonders den Aspekt der Krisenerfahrung hervor, die einen hohen Einfluss auf die Wertschätzung und die Wahrnehmung von Kommunikation hat. Demnach sehen Organisationen, die schon einmal von einer kommunikativen Krise betroffen waren, eher die Notwendigkeit aktiver Kommunikation.

„Unternehmen, die bereits Krisen hinter sich haben, haben entweder den Status gebranntes Kind; also sie haben Fehler auch in der Kommunikation gemacht, die sie möglicherweise ein zweites Mal nicht mehr machen. Oder es ist gut gelaufen, und dann partizipieren sie natürlich auch an den positiven Erfahrungen. Also: Die erfahrenen Unternehmen gehen anders mit Kommunikation um als die unerfahrenen.“ (Höbel 2008)

Diese Praxiserfahrung wirkt sich auch auf die Gewichtung kommunikativer Argumente im Entscheidungsprozess aus. Sofern ein Unternehmen bis dato noch nicht mit den Folgen schlechter Kommunikation konfrontiert wurde, fehlt ihm häufig das Bewusstsein für die Leistungen von PR in Krisensituationen. Hat das Unternehmen bereits erlebt, wie sich fehlende oder nicht auf die Bedürfnisse der Stakeholder abgestimmte Kommunikation auswirken kann, ist der Stellenwert des Kommunikators im Entscheidungsprozess deutlich höher (vgl. Höbel 2008; Johanssen 2008).

Trotz des Bedeutungszuwachses geht aus der Antwort von Klaus-Peter JOHANSEN hervor, dass Kommunikation in Anbetracht der fatalen Folgen von Unternehmenskrisen auch heutzutage noch unterbewertet wird.

„Ich glaube, wir haben sowieso eine Unterschätzung der Bedeutung von Kommunikation. Immer! [...] Es würden nicht so viele katastrophale Fälle passieren, wenn man die Wirkung von Kommunikation – also der falschen, der fehlgeleiteten oder der unterlassenen Kommunikation – richtig einschätzen würde. Es werden auf diesem Sektor immer noch wahnsinnig viele Fehler gemacht. Für mich bedeutet das, dass man die Wichtigkeit von Kommunikation nach wie vor nicht richtig einschätzt.“ (Johanssen 2008)

4.4.3.2 Mandatierung von Kommunikations- und Rechtsberatern in Unternehmenskrisen

Im Gegensatz zu Kapitalmarkttransaktionen gehören externe Berater in Unternehmenskrisen nicht zwingend zum Krisenmanagementteam. Auch wenn die Notwendigkeit externer Rechtsanwälte und Kommunikationsberater in wachsendem Maße erkannt wird, steigen beide Berater nach Meinung von Gerald NEBEN häufig noch immer nicht rechtzeitig genug in den Prozess ein.

„Nicht nur ich klage darüber, auch die Kommunikatoren, mit denen ich zu tun habe, klagen darüber. Die sagen auch: ‚Selbst wir werden viel zu spät von der Unternehmensführung in entscheidende Themen eingebunden.‘ Die Juristen sind eben in diesem Spiel noch eine Ebene weiter entfernt. Das heißt, das Problem ist nach wie vor da, wobei sich, ich würde sagen, in den letzten zwei Jahren eine ganze Menge getan hat. Es gibt sehr viel mehr Awareness für dieses Thema.“ (Neben 2008)

Während bei Kapitalmarkttransaktionen die Reihenfolge der Mandatierung externer Fachleute relativ eindeutig ist, äußern sich die Krisenexperten zu diesem Thema sehr viel uneinheitlicher. Generell lässt sich den Antworten jedoch entnehmen, dass Krisen normalerweise intern bereits in Angriff genommen worden sind, bevor die Hilfe externer Berater hinzugezogen wird (vgl. Neben 2008).

Klaus-Peter JOHANSEN stellt in seiner Antwort zwei unterschiedliche Möglichkeiten dar, wie die Mandatierung von Kommunikationsagenturen von statten gehen kann: Im ersten Fall wird er als Externer, unabhängig vom Juristen, von der Kommunikationsabteilung als Berater dazugeholt, um die Komplexität der Krise zu meistern. In der Regel sind in einem solchen Fall entweder in- oder externe Juristen bereits mit dabei.

„Die zweite Fallgestaltung ist, dass ein Jurist – wie eben schon einmal geschildert – bei seiner rechtlichen Beratung sagt: ‚Da sollten wir auch einen Kommunikationsmann hinzuziehen. [...] Die Erfahrung ist, dass man, bevor überhaupt ein Kommunikationsberater geholt wird, schon den Juristen geholt hat. In jeder Krise ist eigentlich das erste, was man macht, den Juristen anzurufen und zu fragen: ‚Hör mal zu. Was sollen wir da machen?‘ Deshalb passiert es eigentlich kaum, dass der Kommunikationsberater als erster geholt wird.“ (Johansen 2008)

Markus MEIER äußert sich dazu aus juristischer Sicht. Seiner Erfahrung nach sind Kommunikatoren – entweder in- oder externe – immer vor ihm als externem Rechtsberater involviert. *„Ehrlich gesagt, könnte ich aus den letzten fünf bis zehn Jahren keinen Fall nennen, wo nicht der Kommunikator – oder jedenfalls der interne Kommunikator – nicht schon vom ersten Tag, und damit vor mir, von der Krise wusste. Es ist nicht notwendigerweise so, dass man mit dem Kommunikator auch im frühen Stadium eines Falles zusammentrifft.“ (Meier 2008)*

Diese gegensätzlichen Aussagen lassen sich darauf zurückführen, dass beide als externe Berater normalerweise zuerst auf die internen Juristen oder Kommunikatoren treffen und somit immer „Zweite“ sind. Dennoch deuten diese Darstellungen auch auf die uneinheitliche Mandatierungspraxis in Krisen hin, für die sich kein Normalfall definieren lässt. Die Antwort von Gerald NEBEN weist allerdings darauf hin, dass das Standing von Juristen in Krisen weitaus weniger etabliert ist als bei Kapitalmarkttransaktionen. Interessanterweise ähnelt die juristische Beschreibung des *Worst Case* bei der Mandatierung sehr stark dem *Worst Case* externer Kommunikatoren bei Kapitalmarkttransaktionen:

„[Das] Worst-Case-Szenario [ist], [...] dass tatsächlich die Juristen erst am Ende des Prozesses eingeschaltet werden. Und zwar sehr punktuell, was aus meiner Sicht ein Fehler ist, weil dann tatsächlich nicht mehr soviel gemacht werden kann bzw. dann sind eben auch

die Handlungsoptionen oftmals schon soweit reduziert, dass sie mit Jura tatsächlich nicht mehr viel bewirken können.“ (Neben 2008)

Auch Tina MENTNER hat die Erfahrung gemacht, dass bei Krisensituationen häufig „die Kommunikatoren zuerst an Bord sind.“ (Mentner 2008) Dabei ist die Verpflichtung externer Krisenspezialisten jedoch abhängig von der Wahrnehmung der Kommunikation als erfolgskritische Komponente. Peter HÖBEL betont, dass spezialisierte Krisenkommunikatoren oft erst im Extremfall eingeschaltet werden:

„Wenn der Pressesprecher sagt: ‚Ich habe davon keine Ahnung, ich hole mir jemanden‘, dann wird er zuerst zu seiner Hausagentur gehen und sich von ihr verstärken lassen. Wenn er konkret Krisenspezialisten anfordert, die das Thema kennen, dann muss es schon entweder eine erkennbar große Sache sein, bei der der Leidensdruck gleich groß genug ist. Oder der Kommunikator erkennt sehr schnell, dass er überfordert ist und Hilfe braucht.“ (Höbel 2008)

Betrachtet man die verschiedenen Krisen genauer, wird offensichtlich, dass es stark von der Ursache und Art der Krise abhängt, wann bestimmte externe Berater engagiert werden. Sieht sich ein Unternehmen erkennbar juristischen Problemen ausgesetzt, wie beispielsweise im Fall von Korruptionsvorwürfen oder Hausdurchsuchungen, dann ist ein Anruf bei einer externen Rechtsanwaltskanzlei häufig der erste Schritt der Unternehmensführung. Sofern der interne Justiziar nicht Fachmann in dieser rechtlichen Materie ist, sind in solchen Fällen externe Strafrechtler am ehesten in der Lage, „einen Beschuldigten aus der U-Haft zu holen oder mit dem Staatsanwalt auf Augenhöhe zu reden“ (Höbel 2008). Sieht sich das Unternehmen offensichtlich mit kommunikativen Hürden konfrontiert, sind PR-Experten meist eher im Krisenteam.

Auch wenn die Aussagen teilweise erheblich voneinander abweichen, zeigen die Gespräche doch, dass die Position von Krisenkommunikatoren nicht vergleichbar ist mit der ihrer Kollegen am Kapitalmarkt. Während sich Kapitalmarkttransaktionen prinzipiell nach einem bestimmten, formalisierten Schema vollziehen, läuft jede Krise individuell vor dem Hintergrund ihrer Ursachen und Konstellationen ab. Diese Tatsache wird in der uneinheitlichen Mandatierung externer Berater erkenntlich.

4.4.3.3 Aufgaben des Juristen in Unternehmenskrisen

Anhand der Beschreibung der befragten Experten kristallisieren sich mehrere Aufgabenbereiche heraus, die Juristen in Krisensituationen zukommen. Ein Großteil der Tätigkeiten läuft auf das grundsätzliche Ziel des Juristen hinaus, nämlich gegnerischen Parteien keinerlei Grundlage für Forderungen und Klagen jeglicher Art zu geben. Dabei steht die Frage, ob es sich um begründete oder unbegründete Forderungen handelt, erst an zweiter Stelle:

„Der Jurist sieht seine Aufgabe primär darin, Ansprüche abzuwehren, und zwar häufig egal, ob diese Ansprüche berechtigt oder unberechtigt sind. Denn es ist erstmal gar nicht seine Kernaufgabe, die Berechtigung des Anspruchs zu klären, sondern er will grundsätzlich Ansprüche abwehren und glaubt, damit das Bestmögliche für sein Unternehmen in wirtschaftlicher Hinsicht zu tun.“ (Höbel 2008)

Im Rahmen dessen ist der Jurist dafür verantwortlich, „die Situation auf ihre juristischen Konsequenzen hin zu untersuchen und zu beurteilen und daraus dann für das Unternehmen, für das er tätig ist [...], die richtige Empfehlung zu geben“ (Johansen 2008). Das bedeutet zum einen, dass er auf rechtliche Implikationen von unternehmerischen

Entscheidungen hinweist. Des Weiteren wird von ihm erwartet, dass er notwendige Schritte aufzeigt, um konkreten rechtlichen Folgen aus dem Weg zu gehen (vgl. Neben 2008).

„[E]r wägt ab, welche juristischen Risiken sich aus dieser besonderen Fallkonstellation für das Unternehmen als ganzes und natürlich auch für betroffene Personen ergeben, z.B. strafrechtliche Konsequenzen, die offenkundig sind, oder Schadenersatzforderungen. Das ist sein Job, das ist seine Aufgabe, und darin liegt dann natürlich auch seine Funktion in einem solchen Krisenprozess. Das stößt dann gelegentlich auf Konflikte mit der Kommunikation.“ (Johannsen 2008)

Zudem betont Markus MEIER die strategische Ebene, die den juristischen Aufgabenbereich tangiert. So ist der Rechtsberater seiner Ansicht nach auch für die Definition strategischer Ziele mitverantwortlich:

„Die Aufgabe des Juristen ist im Wesentlichen zunächst einmal die handwerkliche Seite und die strategische Seite. Die handwerkliche Seite, sowohl in Krisensituationen, aber auch bei Kapitalmarkttransaktionen, ist, dafür zu sorgen, dass das, was zur Durchsetzung der Ansprüche oder Ziele seines Mandanten erforderlich ist, auch hundertprozentig und fehlerfrei durchgebracht wird. Zum zweiten, meistens logisch dem, was ich gerade gesagt habe, vorgeschaltet, ist die Aufgabe des Juristen, die Ziele des Mandanten mit zu definieren helfen. [...] Wenn das Ziel definiert ist, dann ist der Jurist zunächst auch erstmal Handwerker, der dafür sorgt, dass das Ziel erreicht werden kann.“ (Meier 2008)

Aus kommunikativer Sicht wächst mit steigendem Einfluss der Anwälte auf strategischer Ebene jedoch die Gefahr, dass juristische Interessen die Entscheidungsfindung anführen. Der Hauptfokus des Juristen liegt darauf, sicherzustellen, „dass die Kommunikation der Kommunikationsverantwortlichen keine negativen Folgen auf eventuell laufende rechtliche Verfahren oder sich andeutende rechtliche Verfahren hat“ (Neben 2008). Das heißt, seine Aufgabe ist es, Informationsmaterialien zu sichten und auf ihre rechtliche Relevanz und Korrektheit zu überprüfen (vgl. Mentner 2008; Neben 2008).

Zusätzlich wird in Krisen auch die Forderung an Juristen gestellt, komplexe juristische Sachverhalte inhaltlich so darzustellen, dass Kommunikatoren anschließend in der Lage sind, diese zielgruppengerecht aufzuarbeiten.

„Die Aufgabe des Juristen ist eben auch [...] Übersetzer zu sein, also wirklich komplexe Sachverhalte so herunterzubrechen, dass sie nicht nur verstanden werden können von Nicht-Juristen, sondern dass die sie eben auch weitergeben können.“ (Neben 2008)

Bei dieser auf Kooperation ausgerichteten Sichtweise legt der Rechtsanwalt als Übersetzer juristischer Sachverhalte eine wichtige Grundlage für die Kommunikationsarbeit.

4.4.3.4 Aufgaben des Kommunikators in Unternehmenskrisen

Nach Ansicht der befragten Krisenspezialisten vollziehen sich die Aufgaben von Kommunikatoren auf mehreren Ebenen. In einem ersten Schritt entwickeln die Kommunikatoren in der Regel knappe Kernbotschaften, die die Arbeits- und Argumentationsgrundlage der gesamten Kommunikation darstellen. Darauf baut im Anschluss die klassische Pressearbeit auf, zu der beispielsweise Kommunikationsmaterialien oder Präsentationen gehören. Aber auch die Vorbereitung des Vorstandes auf Interviews, die Vereinheitlichung von Sprachregelungen und die Koordination des Internetauftritts wird von PR-Experten übernommen (vgl. Mentner 2008; Neben 2008).

Darüber hinaus waren sich alle befragten Experten darüber einig, dass im Rahmen der Pressearbeit die besondere Aufgabe der Kommunikation darin liegt, schlüssig die Situation

des Unternehmens darzustellen. In Krisen bieten sich mitunter sehr komplexe Sachverhalte, die den Informationsbedürfnissen der verschiedenen Stakeholdergruppen angepasst werden müssen (vgl. Meier 2008). Nur wenn diese Inhalte sprachlich so formuliert werden, dass sie im Einklang mit den Anforderungen, Bedürfnissen und Sorgen der Anspruchsgruppen stehen, werden sie verstanden und nachvollzogen. Zugleich wissen Kommunikatoren aus Sicht von Tina MENTNER am besten, wann und auf welche Weise die unterschiedlichen Zielgruppen informiert werden sollten:

„Leistung der Kommunikation ist vor allen Dingen auch, dafür Sorge zu tragen, dass die Kommunikation nach einem vernünftigen Timing und mit den angemessenen Mitteln über die richtigen Kanäle an die Zielgruppen erfolgt. Unternehmen, die selber in der Situation stecken und so etwas ja dann häufig zum ersten Mal kommunizieren, haben häufig nicht wirklich eine Vorstellung davon, welche Zielgruppen in die Kommunikation eingebunden werden müssen.“ (Mentner 2008)

Vor allem die Zusammenarbeit mit den Medien, die aufgrund ihrer Multiplikatorrolle eine besonders wichtige Stakeholdergruppe für ein Unternehmen in der Krise repräsentieren, gehört zur Kernkompetenz und -aufgabe der Kommunikatoren.

„Ich glaube, [Kommunikatoren] können aufgrund der Erfahrung, die sie mit dem Zusammenspiel mit den Medien haben, aufgrund der Erfahrung, die sie im Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern haben, sehr wohl einen extrem fundierten Rat geben, wie mit welchen Anspruchsgruppen in einer erfolgskritischen Situation umzugehen bzw. zu kommunizieren ist.“ (Mentner 2008)

Als Mittler zwischen der Organisation und ihren Anspruchsgruppen sind sie am ehesten in der Lage, Befindlichkeiten, Sorgen und Unsicherheiten zu antizipieren und darauf kommunikativ zu reagieren (vgl. auch Neben 2008).

„Es genügt nicht, eine kluge Botschaft zu formulieren, sondern diese Botschaft ist am Ende nur dann erfolgreich, wenn sie auch ankommt, also ihr Ziel erreicht. Das heißt, die Leute sind bereit, sich meine Information anzuhören und sie auch zu akzeptieren, sie zu begreifen, im Idealfall ihre Meinung, die sie bisher gehabt haben, zu verändern. Aber wie bin ich in der Lage, eine Meinung zu ändern oder eine Botschaft zu formulieren, wenn ich die Meinung der anderen Seite gar nicht kenne? [...] Ich würde dieses Beurteilen der Haltung der Außenwelt als zentrale Aufgabe der Krisenkommunikation bezeichnen.“ (Johannsen 2008)

4.4.3.5 Kommunikative und juristische Schwerpunkte in Unternehmenskrisen

Im Gegensatz zu Kapitalmarkttransaktionen lassen sich in Krisensituationen keine konkreten Phasen ausmachen, in denen kommunikative oder juristische Argumente den Vorrang in der Entscheidungsfindung haben. Generell sind in Krisen juristische Aspekte im Entscheidungsprozess weitaus weniger beherrschend, und der Einfluss der Kommunikation ist höher. So ist nach Ansicht der befragten Experten Kommunikation permanent ein inhaltlicher Schwerpunkt.

„Es gibt keine Krise ohne Kommunikation. Wenn ein Unternehmen nicht selbst kommuniziert, dann wird über es kommuniziert. Wenn nicht ein professioneller Kommunikator die Kommunikation übernimmt, dann muss zwangsläufig jemand anderes aus dem Unternehmen in die Bresche springen. Das ist dann vielleicht der Jurist oder die Geschäftsführung.“ (Höbel 2008)

Während es sich bei Transaktionen um einen relativ stark formalisierten Prozess handelt, muss in Krisen immer wieder neu abgewogen werden, ob eher eine juristisch oder kommunikativ motivierte Handlungsstrategie in der entsprechenden Situation angebracht ist (vgl. Mentner 2008).

Dennoch gibt es durchaus bestimmte Zeitpunkte im Prozess, in denen es aus taktischer Sicht lohnt, sich verstärkt auf juristische oder kommunikative Problemfelder zu konzentrieren (vgl. Johanssen 2008; Meier 2008). Haben sich beispielsweise Führungskräfte für persönliche Vergehen schuldig gemacht, die auf das Unternehmen projiziert werden könnten, machen „interne Aufräumarbeiten“ (Johanssen 2008) im Vorfeld der Kommunikation unter Umständen Sinn:

„Auf diese Weise kann man sich mit der Kommunikation eine gewisse Verschnaufpause oder eine gewisse Ruhe verschaffen. Konkret heißt das z.B., dass es sicher sinnvoll sein wird, dafür zu sorgen, dass ein verantwortlicher Manager, der einen Fehler begangen hat, seinen Hut nimmt und geht und seinen Fall [...] nicht als Repräsentant des Unternehmens [austrägt].“ (Johanssen 2008)

Statt verschiedener Phasen, in denen mehr Wert auf Kommunikation oder Recht gelegt wird, sind die Schwerpunkte in Krisen größtenteils von den entsprechenden Risiken abhängig. Nimmt die Unternehmensspitze vor allem juristische Risiken wahr, wird sie sich bei ihrer Entscheidungsfindung auch primär auf juristische Argumente stützen. Birgt die Krise hingegen offensichtliche Gefahren für die Reputation eines Unternehmens, stehen kommunikative Maßnahmen optimalerweise im Vordergrund.

Generell waren die meisten Experten der Auffassung, dass in Krisen jede Situation eine individuelle Strategie verlangt und keine der beiden Sichtweisen grundsätzlich den Entscheidungsprozess dominiert:

„Es ist einfach so, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt man aus der Situation heraus entscheiden muss, was jetzt mehr zählt: Geht es jetzt stärker um die Reputation und sind wir darum vielleicht ein bisschen mutiger in der Kommunikation, wenn das gerade gefragt ist? Oder geht es hier vor allem darum, sich auf einem rechtlich ganz sicheren Terrain zu bewegen und um Gottes Willen nicht den einen kleinen Schritt zuviel zu tun?“ (Mentner 2008)

In der Regel liegt die Entscheidung, welche Strategie in welcher Situation eingeschlagen wird, beim Vorstand oder dem Krisenmanagementteam eines Unternehmens. Zusammenfassend geht aus den Antworten jedoch hervor, dass keine der beiden Strategien grundsätzlich handlungsleitend ist, sondern häufig abhängig von den externen Ursachen und der individuellen Beurteilung agiert wird.

4.4.4 Zwischenfazit

In erfolgskritischen Situationen treten vielfältige Gegensätze zwischen juristischen und kommunikativen Aufgabenstellungen und Prioritäten auf. Gleichzeitig wird auf Basis der Expertenaussagen ersichtlich, dass die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen durchaus unterschiedlich sind. Bei Kapitalmarkttransaktionen nimmt der Jurist eine spezielle Position ein. Angesichts der strengen rechtlichen Handlungsrahmens und der möglichen rechtlichen und daraus resultierenden finanziellen Folgen für Unternehmen und ihre Vorstände im Fall eines Vergehens haben seine Argumente hohes Gewicht. Der Jurist steckt den Bereich ab, im Rahmen dessen sich der gesamte Entscheidungsprozess bewegen muss. Die Ursache der juristischen Dominanz liegt nach Ansicht der befragten Experten darin, dass der Rechtsberater exklusive Kenntnisse in einer komplexen Materie hat, auf die sich fachfremde Führungskräfte verlassen müssen. Demgegenüber gehört Kommunikation am Kapitalmarkt eher zu den weichen Faktoren, deren Aktivitäten in weiten Teilen durch den juristischen Rahmen determiniert werden.

Im Gegensatz zu Kapitalmarkttransaktionen sind die Positionen von Kommunikations- und Rechtsberatern in Krisen wesentlich gleichberechtigter. Angesichts dessen gestaltet sich auch die Entscheidungsfindung viel komplexer. Da aufgrund der Einzigartigkeit jeder krisenhaften Situation keine der beiden Disziplinen eindeutig dominiert, stoßen hier häufiger die konfligierenden Interessen aufeinander. Darüber waren sich alle Befragten aus der Krisenberatungsbranche weitestgehend einig. Auch in Krisen können juristische Fehler erhebliche finanzielle Folgen haben, oft steht aber genauso die Reputation als wichtiger Unternehmenswert auf dem Spiel.

Exkurs: Konkurrenz zwischen Juristen und Kommunikatoren

In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass zwischen Juristen und Kommunikatoren neben ihren gegensätzlichen Perspektiven auch eine Tendenz zur Konkurrenz besteht. Diese zeigt sich in zwei Dimensionen: Zum einen gibt es am Kapitalmarkt und in Krisen einen unterschwelligen „Wettbewerb um das Ohr des Vorstandes“ (Strauss 2008) und die Meinungsführerschaft (vgl. auch Bommer 2008). Zum anderen wird auch die Frage der möglichen Substitution einer Disziplin durch die andere indirekt aufgeworfen.

Generell betonen alle Experten, dass Konkurrenzgefühle im Rahmen eines professionellen Miteinanders kaum auftreten und die jeweils andere Disziplin eher als Ergänzung der eigenen Arbeit verstanden wird (vgl. Cordes 2008). Wenn jedoch psychologische Faktoren wie persönliche Eitelkeiten oder zwischenmenschliche Auseinandersetzungen eine Rolle spielen, kann das Gefühl der Konkurrenz durchaus Einfluss auf die Zusammenarbeit nehmen (vgl. Höbel 2008; Meier 2008). Außerdem führt regelmäßig unprofessionelles Projektmanagement durch das Unternehmen zum Aufkommen von Konkurrenzverhalten. Es kann dann zur unterschwelligen Konkurrenz um das Kommando kommen, wenn aufgrund eines unstrukturierten Transaktions- oder Krisenmanagements keine eindeutigen Hierarchien und Leitungsbefugnisse sichtbar sind.

„Die Konkurrenz kommt nur da auf, wo sich der eigentlich zur Entscheidung Berufene, nämlich der Vorstand oder der Geschäftsführer, aus der Sache beraushält. In dem Moment, wo die Dinge richtig laufen, nämlich dass derjenige am Ende entscheidet, der auch als Entscheider eingestellt ist und nicht als Berater, ist alles in Ordnung. Es wird natürlich ganz schwierig, wenn sozusagen ein Vakuum zu füllen ist, weil natürlich eine Person oder eine Disziplin den Lead haben muss. [...] Es passiert eben da, wo die Hierarchien und die Strukturen nicht klar sind, wo sie auch erst mit der Krise gebildet werden.“ (Neben 2008)

Konkurrenz im weiteren Sinne besteht durch eine potenzielle Substitution einer Disziplin durch die jeweils andere. Auch wenn die Gefahr nur selten direkt von den Befragten artikuliert wird, wird sie doch an mehreren Stellen angedeutet. Während Juristen in der Bundesrechtsanwaltsordnung die Beratungshoheit gesetzlich zugesichert wird, weisen sowohl einige Juristen als auch Kommunikatoren auf die Möglichkeit der Ausführung kommunikativer Arbeit durch Anwälte hin. Besonders am Kapitalmarkt, wo die Pflichtkommunikation weitestgehend standardisiert ist und kaum sprachliche und inhaltliche Feinheiten erlaubt sind, ist wenig kommunikatives Tiefenwissen notwendig. Sobald es jedoch über das Pflichtpensum hinaus in Bereiche geht, in denen zwischenmenschliches und journalistisches Feingefühl ausschlaggebend für den Transaktionserfolg werden kann, fehlt es Juristen nach Ansicht der Kommunikatoren an der notwendigen Expertise (vgl. Keibel 2008). Manche Juristen möchten jedoch auch in diesem vornehmlich kommunikativen Bereich weiter mitwirken:

„[D]as [ist] auch ein bisschen ein Konkurrenzverhältnis, dass man sagt: Naja, das was die machen, könnte ich eigentlich auch mit machen.‘ Klar, die Kommunikatoren wissen, dass sie aufgrund des Rechtsberatungsgesetzes nicht rechtlich beraten dürfen. Die Juristen sind da vielleicht ein bisschen freier und sagen: Also, Kommunikation können wir auch. Wir sind da zumindest nicht rechtlich gebindert. Ob wir es dann wirklich können, ist die zweite Frage.“ (Wöckener-Erten 2008)

In Anbetracht dieser Aussage verwundert es nicht, dass die befragten Kommunikatoren dieser Einstellung kritisch gegenüberstehen. „Ein Jurist kann bekanntlich alles! Das ist tatsächlich so: Juristen sind der Meinung, sie sind für alles, also auch die Kommunikation, qualifiziert.“ (Höbel 2008; vgl. auch Mentner 2008)

Auch Gerald NEBEN sieht Selbstüberschätzung als eine Schwäche seiner eigenen Zunft. Besonders in medial forcierten Krisen, in denen die richtig und bewusst eingesetzte Kommunikation von hoher Relevanz für die Bewältigung der Situation ist, wäre es seiner Ansicht nach falsch, Fachfremden das Zeppter zu überlassen:

„Juristen tendieren obnehin dazu, dass sie meinen, sie können alles. Da liegt eine gewisse Gefahr. Man muss natürlich auch einmal klarmachen, was man tatsächlich leisten kann. Aber am Ende liegt es auch daran, dass das Geschäft überwiegend kommunikativ ist und deswegen von Leuten geleitet werden muss, die dieses Geschäft verstehen. Die Juristen können wirklich eine ganze Menge beisteuern, aber das ist auch das entscheidende Wort: beisteuern!“ (Neben 2008)

So betonen die Gesprächspartner jedoch die Notwendigkeit, in der Beratung bei seiner Expertise zu bleiben und andere Fachbereiche den jeweiligen Spezialisten zu überlassen. „Ich glaube, das Eingeständnis auch an sich selbst, dass man in solchen Prozessen eine Reihe von Anforderungen abdecken muss und dass es für jede dieser Anforderungen einen Profi oder Experten gibt, kann der Sache nur dienlich sein.“ (Bommer 2008)

So schließen Markus MEIER und Kay BOMMER mit einer alten Redensart: „Schuster, bleib bei deinen Leisten.“ (Bommer 2008; Meier 2008)

4.4.5 Ursachen von Konflikten zwischen Juristen und Kommunikatoren

Angesichts der bisherigen Ergebnisse wird deutlich, dass es latente Konflikte zwischen beiden Disziplinen sowie deren Aufgaben und Prioritäten gibt. Gleichzeitig scheinen bei Kapitalmarkttransaktionen andere Konfliktpotenziale zu Tage zu treten als in Krisen. Zudem empfinden Juristen und Kommunikatoren Kontroversen unterschiedlich stark. Daher stellt sich die Frage, warum Konflikte unter bestimmten Rahmenbedingungen eher wahrgenommen werden als unter anderen. Nach JOST sind die Ursachen von internen Organisationskonflikten, also beispielsweise Konflikten zwischen zwei Abteilungen eines Unternehmens, in zwei Bereichen zu finden: Zum einen sind die Handlungen von verschiedenen Parteien interdependent, zum anderen weisen beide konkurrierende Interessen in ihren Handlungsplänen auf (vgl. Jost 1999: 23). In Anbetracht dieser Voraussetzungen zur Entstehung von internen Organisationskonflikten wird im folgenden Abschnitt das Auftreten beider Aspekte innerhalb der verschiedenen Situationen genauer beleuchtet.

4.4.5.1 Abhängigkeit und Interdependenz

Abhängigkeit und Interdependenz zwischen spezialisierten organisatorischen Einheiten resultiert direkt aus der funktionalen Differenzierung eines Unternehmens. Ausgehend von unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Krisen und Kapitalmarkttransaktionen variieren auch die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Juristen und Kommunikatoren.

Grundsätzlich wurde aus den Gesprächen ersichtlich, dass sich Abhängigkeit zwischen Juristen und Kommunikatoren in drei Dimensionen vollziehen kann: Die für Zusammenarbeit wichtigste Abhängigkeitsebene ist die inhaltliche Abhängigkeit zwischen den Disziplinen. Diese Abhängigkeit basiert darauf, dass bestimmte Maßnahmen im Hinblick auf ihren Inhalt des Einverständnisses der anderen Gruppe bedürfen. Zudem gibt es eine zeitliche Abhängigkeit, in der die Arbeit der einen Gruppe auf die zeitlich vorgelagerte Leistung der anderen aufbaut.

Die dritte Abhängigkeitsdimension, die „geschäftliche“ Abhängigkeit, findet sich nur, sofern externe Berater in einen Prozess involviert werden. In der Regel bezieht sich die Abhängigkeit auf eine Empfehlung, die im Vorfeld der eigentlichen Mandatierung durch interne Abteilungen bzw. bereits verpflichtete Berater gegeben wird. Dabei kann sich sowohl eine Kanzlei für eine Kommunikationsagentur aussprechen oder umgekehrt. Die dritte Abhängigkeitsform ist von den ersten beiden Formen insoweit entkoppelt, als dass sie auf die eigentliche Zusammenarbeit keinen direkten Einfluss hat bzw. haben dürfte. Die befragten Experten vertreten grundsätzlich die Auffassung, dass Kommunikatoren bei Kapitalmarkttransaktionen in allen drei Ebenen von Juristen bzw. deren Arbeit abhängig sind, während Abhängigkeiten in die andere Richtung häufig nur bedingt aufzufinden sind. Die grundlegende Abhängigkeit der Kommunikatoren besteht darin, dass Juristen das Fundament der kommunikativen Arbeit legen, indem sie zu Beginn des Prozesses aufbauend auf gesetzliche Vorschriften den Handlungsrahmen definieren.

„Abhängig ist der Kommunikator natürlich von rechtlichen Rahmenbedingungen. Er muss sie beachten, er muss sie kennen. Das erfordert entweder große eigene Erfahrung oder eben Ausbildung in diesem Gebiet, die, glaube ich, schwer zu bekommen ist. Oder er muss vertrauensvoll mit der Rechtsberatung zusammenarbeiten.“ (Nägele 2008)

Zeitlich gesehen sind Kommunikatoren von der Vorleistung der Juristen abhängig, da sie nicht öffentlich agieren dürfen, solange dieser Handlungsrahmen nicht feststeht. Aber auch im eigentlichen Arbeitsprozess, der häufig unter großem Zeitdruck stattfindet, bestimmt die Arbeit des Juristen die der Kommunikatoren und vice versa.

„Die Abhängigkeit entsteht, wenn eine Seite mit ihren Aufgaben nicht fertig wird und die andere Seite daraufhin nicht arbeiten kann. Das führt zu diesen berühmten ‚All-Nightern‘, bei denen man die ganze Nacht vor einem Bildschirm sitzt und wartet, dass die Dokumente kommen – und die erreichen einen dann 4 Uhr nachts und müssen am nächsten Morgen um 6 Uhr fertig sein. [...] Am Ende müssen die Materialien, die die Kommunikatoren erstellen – Presseerklärungen oder Q&As⁴⁹ – natürlich von den Juristen freigegeben werden. Sie entscheiden: Ja, geht‘ oder ‚Geht nicht.‘“ (Knipp 2008)

Hier zeigt sich, dass bei Kapitalmarkttransaktionen grundsätzlich jeder kommunikative Inhalt von juristischer Seite abgesegnet werden muss. Sobald die Kommunikation die Grenzen des Legalen übertritt, ist der Jurist auch dafür verantwortlich, diese Inhalte zu korrigieren und wieder in die rechten Bahnen zu lenken.

„Abhängigkeit gibt es eine riesengroße, da wir Kommunikatoren nichts publizieren dürfen, das nicht von juristischer Seite abgesegnet ist. Wir denken jetzt mal weiter in diesem Kontext des Börsengangs: Jeder Text, jedes Statement, jede Powerpoint-Präsentation, jeder Internet-Text, der das Licht der Welt erblickt, muss vorher von juristischer Seite freigegeben werden. [...] Das ist eine Riesen-Abhängigkeit, aber die schützt uns Kommunikatoren auch.“ (Strauss 2008)

49) Q&As (Questions & Answers) sind Fragen- und Antwortkataloge, die z.B. von Kommunikationsexperten

für Interviews von Repräsentanten des Unternehmens vorbereitet werden.

Zudem helfen Rechtsberater auch dabei, bestimmte Inhalte und Botschaften aus dem juristischen Kontext in eine allgemeinverständliche Sprache zu transformieren, da es Kommunikatoren normalerweise an Tiefenwissen zu bestimmten Rechtsmaterien fehlt. *„Wir könnten so einen Prozess gar nicht ohne die Anwälte machen, weil wir zwar eine grobe Vorstellung davon haben, was man alles falsch und richtig machen kann, aber wir brauchen die Anwälte schon, um unsere Dokumente durchzuschauen, freizugeben usw. Und manchmal brauchen wir sie auch, um knallharte Inhalte zu entwickeln – etwa wenn es darum geht, rechtliche Auseinandersetzungen kommunikativ zu begleiten.“ (Kebbel 2008)*

Zusätzlich sind externe Kommunikatoren regelmäßig bereits indirekt im Vorfeld der Mandatierung auf Juristen angewiesen. So kommt es auf dem Kapitalmarkt häufiger vor, dass Juristen von ihrem Mandanten um eine Empfehlung für Kommunikationsberatungen gebeten werden, die dann ins engere Auswahlverfahren kommen (vgl. Kebbel 2008). Zwar hat das nicht unbedingt Auswirkungen auf das eigentliche Arbeitsverhältnis, kann aber im Falle einer problembehafteten Zusammenarbeit dazu führen, dass die Rechtsanwaltskanzlei bei der nächsten Transaktion ihrem Kunden eine andere Agentur nahelegt. *„Die Abhängigkeit ist sicherlich so, weil wir zuerst ins Geschäft kommen, also zeitlich gesehen zuerst mandatiert werden. Da sind auch die Kommunikatoren, wie auch die Drucker, von uns abhängig, weil sie vielleicht auch hoffen und denken, dass wir zum Unternehmen auch so ein bisschen sagen können: ‚Naja, die kennen wir. Mit denen haben wir gut zusammengearbeitet. Nehmen Sie mal den.‘“ (Wöckener-Erten 2008)*

Gleichzeitig waren sich die befragten Experten weitestgehend einig, dass die Abhängigkeit der Rechtsberater von Kommunikatoren eher gering ist bzw. überhaupt nicht wahrgenommen wird (vgl. Strauss 2008; Wöckener-Erten 2008). Angesichts dessen kann man auch von einem Ungleichgewicht der Abhängigkeiten zwischen Juristen und Kommunikatoren am Kapitalmarkt sprechen.

Bei Krisen hingegen ist das Abhängigkeitsverhältnis nach Ansicht der befragten Experten weitestgehend ausgeglichen. Diese Balance zeigt sich bereits im Vorfeld der eigentlichen Zusammenarbeit, auf Ebene der Mandatierung der externen Spezialisten. Während am Kapitalmarkt Empfehlungen normalerweise von Juristen abgegeben werden, weisen in Krisen durchaus auch Kommunikatoren ihre Kunden auf die Notwendigkeit eines Rechtsberaters hin (vgl. Neben 2008). Vor diesem Hintergrund kooperieren Juristen und Kommunikatoren auch außerhalb der eigentlichen Krisenarbeit miteinander.

„Wir haben das in unserer Agentur teilweise versucht und wir haben es zum Teil auch umgesetzt, das zu ‚institutionalisieren‘. Das heißt, wir arbeiten mit Kanzleien zusammen, allerdings ohne dass das eine Form einer abgesprochenen Zusammenarbeit ist. Wir würden diese Anwälte aber empfehlen und die würden uns wiederum empfehlen, wenn es darum geht, die jeweils andere Kompetenz in einem Prozess mit einzubringen, bei dem eben bisher noch kein Jurist oder kein Kommunikationsmann vorhanden ist.“ (Johanssen 2008)

Als Anwalt hat Gerald NEBEN die Erfahrung gemacht, dass Rechts- und Kommunikationsberater zunehmend ihre Potenziale, ihr Wissen und ihre Expertise zusammenlegen und dadurch einen Vorteil für beide Disziplinen verwirklichen können.

„Wir arbeiten mit PR-Agenturen sogar zusammen, versuchen auch gemeinsam Know-how auszutauschen und für solche Situationen Leistungen anzubieten. Insofern habe ich, haben wir, einen sehr starken Schritt auf die Kommunikatoren zu gemacht, deswegen habe ich eben auch sehr viel – viel mehr als früher – mit Kommunikationsverantwortlichen zu tun.“ (Neben 2008)

Darüber hinaus kommen die Aufträge von Gerald NEBEN mittlerweile immer öfter direkt von den internen PR-Abteilungen, die ihn für seine Dienste verpflichten.

„In Unternehmen ist es ganz interessant, weil da früher die ersten Ansprechpartner die Rechtsabteilungen waren. Das hat sich verschoben. Die Aufträge, die ich bekomme, kommen überwiegend aus der PR-Abteilung.“ (Neben 2008)

Im Rahmen des eigentlichen Krisenmanagements werden anwaltliche und kommunikative Strategien viel häufiger aufeinander abgestimmt. Im Gegensatz zu Kapitalmarkttransaktionen, in denen die juristische Vorgehensweise eher die Strategie anführt, ist in Krisen die inhaltliche Interdependenz beider Disziplinen evidenter. Angesichts dessen werden im Rahmen des Krisenmanagements beide Strategien integriert und daraus die Gesamtstrategie entwickelt. Diese ermöglicht es, eine Balance zwischen den unterschiedlichen externen Interessen herzustellen.

„Je kritischer der Fall ist, umso mehr sind beide Konsequenzen inhärent – sowohl die juristische als auch die kommunikative. Das Ding muss immer von diesen beiden Seiten betrachtet werden und erfordert also ein Zusammenwirken. Damit ist letztlich der eine mit seiner Arbeit abhängig von der des anderen.“ (Johanssen 2008)

Diese wechselseitige Beeinflussung der Disziplinen führt auch aus Sicht der Juristen zwangsläufig dazu, dass sich beide Bereiche mit der jeweils anderen Expertise auseinandersetzen müssen, um im Sinne des Unternehmens das bestmögliche Ergebnis zu erreichen (vgl. Neben 2008; Meier 2008).

„Mein Credo ist immer ‚Nicht Jura statt PR‘ sondern Jura als weitere Waffe in einem von PR-Verantwortlichen zu führenden und zu verantwortenden Krisenmanagement. Je früher man weiß, was man sozusagen im Köcher hat, umso mehr kann man seine Gesamtstrategie, die Gesamtstrategie des Unternehmens, auch darauf abstimmen. Das ist auf jeden Fall sinnvoll. Es lassen sich auch sehr, sehr viele Fehler vermeiden. Da wiederum läuft das parallel: Die Kommunikatoren wissen, wenn sie einmal was Falsches gesagt haben, kann man das nicht mehr rückgängig machen. Das gilt von juristischer Seite genauso.“ (Neben 2008)

Vor dem Hintergrund dieser Aussagen unterscheidet sich auch das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Juristen und Kommunikatoren in Krisen von dem am Kapitalmarkt. In Krisensituationen herrscht eine große wechselseitige Abhängigkeit der Disziplinen, die auch von beiden Expertengruppen wahrgenommen wird.

Zusammenfassend wird deutlich, dass bei Kapitalmarkttransaktionen und da insbesondere bei Aktivitäten mit rechtlicher Relevanz eine einseitige Abhängigkeit der Kommunikatoren von Juristen besteht. Die Zusammenarbeit wird weitestgehend durch von Juristen definierte Grundlagen bestimmt, auf die kommunikative Strategien aufbauen.

In Krisensituationen hingegen findet sich eine wechselseitige Abhängigkeit der Disziplinen. Bei der Entscheidungsfindung werden sowohl juristische als auch kommunikative Aspekte berücksichtigt und im Rahmen einer gemeinsamen Strategie integriert.

4.4.5.2 Interessengegensätze und gemeinsame Interessen

Die Spezialisierung von organisatorischen Gruppen auf bestimmte Aufgabenbereiche und Unternehmensumwelten hat zwangsläufig auch die Herausbildung gruppenspezifischer Interessen zur Folge, die im Zusammenhang mit der Erfüllung der unternehmerischen Gesamtinteressen stehen. Diese funktionale Differenzierung z.B. in Rechts- und Kommunikationsabteilungen fördert damit auch Interessengegensätze, die im Rahmen

der Zusammenarbeit zu Konflikten führen können (vgl. Jost 1999: 31). Bei Krisen und Kapitalmarkttransaktionen, in denen es zahlreiche Überschneidungspunkte der Arbeit von Juristen und Kommunikatoren gibt, werden unterschiedliche Prioritäten und Interessen beider Gruppen relevant.

Vor allem am Kapitalmarkt gelten Juristen als die „Bremse“ bzw. Bedenkenträger der kommunikativen Arbeit (vgl. auch Nägele 2008; Wöckener-Erten 2008).

„Der Jurist hat zweifelsohne eine sehr, sehr wichtige Funktion, weil er Klienten vor kritischen Situationen bewahrt. Wenn ich beim Beispiel des Börsenganges bleibe, führt die Zusammenarbeit von Juristen mit Kommunikatoren allerdings auch sehr schnell zu einem natürlichen Zielkonflikt. Anwälte sind in Bezug auf die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und mit dem Kapitalmarkt sehr restriktiv. Wenn Sie als Kommunikator in einem IPO-Verfahren zu einem Anwalt gehen und fragen: ‚Was dürfen wir denn sagen?‘ besteht die Antwort oft genug aus einem Wort: ‚Nix‘ oder vielleicht ‚Nicht viel.‘“ (Knipp 2008)

Auch der organisatorische Status kann einen Interessengegensatz begründen, sofern eine Gruppe aufgrund ihrer Stellung mehr Entscheidungsmacht innehat. Am Kapitalmarkt haben in der Regel die Rechtsberater den Vorrang (vgl. Strauss 2008; Knipp 2008; Bommer 2008; Nägele 2008; Wöckener-Erten 2008).

Aber auch in Krisensituationen haben Juristen mitunter das Gefühl, aufgrund ihrer Ausbildung tonangebend zu sein, wie Peter HÖBEL beschreibt:

„[W]enn Sie z.B. im Unternehmen einen Meinungskonflikt haben, wie Sie strategisch oder taktisch in einer Krise vorgehen, dann sind Juristen in der Regel diejenigen, die glauben, die formal höherwertige Qualifikation und damit die besseren Karten zu haben. Bei fachlichem Dissens halten sie ihre Position für die stärkere.“ (Höbel 2008)

In Krisen tragen zudem systemtypische Eigenschaften der Gruppenmitglieder ein Konfliktpotenzial in sich. So kann beispielsweise bei der Suche nach der besten Lösung die eher konfrontative juristische Denkweise unter bestimmten Voraussetzungen mit der kooperativ orientierten Einstellung der Kommunikationsarbeit kollidieren (vgl. Höbel 2008; Johanssen 2008).

Wenngleich im Folgenden vor allem auf konkurrierende Interessen eingegangen wird, liegen der Zusammenarbeit auch zahlreiche gemeinsame Interessen zugrunde. Prinzipiell wollen beide Berater dem Unternehmen zu einem positiven Ausgang der erfolgskritischen Situation verhelfen (vgl. u.a. Keibel 2008; Nägele 2008; Wöckener-Erten 2008; Mentner 2008). Bei Börsengängen bedeutet das, unter Einhaltung aller Gesetze „für den Kunden das bestmögliche Ergebnis herauszuholen und die bestmögliche Platzierung zu erreichen“ (Cordes 2008; vgl. auch Strauss 2008). In Krisensituationen gilt es, „möglichst schnell und unbeschadet aus der Situation herauszukommen“ (Johanssen 2008; vgl. auch Höbel 2008).⁵⁰

Anhand dieser gemeinsamen Interessen wird deutlich, dass es sich bei Konflikten zwischen Juristen und Kommunikatoren nicht um klassische Zielkonflikte handelt, bei denen zwei unvereinbare Zielstellungen aufeinandertreffen. Grundsätzlich verfolgen beide Berufsgruppen mit ihrer Arbeit dasselbe Oberziel. Differenzen treten hauptsächlich aufgrund verschiedener Unterziele bzw. Methoden auf, mit denen das Hauptziel erreicht werden soll.

50) Zusätzlich bedeutet die günstige Bewältigung einer erfolgskritischen Situation für externe Berater, dass sie erstens bestimmte erfolgsabhängige Extrahonorare erhalten, zweitens ihre Chance auf eine erneute Mandatierung in zukünftigen Transaktionen oder Krisen wächst und

sie drittens – bei großen Ereignissen – in den Medien als begleitende Kanzlei oder Agentur erwähnt werden und dadurch ihre Reputation und Bekanntheit steigen (vgl. Strauss 2008; Nägele 2008).

4.4.6 Entstehung von Konflikten zwischen Juristen und Kommunikatoren

Der Ursprung professioneller Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren liegt in den verschiedenen Adressaten ihrer Arbeit, den jeweiligen Zielgruppen. Diese folgen unterschiedlichen systemeigenen Logiken und stellen spezifische Anforderungen an das Unternehmen.

Juristen, als Akteure des Rechtssystems, üben ihre Tätigkeit im Hinblick auf die Erwartungen aus, die z.B. Behörden, Richter oder Ämter in Form von Gesetzen, Urteilen und Verpflichtungen an das Unternehmen stellen. Auch potenziell angreifende oder anzugreifende Gegner stehen in ihrem Fokus. Damit sind Juristen quasi unternehmensinterne Stellvertreter des Rechtssystems. Die Arbeit der Kommunikatoren richtet sich im Gegensatz dazu vorrangig an die medial vermittelte Öffentlichkeit, die wiederum zahlreiche weitere Interessengruppen anspricht. Sie muss dementsprechend deren Logiken und Anforderungen folgen, um darin bestehen zu können.

In diesem Sinne wollen sowohl Juristen als auch Kommunikationsexperten die Ansprüche ihrer Stakeholder befriedigen und kontraproduktive Informationsasymmetrien zwischen diesen und dem Unternehmen beseitigen.

„[Juristen und Kommunikatoren haben] andere Empfänger ihrer jeweiligen Kommunikation. [...] Der Jurist hat ja auch Empfänger, aber die Empfänger sind Richter, sind Schiedsrichter, Parteigegner, Interne, also der Mandant selbst. Und dieser Empfängerkreis ist vergleichsweise homogen, von der Ausbildung her, vom Bildungsstand und dergleichen, während der Kommunikator sich an einen sehr viel größeren Kreis von Empfängern wendet.“ (Meier 2008)

Der Jurist übernimmt in diesem Sinne die Rolle des Fachkommunikators. Er setzt sich stellvertretend für das Unternehmen mit dem Rechtssystem in dessen systemspezifischer Sprache und Ausdruck auseinander.

Vor dem Hintergrund der verschiedenen Zielgruppen, nach denen das Unternehmen intern in funktionale Abteilungen aufgliedert ist, begründen sich die Arbeitslogiken und Interessen von Juristen und Kommunikatoren. Abbildung 20 legt die Zusammenhänge der Konfliktentstehung zwischen Juristen und Kommunikatoren dar.

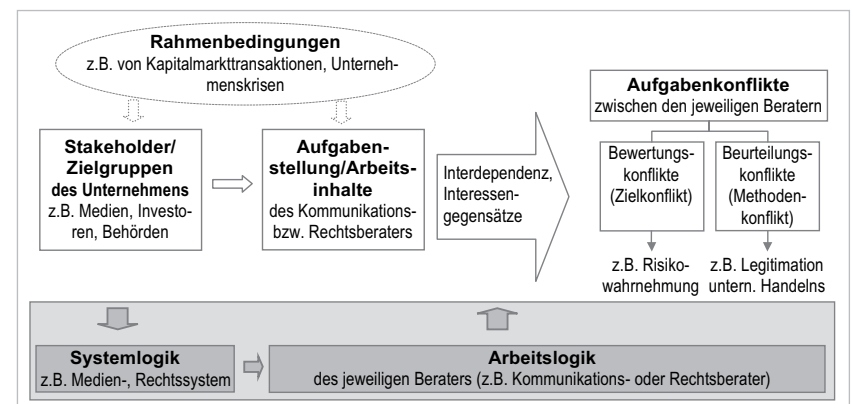


Abbildung 20: Konfliktursachen und -ebenen zwischen Juristen und Kommunikatoren (eigene Darstellung)

Grundsätzlich beeinflussen die Rahmenbedingungen einerseits die jeweiligen Zielgruppen und andererseits die Inhalte der Arbeit von Juristen und Kommunikatoren.

Voraussetzungen für Konflikte sind sowohl die Interdependenz der Handlungen als auch Interessengegensätze. Wäre die Arbeit von Juristen und Kommunikatoren nicht voneinander abhängig bzw. interdependent, würde eine erforderliche Grundlage für das Entstehen von ein- bzw. beidseitig wahrgenommenen Konflikten fehlen. Gleiches gilt für Interessengegensätze: Ohne konträre oder zumindest nicht übereinstimmende Prioritäten hätte ein Konflikt keine Basis.

Interessenkonflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren sind ein typischer Bestandteil bei der Entscheidungsfindung in erfolgskritischen Situationen. Dabei steht der Konflikt-Begriff in diesem Zusammenhang nicht für eine Konfrontation im klassischen Sinne, sondern stellt vielmehr die logische und gewollte Folge der vom Unternehmen bewusst implementierten Aufgabenteilung dar. Die daraus entstehenden Konflikte werden deshalb auch als Aufgabenkonflikte bezeichnet. Dabei handelt es sich um Konflikte professionellen Ursprungs, die von dissonanten Standpunkten und Handlungsplänen herrühren und die Lösung von Aufgaben unmittelbar beeinflussen.

„[Ein Konflikt] hat [...] fast immer etwas damit zu tun, dass die eine Seite für die Arbeit der anderen Seite kein Verständnis hat. Das gilt in beide Richtungen, und beide Seiten denken bisweilen ‚Wie konntet ihr denn nur dieses und jenes machen, weil das macht man doch nicht so.‘ Gemeint ist natürlich, dass es in meiner Branche nicht so gemacht wird.“ (Knipp 2008)

Aufgabenkonflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren lassen sich in Bewertungs- und Beurteilungskonflikte unterscheiden. Bewertungskonflikte setzen unterschiedliche Interpretationen der Sachlage bzw. vorhandener Informationen voraus, bei Beurteilungskonflikten hingegen stehen sich gegensätzliche Mittel und Wege zur Erreichung des gleichen Zieles gegenüber.

Die auf gegensätzlichen privaten Einstellungen beruhenden Beziehungskonflikte zwischen den handelnden Individuen werden bei der folgenden Betrachtung der bilateralen Zusammenarbeit außer Acht gelassen, da sie unabhängig von jeglichen beruflichen Gegensätzen auftreten (vgl. Solga 2008: 123).

4.4.6.1 Risikowahrnehmung als Bewertungskonflikt

Die unterschiedliche Wahrnehmung von Risiken führt zu einem Bewertungskonflikt zwischen Juristen und Kommunikatoren. Während Juristen die Vermeidung von unnötigen juristischen Risiken als ihr oberstes Ziel betrachten, wollen Kommunikatoren in den meisten Fällen einen Dialog mit den verschiedenen Stakeholdern des Unternehmens herstellen. Dafür müssen sie jedoch unter Umständen rechtliche Risiken in Kauf nehmen (vgl. Strauss 2008; Kebbel 2008; Bommer 2008; Höbel 2008). Im folgenden Abschnitt soll genauer auf die Wahrnehmung und Einordnung juristischer Risiken der Kommunikation sowie kommunikativer Risiken des Rechts eingegangen und vor dem Hintergrund der situativen Rahmenbedingungen beleuchtet werden.

Konflikte zwischen juristischen und kommunikativen Interessen bei Kapitalmarkttransaktionen

Das Dauerrisiko der Kommunikation am Kapitalmarkt, so Peter NÄGELE, liegt darin, „[d]ass Dinge zu früh, zu spät oder falsch gesagt werden.“ (Nägele 2008) Damit vertritt er die einheitliche Meinung der befragten Juristen, nämlich dass Kommunikation dann

zum Risiko wird, wenn sie nicht unter Beachtung der gesetzlichen Regeln des Kapitalmarktes stattfindet.

„Das größte Risiko der Kommunikation ist schlichtweg – sei es in Unwissenheit oder schlimmer in wissentlicher Missachtung dieser Regeln – so zu kommunizieren, wie man kommunizieren würde, wenn es keine Regularien oder keine rechtlichen Einschränkungen gäbe.“ (Bommer 2008)

Damit muss jegliche Kommunikation zuerst vor dem Hintergrund geltender Vorschriften stattfinden. Eine fahrlässige Überschreitung des gesetzlichen Rahmens kann ein immenses juristisches und, darauf aufbauend, finanzielles Nachspiel haben. Im Extremfall riskiert ein Unternehmen durch falsche Kommunikation z.B. ein rechtsgültiges Angebot auszulösen.

„Eines der größten Risiken ist es, in ein Angebot reinzulaufen [...] wenn ich es eigentlich noch gar nicht auslösen will. Mich also angebotspflichtig zu machen. [...] Durch falsche Kommunikation! Und das ist ja genau die Schnittstelle: Der Jurist definiert, was das Angebot ist.“ (Wöckener-Erten 2008)

Auch M&A-Transaktionen bergen eine Vielzahl juristischer Gefahren: Bestätigt ein Unternehmen beispielsweise versehentlich einen ad-hoc-pflichtigen Sachverhalt im Journalistengespräch, kann das der Auslöser für Anlegerklagen sein (Kebbel 2008).⁵¹

Das Interesse der Juristen, die Risiken der Kommunikation am Kapitalmarkt möglichst gering zu halten, konfliktiert bisweilen mit den Zielen der Kommunikatoren, nämlich ein partnerschaftliches Verhältnis mit der Financial Community herzustellen und zu pflegen. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den Medien stellt den Kommunikationsmanager immer wieder vor die Entscheidung, entweder wichtigen Journalisten Informationen zur Verfügung zu stellen oder jegliches juristisches Risiko zu vermeiden. Gerade Wirtschaftsmedien geben sich in der Regel nicht mit Worthülsen wie „deutliche Umsatzsteigerung“ zufrieden, sondern wollen vom Unternehmen handfeste Zahlen und Hintergrundinformationen für ihre Berichterstattung bekommen. Je konkreter Kommunikatoren in ihren Pressestatements werden, desto eher stoßen sie auf das Interesse der Journalisten und den Widerstand der Transaktionsjuristen.

„Floskeln wie ‚Müssen wir das wirklich nach außen geben? Muss man darüber reden?‘ hört man oft von Juristen. Und da sagt dann der Kommunikator: Ja, aber wir werden es ja eh gefragt. Was soll ich denn sagen, wenn der Analyst oder der Handelsblatt-Redakteur anruft und sagt: Geben Sie doch mal eine Gewinnprognose für die nächsten zwei Jahre.‘ Da sagt der Jurist häufig: ‚Nein, Forward-looking-Statements – auf keinen Fall!‘“ (Strauss 2008)

Für Juristen stellt ein Forward-looking-Statement vor allem ein erhebliches Risiko dar: *„[W]o es Diskussionen gibt, ist immer bei der Veröffentlichung von Pressemitteilungen oder Ad-hocs und Mitteilungen und da beim Wording. Wo die Juristen einfach sagen: ‚Nein, das geht nicht. Das ist zuviel. Das geht Richtung Gewinnerwartungskommunikation.‘“ (Wöckener-Erten 2008)* Gewinnerwartungskommunikation wird insbesondere dann gefährlich, wenn die Prognose in den Medien nicht eindeutig als solche proklamiert wurde und das Unternehmen später beim Verfehlen des Zieles dafür haftbar gemacht werden kann (vgl. Wöckener-Erten 2008). Peter NÄGELE unterstreicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer juristisch exakten Formulierung:

„[E]s ist nicht so, dass sich die Juristen nicht festlegen wollen. Was wir machen, ist Transaktionssicherheit herstellen bzw. dafür sorgen, dass keine unnötigen Risiken eingegangen werden. Ich kann nicht sagen ‚Im nächsten Jahr wird mein Umsatz um 10% steigen‘, wenn ich das nicht mit 100-prozentiger Sicherheit weiß. [...] Es mag in der Natur von Juristen liegen, dass sie sich manchmal nicht festlegen wollen, weil in dem Moment, wo ich mich festlege, werde ich

51) Neben juristischen Risiken birgt falsche Kommunikation auch finanzielle Risiken. So kann eine unbedachte

Äußerung möglicherweise die Übernahme massiv verteuern oder sogar ganz verhindern (vgl. Kebbel 2008).

als Jurist auch daran festgehalten, dann bin ich verantwortlich dafür, wenn es am Schluss nicht richtig war.“ (Nägele 2008)

Nicht selten zeigt sich der Bewertungskonflikt auf der Ebene der Sprache, die das Werkzeug beider Berufsgruppen darstellt. Im schriftlichen und mündlichen Ausdruck in Verbindung mit der unterschiedlichen Risikowahrnehmung manifestieren sich Zielkonflikte. Angesichts des Ziels der Kommunikatoren, eine Transaktion für breite Zielgruppen verständlich machen, müssen relevante Sachverhalte in eine möglichst klare bzw. erzählbare Form gebracht werden (vgl. Kebbel 2008). Aus juristischer Sicht werden mit jeder Art der Komplexitätsreduktion jedoch wichtige Inhalte weggelassen.

„Wenn man Pressemitteilungen für Kapitalmarkttransaktionen formuliert, dann schreiben wir schon mal vereinfacht, kündigte ein Übernahmeangebot an‘ und die [Juristen] formulieren das aber dann im juristischen Sinne, wie es im Wertpapierübernahmegesetz steht, und dann ist der Satz drei Zeilen lang und für den Laien schwer verständlich.“ (Kebbel 2008)

Auch Juristen nehmen dieses sprachliche Problem, dem Kommunikatoren am Kapitalmarkt gegenüberstehen, wahr.

„Kommunikatoren wollen auch nicht was machen, was juristisch nicht richtig ist. Für Kommunikatoren ist falsche Kommunikation eine, die zwar juristisch richtig ist, aber in der falschen Form oder im falschen Layout oder in der falschen Sprache, falsche Wörter benutzt – einfach falsch daherkommt, falsch verpackt ist.“ (Wöckner-Erten 2008)

Unter bestimmten Umständen erschweren es geltende gesetzliche Regelungen auch, kommunikative Maßnahmen im Sinne des Unternehmens durchzuführen. Ein Beispiel dafür sind Informationsasymmetrien, die zwischen verschiedenen Mitgliedern der Financial Community auftreten können und deren Beseitigung unter Einhaltung gesetzlicher Vorschriften praktisch unmöglich ist. Thomas KNIPP verdeutlicht eine solche heikle Situation am Beispiel von Research-Materialien, die offiziell nur an Analysten ausgehändigt werden dürfen:

„Research-Material darf grundsätzlich nicht an Journalisten gegeben werden. Es gibt aber Analysten, die das Material haben und es an Journalisten weitergeben, so dass Sie dann Journalisten haben, die über dieses Material verfügen, und Journalisten, die diese Informationen nicht haben. Dass es dadurch zu einer Asymmetrie der Informationsverteilung kommt, interessiert die Juristen nicht. Es liegt auf der Hand, dass solche Asymmetrien zu Problemen führen. Wir müssen dann vermitteln, dass so etwas Groll erzeugt, der sich auch zukünftig negativ auf die Berichterstattung auswirken kann. Die Juristen sagen Ihnen dann: Ja, das ist aber nicht mein Problem. Meine Aufgabe ist es, zu sagen, was juristisch geht und was nicht geht.“ (Knipp 2008)

So kann es sich ein Unternehmen langfristig nicht leisten, durch den unbeabsichtigten Vorteil, den einige Medien über informelle Kontakte erhalten haben, den Unmut anderer, möglicherweise bedeutender Medien auf sich zu ziehen. An diesem Beispiel wird der Konflikt zwischen den Regeln des Mediensystems und den Regeln des Rechtssystems evident. Während Juristen der rechtlichen Logik folgend auf Gesetze verweisen, die es verbieten, Research-Material an Journalisten weiterzugeben, fordert der Kommunikator dadurch in eine Zwickmühle. Im Hinblick auf sein Interesse, wichtige Medien als kommunikative Partner für das Unternehmen zu erhalten, müsste er den Gesetzen des Mediensystems folgen. Gleichzeitig steht er damit vor der Entscheidung, bewusst gegen geltende Vorschriften zu handeln.

Schwierig stellt sich die Situation auch dann dar, wenn gesetzliche Regelungen aus kommunikativen Gesichtspunkten zum Risiko werden. Vor allem bei internationalen Konzernen

können unterschiedliche nationale Gesetzesgrundlagen zum massiven Hindernis für die Kommunikation werden. Phoebe KEBBEL beschreibt dieses Problem auf Ebene der internen Kommunikation bei Börsengängen:

„Die meisten Unternehmen sind ja in zig Ländern präsent und haben da überall Mitarbeiter und haben z.B. mehrsprachige Mitarbeiterzeitschriften. Und nun passiert plötzlich der Börsengang, was ja ein Highlight in jeder Unternehmensgeschichte ist und etwas, woran auch die Mitarbeiter sehr starken Anteil nehmen. Und dann darf man aus rechtlichen Gründen beispielsweise in den USA nicht darüber informieren. Das heißt, plötzlich wird ein Großteil der Belegschaft von der internen Kommunikation ausgeschlossen. Und das muss man denen dann erstmal erklären.“ (Kebbel 2008)

An diesem Beispiel wird deutlich, dass es unter Umständen zu internen kommunikativen Schwierigkeiten führen kann, wenn Teilen der globalen Belegschaft eines Unternehmens auf Basis von Gesetzen bestimmte Informationen vorenthalten werden. Nicht nur, dass sich das Schweigen schwer begründen lässt, zusätzlich kann eine solche Situation – sofern sie unaufgeklärt bleibt – auch immense Folgen für die Loyalität der Mitarbeiter haben. Dieses Dilemma wird in der Regel über informelle Gespräche mit den Führungskräften der betroffenen Standorte gelöst.

„[M]an [macht] dann vielleicht so einen Conference-Call [...] mit den Führungskräften im englischsprachigen Ausland und [erläutert] denen mündlich diese Restriktionen, damit sie für Fragen von Mitarbeitern gewappnet sind. Das sind natürlich so Dinge, die mit Juristen abzustimmen schon eher schwierig sind.“ (Kebbel 2008)

Kommunikatoren haben auch in Bezug auf die Informationsbedürfnisse der Medien Wege und Mechanismen gefunden, dieses Problem so zu umgehen, dass es einerseits keine juristischen Schwierigkeiten gibt, andererseits aber auch wichtige Journalisten zu notwendigen Informationen kommen. In sogenannten *Off-the-record*-Gesprächen, die im Gegensatz zu *On-the-record*-Gesprächen inoffiziell hinter den Kulissen geführt werden, können einzelne Aspekte einer Transaktion mit Fachjournalisten durchdiskutiert werden. Damit ist es möglich, bestimmte Botschaften im Sinne der funktionalen Transparenz in den Medien unterzubringen, ohne dass das Unternehmen dabei als Urheber identifiziert werden kann. Stattdessen stehen in den Medien Redewendungen wie „aus Finanzkreisen wird verlautet“. Im Rahmen dieser Vorgehensweise kann ebenfalls vermieden werden, dass unrealistische – also sowohl zu hoch als auch zu niedrig angesetzte – Spekulationen in den Medien zu kursieren beginnen. Damit entsprechen *Off-the-record*-Gespräche impliziten Abmachungen, die für Journalisten und Kommunikationsmanager eine klassische Win-win-Situation darstellen – und dem Rechtsberater einen Konflikt ersparen (vgl. Kebbel 2008).

In Bezug auf das Verhältnis zwischen Juristen und Kommunikatoren kann man angesichts der Ergebnisse zusammenfassen, dass bei Kapitalmarkttransaktionen durchaus Bewertungskonflikte auftreten. Diese wirken sich jedoch vorrangig auf die Arbeit der Kommunikatoren aus. Das lässt sich auf die größtenteils einseitige Abhängigkeit der Kommunikatoren zurückführen. Aufgrund der institutionalisierten Dominanz der Juristen fehlt eine Diskussionsplattform, auf Basis derer Konflikte klarer zu Tage treten können. Stattdessen haben Kommunikatoren Mechanismen entwickelt, um den Interessenkonflikt zwischen juristischer und kommunikativer Logik im Sinne des Unternehmens zu umgehen.

Konflikte zwischen juristischen und kommunikativen Interessen in Krisen

Abhängig von der Krisenursache gibt es unterschiedliche juristische Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt sein kann. Aus den Antworten der befragten Experten gehen zwei juristische Risikobereiche hervor, die in Krisen von besonders hoher Relevanz sind und in direktem oder indirektem Zusammenhang mit der Krisenkommunikation stehen:

- Verhalten, das strafrechtliche Konsequenzen mit sich bringt, z.B. unwahre oder beleidigende Behauptungen,
- Verhalten, das zivilrechtliche Konsequenzen mit sich bringt, z.B. Schadenersatzforderungen an das Unternehmen durch (unbeabsichtigte) Schuldeingeständnisse oder Verletzung des Persönlichkeitsrechts (wie unwahre Behauptungen und Beleidigungen).

Strafrechtliche Konsequenzen unternehmerischen Handelns sind aus Sicht der befragten Experten gleichzeitig Ursache und Risiko von Krisen. Typische Fälle mit strafrechtlicher Relevanz sind beispielsweise, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende seine „Aufsichtspflichten verletzt hat oder durch die Verletzung dieser Aufsichtspflichten irgendwelche Schäden entstanden sind“ (Johanssen 2008).

Auch Kommunikation kann unbeabsichtigte strafrechtliche Folgen haben:

„Dann zum Beispiel, wenn jemand dummerweise etwas sagt, was einer Staatsanwaltschaft genügt, um einen Anfangsverdacht anzunehmen und ein Ermittlungsverfahren aufzunehmen.“ (Höbel 2008)

Unwahre oder beleidigende Behauptungen⁵² können sowohl vom Unternehmen selbst ausgehen als auch an das Unternehmen gerichtet sein. Grundsätzlich haben betroffene Unternehmen die Möglichkeit, gegen falsche oder nicht nachweisbare Tatsachenbehauptungen sowie Beleidigungen juristisch vorzugehen.

Sofern das Unternehmen selbst Urheber einer solchen Behauptung ist, kann damit auch ein potenzieller Kontrahent zu Rechtsmitteln greifen. Damit erweitert sich eine bereits bestehende Auseinandersetzung nicht nur um eine (weitere) juristische Dimension, sondern oft hat unzulässige Kommunikation wiederum Rückwirkungen auf verbleibende Kommunikationsoptionen, wie Markus MEIER exemplarisch darlegt:

„Typisches Beispiel: Sie entscheiden sich, jemanden zu verklagen, und dann sagen die Kommunikatoren in der Presseerklärung: ‚Die sind überhaupt die allergrößten Schweine‘ und sonst was. Sie können das in einem Schriftsatz vor Gericht schreiben, aber nicht mit einer Begleitpresserkampagne auch noch verbreiten, denn dann kann die Gegenseite Ihnen das alles mit eins, zwei Verfügungen oder auch durch ein normales Urteil verbieten. Was immer ganz schlecht ist für die Kommunikationsseite, weil nämlich das andere Unternehmen dann sagen kann: ‚Es ist denen untersagt worden vom Gericht, die und die Behauptung aufzustellen.‘ Was eben wahrgenommen wird als: Das ist nicht wahr. Was gar nicht der Fall sein muss, sondern einfach, weil man es so dann nicht sagen kann.“ (Meier 2008)

Damit besteht die Gefahr, dass Wettbewerber zu offensive Pressestatements der Gegenseite nutzen, um rechtlich gegen die gesamte Kommunikation eines Unternehmens vorzugehen. „[W]enn die das klug spielen, dann ist das natürlich in der Krise absolut fatal.“ (Neben 2008) Klagt eine Person, die sich durch eine rechtswidrige oder unterlassene Handlung des Unternehmens geschädigt fühlt, auf Schadenersatz (§ 823 BGB), handelt es sich dabei um ein zivilrechtliches Problem (vgl. Höbel 2008; Johanssen 2008; Neben 2008). In diesem Fall kann ein Schuldeingeständnis durch die Kommunikation massive Folgen für ein Unternehmen haben. So werden dadurch juristische Handlungsoptionen zerstört

(vgl. Höbel 2008). Darüber hinaus kann eine Entschuldigung, die vielleicht unbewusst oder unbedacht in einem Nebensatz ausgesprochen wurde, ein ungeahntes finanzielles Nachspiel in Form von Schadenersatzklagen an das „schuldige“ Unternehmen haben.

Im Gegensatz zum Arbeitsverhalten am Kapitalmarkt, das weitestgehend von rechtlichen Aspekten dominiert wird, treten nach Auffassung der befragten Experten in Krisen aufgrund des relativen Gleichgewichts und der Interdependenz der Spezialisten Gegensätze zwischen kommunikativer und juristischer Logik offener zu Tage. Die Aufgaben, die ein Unternehmen in der Krise an beide Akteure stellt, führen dazu, dass die Disziplinen unterschiedliche Prioritäten zum Maßstab nehmen. Diese wiederum bedingen Mittel und Wege, die zur Erreichung der Ziele eingesetzt werden (vgl. Neben 2008).

Ein Konflikt zwischen Juristen und Kommunikatoren in Krisen besteht immer dann, wenn der für das Rechtssystem optimale Weg nur suboptimal im Sinne des Kommunikationssystems ist. Umgekehrt kann das genauso der Fall sein: Wenn das optimale Verhalten aus kommunikativer Sicht juristische Risiken mit sich bringt, kann es ebenfalls zum Konflikt zwischen den Disziplinen kommen.

Will ein Unternehmen beispielsweise auf der emotionalen Ebene überzeugen, helfen normalerweise nur kommunikative Maßnahmen. In der Regel lässt sich ein gestörtes Kommunikationsverhältnis zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit bzw. Stakeholdern nicht durch Schweigen reparieren.

„Kommunikation [kann] eigentlich nur dann erfolgreich sein [...] – gerade in kritischen Situationen – wenn sie so transparent wie möglich ist, nah an den Fakten orientiert. [...] Dabei [liegt] der Fokus immer darauf: Wie kann ich verständlich und glaubwürdig einen Sachverhalt kommunizieren? Und nicht: Wie kann ich ihn so kommunizieren, dass ich nicht mit irgendeiner rechtlichen Situation oder einem Paragraphen ins Gehege komme? Das heißt, kommunikative Außenwirkung steht hier vor juristischer Sicherheit.“ (Mentner 2008)

Auf der anderen Seite ist es von der juristischen Logik aus betrachtet naheliegend, dass eine „No comment“-Strategie der Veröffentlichung potenziellen Beweismaterials vorbeugt. Diese defensive Haltung schützt das Unternehmen vom juristischen Standpunkt her am besten vor juristischen Risiken (vgl. Johanssen 2008). Damit ist es jedoch schwierig, den Informationsbedürfnissen der Öffentlichkeit gerecht zu werden.

„Da mag der Rat ‚Sagt lieber nichts‘ zur Abwehr von Schadenersatzansprüchen oder zur Verhinderung einer Anklage zwar der richtige juristische Rat sein, aber wenn die Öffentlichkeit eine Stellungnahme und auch ein Bekenntnis zur Verantwortung verlangt, dann wird dieser Rat eben nicht verhindern, dass die Öffentlichkeit sich aufregt. Da kann der Vorstandsvorsitzende oder Aufsichtsratsvorsitzende nicht kommen und sagen: Ja, mein Jurist hat mir aber gerade geraten, nichts zu sagen.‘ Das interessiert niemanden.“ (Johanssen 2008)

Hier wird deutlich, inwieweit der juristisch sicherste Weg einer optimalen Bewältigung der Krisensituation im Sinne einer offensiven Kommunikationsstrategie entgegensteht. Die verschärfende Wirkung defensiver Kommunikation zeigt sich insbesondere in emotional dominierten Auseinandersetzungen (vgl. Johanssen 2008).

Auch Empathiebekundungen, die als Schuldeingeständnis gewertet werden könnten, sind ein klassischer Bewertungskonflikt. Während für Kommunikatoren eine Empathiebekundung, egal ob das Unternehmen für eine Situation verantwortlich ist oder nicht, eine Maßnahme ist, um Interesse an den Sorgen ihrer Stakeholder auszudrücken, sehen Juristen vor allem die Risiken, die mit dieser – aus ihrer Sicht nicht notwendigen – Kommunikation einhergehen (vgl. Neben 2008).

52) Diese sind im Strafrecht unter § 186 und § 186 StGB geregelt.

„Beispiel: [Der Kommunikator] will in einem Schadensfall Anteilnahme zeigen, entschuldigt sich aber in einer Form, die als Schuldanerkenntnis verstanden wird. Das ist auf jeden Fall relevant, weil es für die Öffentlichkeit, für die Gegenseite, für das Gericht, für wen auch immer völlig gegenstandslos ist, ob ein Unternehmenssprecher oder ein Jurist gesprochen hat. ‚Das Unternehmen‘ hat gesprochen. Und: Gesagt ist gesagt.“ (Höbel 2008)

Damit wäre die Position des Unternehmens in einem eventuell folgenden Gerichtsverfahren gefährdet, wenn es darum geht, den wirklich „Schuldigen“ zur Verantwortung zu ziehen. Außerdem ist eine Entschuldigung häufig sogar erst Ausgangspunkt für Massenklagen. „Es kann z.B. sein, dass wenn Sie jetzt zuviel sagen, Sie Massenklagen von Verbrauchern auf sich ziehen oder eine Hausdurchsuchung der Staatsanwaltschaft. Dann mag das am Ende schlimmer sein, als wenn Sie jetzt mal zwei Wochen mit ‚Kein Kommentar‘ durch das Land ziehen und am Ende natürlich kommunikativ nicht viel damit erreicht haben, aber möglicherweise der Schaden, den Sie da anrichten, deutlich geringer ist als der Schaden, den Sie ansonsten auf dem juristischen Spielfeld angerichtet hätten.“ (Neben 2008)

Solange einem Unternehmen seine Schuld nicht nachgewiesen werden kann, gibt es auch keine juristische Grundlage für eventuelle Schadenersatzforderungen. Die rechtliche Gefahr „freiwilliger“ Kommunikation in einer solchen Situation besteht in erster Linie darin, dass sich ein Unternehmen durch ein unnötiges Schuldeingeständnis juristischer Handlungsoptionen beraubt. Denn während ein Fall aus unternehmerischer Sicht möglicherweise schon verloren scheint, ist er aus anwaltlicher Sicht erst dann verloren, wenn das Gerichtsverfahren beendet ist.

„Man stellt eben immer fest – in jedem der Fälle, bei denen ich in den letzten 20 Jahren beteiligt war – dass selbst da, wo man meinte, da ist nichts zu retten, es immer noch irgendeinen Aspekt gibt, der für den Mandanten, für das Unternehmen geltend gemacht werden kann, der im Ergebnis häufig dann auch zum Erfolg führt.“ (Meier 2008)

Im Gegensatz dazu sieht Peter HÖBEL in einer proaktiven Kommunikationsstrategie nicht nur die Chance, ein Unternehmen vor potenziellem Imageverlust zu bewahren, sondern zusätzlich die Möglichkeit, einen juristischen Prozess zu vermeiden. Reagiert ein Unternehmen, so Peter HÖBEL, entsprechend auf die Erwartungen, Bedürfnisse und Emotionen seiner Stakeholder, sinkt auch das Risiko z.B. von Schadenersatzklagen. Kommunikatoren und Juristen wenden seiner Ansicht nach unterschiedliche Problembetrachtungen an:

„Ein Jurist kann beispielsweise sagen: ‚Wenn wir nichts sagen, sagen wir nichts Verkehrtes, und dann kann uns das im Prozess auch nicht um die Ohren gebaut werden.‘ Ein Kommunikator sagt: ‚Wenn wir frühzeitig das Richtige sagen, kommt es erst gar nicht zum Prozess. Dann würde es auch keine Rolle mehr spielen, ob uns theoretisch etwas um die Ohren gebaut hätte werden können. Sagen wir aber nichts, kommt es zum Prozess, und dann hätte der Anwalt wieder recht.‘“ (Höbel 2008)

Besonders in Situationen, in denen im Grunde sowohl dem Kommunikations- als auch dem Rechtsberater daran gelegen ist, eine Anklage zu vermeiden, wird die gegensätzliche Annäherung an das Problem ersichtlich. Während der Rechtsanwalt aufgrund seiner Ausbildung und Logik in Parteien denkt und der Frage nachgeht, was „die anderen“ gegen „uns“ verwenden könnten, versucht der Kommunikator aus potenziellen Kontrahenten – überspitzt formuliert – Partner zu machen.

„Ein guter Kommunikator denkt nicht in Parteien, sondern bezieht idealerweise die andere Partei sogar mit ein. Also wenn Ihr Unternehmen durch ein schlechtes Produkt jemanden geschädigt hat, dann ist der Geschädigte doch kein Gegner! Aus meiner Sicht ist es das Schlimmste, ein Opfer als Gegner wahrzunehmen.“ (Höbel 2008)

Damit steht die konfrontative Wahrnehmung der kooperativen Sichtweise kontrovers gegenüber. Das bedeutet auch, dass Unternehmen, die auf ihr Recht bestehen, mitunter die kommunikativen Risiken unterschätzen, die diese Haltung mit sich bringen kann. Letztendlich hat das Unternehmen vielleicht juristische Forderungen verhindert und die Angriffsfläche für mögliche Ansprüche minimiert – gleichzeitig aber auch jegliche kommunikative Plattform verspielt.

„Ein Rat, sich zu verhalten, der nur auf einer juristischen Empfehlung beruht, kann zu einer Katastrophe führen. [...] Das kann am Ende zwar dazu führen, dass irgendwelche Forderungen abgewehrt werden. Aber ob das für das Unternehmen mittel- und langfristig die richtige Strategie ist, wird sich häufig erst später zeigen.“ (Johanssen 2008)

In solch einem Fall verhindert der juristische Rat den Schaden nicht mehr, sondern wirkt diesem Ziel sogar kontraproduktiv entgegen.

„Ich habe Situationen gesehen, wo Juristen eine Kommunikation verhindert haben aus ihrer juristischen Sichtweise heraus, mit entsprechenden Argumenten, was aber für das Unternehmen definitiv nachteilige Folgen hatte.“ (Mentner 2008)

Befindet sich ein Unternehmen in einer Krise, die die Öffentlichkeit oder Stakeholder in irgendeiner Weise betrifft, sind häufig auch die Medien involviert. Krisen, die sich auf kommunikativer Ebene abspielen, lassen sich nach Ansicht der Kommunikationsexperten nicht auf juristischer Ebene bewältigen. In diesem Sinne unterstreicht Klaus-Peter JOHANSEN: „Der richtige juristische Rat verhindert nicht die Krise.“ (Johanssen 2008) Zusammenfassend zeigt sich auch in Krisen der Konflikt zwischen der rechtlichen und der kommunikativen Herangehensweise. Aus juristischer Perspektive kann ein Zuviel an Kommunikation die Ausgangssituation eines Unternehmens in einem möglichen Prozess verschlechtern. Die kommunikative Perspektive jedoch sieht in der offenen, dialogischen Auseinandersetzung die Chance, es gar nicht erst zu einem Verfahren kommen zu lassen. Obwohl beide Logiken das Ziel verfolgen, ihr Unternehmen vor juristischem Schaden zu schützen, stehen sie im Konflikt zueinander.

Gewichtung von juristischen und kommunikativen Zielen im Entscheidungsprozess

Bei den Interviewpartnern herrschte Einigkeit darüber, dass unternehmerische Entscheidungen in erfolgskritischen Situationen grundsätzlich im Rahmen des geltenden Rechts stattfinden.

„[Der CEO] wird natürlich nichts kommunizieren, wo ihm die Anwälte gesagt haben: ‚Das verstößt gegen die Regeln.‘ Aber wenn er entscheiden kann, innerhalb des rechtlich Möglichen und Korrekten, viel oder wenig zu sagen, wird er selber an einem bestimmten Punkt gefragt sein zu entscheiden: ‚Will ich jetzt viel oder wenig sagen?‘“ (Mentner 2008)

In seltenen Fällen kann es sich dennoch wirtschaftlich lohnen, „Dinge zu sagen, die nicht zulässig sind.“ (Nägele 2008) Dass ein Umgehen bestimmter Gesetze unter Umständen zumindest kommunikativ sinnvoll sein kann, belegen auch die Darstellungen weiter oben (vgl. dazu auch die Ausführungen ab S. 116).

Befindet sich ein Unternehmen jedoch eindeutig im Rahmen des gesetzlich Legalen, haben sowohl Juristen als auch Kommunikatoren Handlungsspielräume, in denen sie sich frei bewegen können. Häufig ist die Sachlage „eben nicht schwarz oder weiß, sondern grau“ (Bommer 2008; vgl. auch Wöckener-Erten 2008). Diesen gesetzlichen Rahmen, der gleichzeitig den Handlungsspielraum definiert, so zu nutzen, dass möglichst viele andere Aspekte und Ziele berücksichtigt werden können, sollte nach Peter NÄGELE das Ziel eines guten Rechtsberaters sein:

„Der Nicht-Jurist denkt oft, der Jurist würde nur 1 und 1 zusammenzählen und dann käme 2 heraus; tatsächlich gibt es aber Graubereiche, in denen es einen großen Beurteilungsspielraum, einen großen Ermessensspielraum gibt. Diesen Spielraum in einer Art und Weise zu nutzen, dass auch andere Gesichtspunkte erfüllt oder andere Ziele erreicht werden, etwa Spannungsbogen, Knappheitsgefühl, Werte transportieren, das ist schon ein Interesse, das auch ein guter Rechtsberater haben muss.“ (Nägele 2008)

In Anbetracht ungleicher Spielräume und Rahmenbedingungen in erfolgskritischen Situationen wird kommunikativen und juristischen Zielen in diesen Situationen unterschiedliches Gewicht verliehen.

Aus den Antworten der Experten für Kapitalmarkttransaktionen geht klar hervor, dass juristische Interessen von hoher Bedeutung und die juristischen Einflussmöglichkeiten auf die Strategie groß sind: Alle befragten Rechtsberater für Kapitalmarktrecht waren der Meinung, dass ihre Argumente und Vorbehalte – sofern sie im Widerspruch zu kommunikativen Maßnahmen stehen – im Entscheidungsfindungsprozess letzten Endes überwiegen (vgl. Bommer 2008; Nägele 2008).

„Wenn es ein juristisches Argument gibt, bei einem Produkt oder bei einem gedruckten oder gesendeten Medienprodukt, dann sticht das sicherlich zuerst. Der juristische Einwand wird immer gehört.“ (Wöckener-Erten 2008)

Auch die Aussage von Nicolette STRAUSS verdeutlicht das Kräfteverhältnis von Kommunikatoren und Juristen auf dem Kapitalmarkt. „Wir Kommunikatoren sind, was die Macht in solchen Projekten anbelangt, eindeutig in der zweiten Reihe. Eindeutig.“ (Strauss 2008) Auch wenn Kommunikation eine erfolgsrelevante Rolle in Transaktionen besitzt, sind ihre Möglichkeiten in Anbetracht der Verrechtlichung des Kapitalmarktes reduziert. Die BaFin, die für Kontrolle der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften bei IPOs und M&As verantwortlich ist, verfolgt nur juristische Fauxpas. Anhand von festgelegten Bußgeldern lassen sich Verletzungen der Mitteilungspflichten des WpHG eindeutig quantifizieren.⁵³ Dementsprechend müssen Kommunikatoren ihre Interessen und Zielstellungen häufig denen von Juristen annähern, teilweise auch, um im Rahmen des gesetzlich Möglichen zu bleiben. Abbildung 21 verdeutlicht die Handhabung dieser Zielkonflikte bei Kapitalmarkttransaktionen.

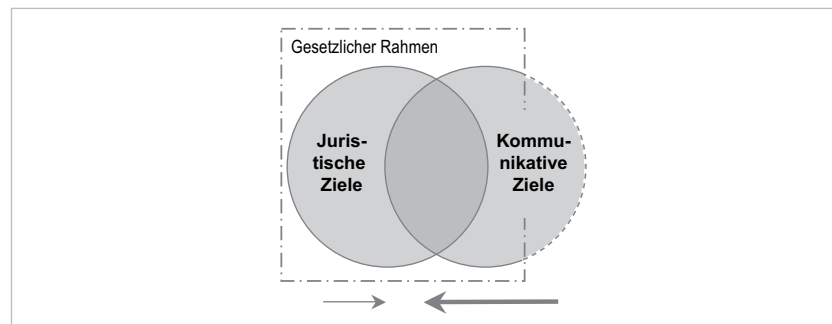


Abbildung 21: Zielkonflikte bei Kapitalmarkttransaktionen (eigene Darstellung)

53) So können beispielsweise Verletzungen der Mitteilungspflichten gemäß §§ 21 ff. WpHG mit einem Bußgeld bis zu 200.000 EUR belegt werden. Im Emittentenleitfaden

der BaFin sind Geldbußen an verschiedenen Stellen z.B. unter den Punkten III.2.4, V.4.1 und VII.8. aufgeführt (vgl. Emittentenleitfaden der BaFin 2005).

Zwar gehen auch Rechtsberater Kompromisse zu Gunsten der Kommunikation ein, sie tun dies aber wesentlich seltener:

„Denn es gibt immer die eine Seite, die halt eine kleine positive Nachricht größer darstellen will oder ein große, negative Botschaft eben minimieren will. Dann muss verhandelt werden, bis man im Rahmen dieses Diskurses am Schluss eine Formulierung gefunden hat, die beiden Seiten genügt. Die also richtig und vollständig ist, aber auch den Interessen desjenigen, der kommuniziert, in einem akzeptablen Maße Rechnung trägt.“ (Nägele 2008)

Zudem betonen die befragten Kommunikationsexperten, dass Kommunikation ihrer Ansicht nach noch immer zu den Faktoren zählt, die entweder schwierig zu messen sind oder nicht gemessen werden.

„Wir Kommunikatoren haben ja immer das Problem, dass wir nicht wirklich über Methoden verfügen zu messen, was Image in Euro und Cent bedeutet, was denn ein schlechter oder ein guter FAZ-Artikel in Euro und Cent bedeutet. [...] Ich weiß wohl, es gibt zahlreiche Methoden, das zu messen. [...] Wenn ich eine Fabrik irgendwo auf die grüne Wiese setze, kann ich einen Return on Investment ausrechnen. [...] Was ist der ROI eines Geschäftsberichtes? Unser Problem: Es ist immer auch ein bisschen Treu und Glauben.“ (Strauss 2008)

Das Problem aus Sicht der Kommunikatoren liegt nicht nur darin, dass kommunikative Risiken schwieriger in Zahlen auszudrücken sind, sondern auch, dass juristische Risiken im Gegensatz dazu relativ einfach quantifiziert werden können. Das führt dazu, dass ihrer Ansicht nach Juristen relativ gut abschätzen können, wie hoch die finanziellen Folgen juristischer Fehler sind, während sich Kommunikatoren nur selten dieser Argumentation bedienen können.

„Sie können das rechtliche Risiko am Ende des Tages vielleicht besser bemessen, wenn Sie Ihrer Entscheidung zugrunde legen, dass es irgendwann eine gerichtliche Entscheidung dazu geben könnte. [...] In dem System, in dem Kommunikation und Kommunikatoren arbeiten, ist es immer schwierig, Situationen beziffern zu können.“ (Cordes 2008)

Thomas KNIPP führt das am Beispiel der Korruptionsaffäre bei Siemens aus:⁵⁴

„Oder der Reputationsverlust ist eben gar nicht zu beziffern. Sie können natürlich eine Strafe beziffern, die die SEC gegen Siemens verhängt. Diese Strafe wird in der Bilanz erfasst. Dazu kommen Anwaltskosten, die man ebenfalls klar beziffern kann.“

Was Siemens an Marktanteil verloren hat, weil sie Managementzeit für die Aufklärung der Korruptionsvorwürfe ausgeben mussten, ob es Kunden gegeben hat, die sagten, 'Siemens-Telefone kaufe ich nicht mehr, weil die dort alle korrupt sind', was Siemens jetzt oder in der Zukunft an Aufträgen in Amerika verloren hat – all das ist schwer zu greifen.“ (Knipp 2008)

Im Gegensatz dazu geht aus den Antworten der Krisenexperten hervor, dass in ihrem Bereich vermehrt die Möglichkeiten zur Evaluation von kommunikativen Leistungen und Faktoren wie Image und Markenwert genutzt werden (vgl. Mentner 2008; Höbel 2008). Dieser Umstand steht im Einklang mit der allgemeinen Wertschätzung der Kommunikation in Krisensituationen.

Abhängig von der Situation werden juristische und kommunikative Ziele gegeneinander abgewogen. Das heißt, dass bisweilen juristische Risiken, zu anderen Zeiten kommunikative Risiken bei der Entscheidung eher ins Gewicht fallen (vgl. Neben 2008). Markus MEIER verdeutlicht dieses relative Gleichgewicht beider Disziplinen:

„Typischerweise hat jeder Weg rechtliche und kommunikative Risiken. Da ist eben die Abwägung, was für den konkreten Fall die bessere Balance bietet. Wie gesagt, es wird mit Sicherheit kein

54) Ende 2006 gerieten die Siemens AG und ihre Vorstände in einen Korruptionsskandal. In der Folgezeit wurden

Schmiergeldzahlungen des Managements in Höhe von 1,3 Mrd. EUR bekannt.

Weg beschritten werden, der sich nach außen toll darstellen lässt, aber erhebliche wirtschaftliche oder juristische Risiken beinhaltet. Wenn man mal diesen Fall abzieht, dann ist immer die Frage: [...] Was kommt dabei am Ende heraus? Da ist es schon so, dass man es sich vorstellen kann, [...] dass auf bestimmte wirtschaftlich oder juristisch mögliche Ziele verzichtet wurde, weil in der Variante eben der kommunikative Aspekt deutlich besser war.“ (Meier 2008)

Da in Krisensituationen keine der beiden Disziplinen von vornherein die Strategie bestimmt (vgl. Mentner 2008; Neben 2008), sind Bewertungskonflikte eine Möglichkeit, um unterschiedliche Handlungswege aufzuzeigen. Kontroversen treten angesichts dessen vielfältiger zu Tage, verhelfen aber zur Entwicklung einer Gesamtstrategie, in die beide Aspekte integriert werden können.

„Heutzutage, wo Unternehmen erleben, welche katastrophalen Folgen ein falsches, nicht an den Erwartungen der Stakeholder ausgerichtetes Verhalten haben kann, denke ich, besteht zwischen Juristen und Kommunikatoren mindestens ein ‚level playing field‘⁵⁵. Es stehen sich diese beiden Standpunkte, wenn sie denn konträr sind, also durchaus gleichgewichtig gegenüber. Es ist dann an dem Vorstandsvorsitzenden oder an dem Aufsichtsratsvorsitzenden, die Entscheidung zu fällen.“ (Johannsen 2008)

Wie Abbildung 22 darstellt, lässt der gesetzliche Rahmen in Krisen oft mehr Handlungsspielraum in der Entscheidungsfindung zu.

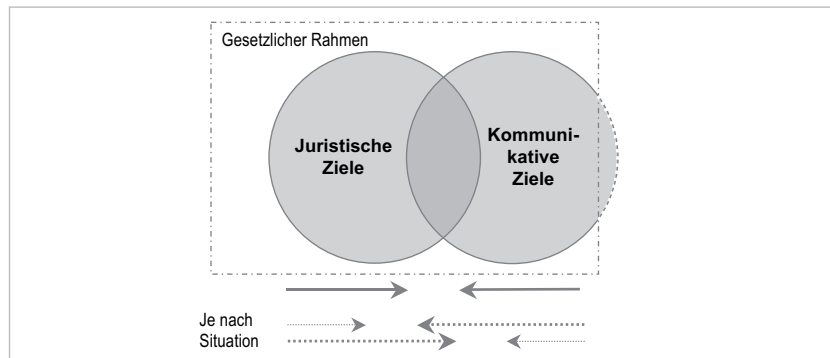


Abbildung 22: Zielkonflikte bei Krisensituationen (eigene Darstellung)

Im Gegensatz zum Kapitalmarkt, wo rechtliche Vorgaben Kommunikationsmaßnahmen stark begrenzen und mitunter sogar verhindern, befindet sich in Krisen die Mehrheit der kommunikativen Ziele im Rahmen des gesetzlich Erlaubten. Diese höhere Zahl der Handlungsoptionen wiederum erlaubt eine höhere Flexibilität in der Entscheidungsfindung zwischen juristischen und kommunikativen Zielen.

Zusammenfassend wird deutlich, dass kommunikative Aspekte in Krisen einen höheren Stellenwert genießen als bei Transaktionen. Gleichzeitig gestalten sich das Arbeitsverhältnis und die Einflussmöglichkeiten von Kommunikations- und Rechtsberatern ausgeglichener. So wird abhängig von der Sachlage abgewogen, welche Risiken in der konkreten Situation schwerwiegender sind, und die Strategie dementsprechend in den Fokus gerückt.

55) Übersetzt bedeutet „level playing field“ so viel wie „gleiche Voraussetzungen für beide Parteien“.

4.4.6.2 Legitimation unternehmerischen Handelns als Beurteilungskonflikt

Im Gegensatz zu Bewertungskonflikten verfolgen Juristen und Kommunikatoren bei Beurteilungskonflikten zwar das gleiche Ziel, bedienen sich aber unterschiedlicher bzw. konfligierender Methoden, um dieses zu erreichen. Auch hier liegt die Wahl der Mittel in den verschiedenen Systemlogiken begründet, an denen sich die Arbeit der Berater orientiert.

Aus den Gesprächen wird ersichtlich, dass Beurteilungskonflikte vor allem in Krisen auftreten. Denn während die befragten Krisenexperten alle direkt oder indirekt Kontroversen darlegen, die auf unterschiedlichen Wegen zur Zielerreichung basieren, werden Konflikte dieser Art in den Aussagen der Kapitalmarktexperten nur einmal angesprochen – und zwar am Beispiel einer Krise (siehe Knipp 2008).

Die unterschiedliche Wahrnehmung des „besten Weges“ durch Juristen und Kommunikatoren beschreibt einen typischen Beurteilungskonflikt.

„Beide wollen das Beste für den Kunden bzw. Mandanten. Jeder will, dass eine erfolgskritische Situation möglichst erfolgreich zu Ende gebracht wird. Ich denke, dass im Zuge der Situationsentwicklung manchmal einfach Unterschiede in der Wahrnehmung dessen, was der beste Weg ist, bestehen.“ (Mentner 2008)

Will ein Unternehmen sein Vorgehen in kritischen Situationen rechtfertigen, stehen ihm verschiedene Wege zur Auswahl. Dazu gehören auch die beiden Methoden, nach denen Juristen bzw. Kommunikatoren unternehmerisches Handeln legitimieren. Keine der beiden ist von vornherein „falsch“. Stattdessen zielen beide Herangehensweisen auf die ursprünglichen Zielgruppen dieser Experten ab. Sofern sich ein Jurist im Rechtssystem befindet, also beispielsweise im Gericht oder bei Behörden vorspricht, ist eine legalistische Begründung bestimmter Sachverhalte angebracht und wird sogar erwartet. Entsprechend der Logik des Rechtssystems versuchen Juristen, anhand von Gesetzen die Legalität bestimmter Handlungen darzulegen.

Im Gegensatz dazu wird öffentliche Legitimation nicht durch ein Aufführen von Paragraphen erreicht. Hier gilt es stattdessen, im Dialog mit den Stakeholdern eines Unternehmens um Verständnis zu werben. Diese überprüfen schließlich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Moralvorstellungen und Normen, inwieweit ein Unternehmen diesen Erwartungen gerecht geworden ist. Insofern sind sowohl Juristen als auch Kommunikatoren Spezialisten in der Legitimation unternehmerischen Handelns für ihre jeweiligen Umwelten und Systeme.

„[P]rofessionell die Gesamtposition des Unternehmens darstellen, das können die Juristen nicht. Müssen sie auch nicht. Juristen können über einen juristischen Sachverhalt kommunizieren oder im Gerichtssaal kommunizieren oder können das kommunikativ gegenüber anderen erläutern, aber die Darstellung des Gesamtunternehmens ist etwas, was auf jeden Fall nur die Unternehmenskommunikatoren können.“ (Neben 2008)

Nach einheitlicher Meinung der Experten schlägt die Rechtfertigung jedoch dann fehl, wenn das Unternehmen eine für das jeweilige System inadäquate Legitimationsform anwendet. Wird also die legalistische Argumentation im öffentlichen bzw. medialen System verwendet (oder umgekehrt, eine rein auf gesellschaftlichen Erwartungen basierende Argumentation im Rechtssystem eingesetzt), kommt es zum Konflikt.

„In der heutigen Gesellschaft hat die Legitimation von unternehmerischem Handeln nicht unbedingt etwas damit zu tun, dass man recht bekommt oder recht hat. Sie hat vielfach

etwas damit zu tun, dass einem die Stakeholder, von denen man abhängig ist, diese Legitimation auch zuerkennen. Das hat etwas mit Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit zu tun. Das kann ich alles mit juristischen Mitteln nicht herbeiführen. Das kann ich nur mit kommunikativen Mittel herbeiführen. Insofern ist Kommunikation, gerade in einer Situation, in der es um solche Fragen geht, natürlich überhaupt nicht zu ersetzen.“ (Johansson 2008)

Nach Ansicht der Kommunikatoren ist es wichtig, Legitimationsarbeit mit den jeweils passenden Mitteln sowohl in rechtlicher als auch kommunikativer Hinsicht zu leisten. Es genügt nicht, das Handeln eines Unternehmens nur in einem System zu legitimieren. So wird von dem Unternehmen erwartet, dass es bei juristischen Auseinandersetzungen über die legalistische Begründung hinaus sein Vorgehen auch in der Öffentlichkeit verständlich darlegt. Nur wenn es glaubwürdig vermitteln kann, warum welche Schritte getätigt wurden, ist die Grundlage für eine öffentliche Legitimation gelegt.

„Sie kommen in eine Welt hinein, wo Reputation so schnell zerstört werden oder angegriffen werden kann, dass es sich ein Unternehmen gar nicht mehr leisten kann, nur noch in diese Richtung zu denken. Es ist sonst nicht erfolgreich.“ (Knipp 2008)

Die Gesamtlegitimation unternehmerischer Aktivitäten kann dementsprechend nur erreicht werden, wenn Handlungen auf jeder Ebene verständlich gemacht werden können. Ohne Transparenz, die in der öffentlichen Wahrnehmung einen hohen Stellenwert besitzt, kann ein Unternehmen seine Handlungen nicht legitimieren. In erster Linie müssen daher Informationsasymmetrien zu den Stakeholdern beseitigt werden, damit diese überhaupt erst die Möglichkeit haben, das Verhalten im Spiegel gesellschaftlicher Erwartungen zu bewerten (vgl. Mentner 2008).

Geht es darum, der Öffentlichkeit rechtliche Sachverhalte nahezubringen, dann betonen die befragten Kommunikatoren, dass sich dies nur mit kommunikativen Mitteln bewerkstelligen lässt. Die große Herausforderung liegt darin, juristische Entscheidungen oder Ereignisse so auszudrücken, dass sie auch vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Bewertung standhalten.

„Wir leben in einer verrechtlichten Welt und wir haben immer mit Rechtsfragen zu tun. [...] Die entscheidende Frage ist, ob die betroffenen Menschen das angewandte Recht auch verstehen. Es kommt im Zweifel nicht unbedingt darauf an, ob der Jurist recht hat. Manchmal muss er, um recht zu bekommen, das Recht erst verständlich machen.“ (Höbel 2008)

Gelingt diese Gratwanderung nicht, kann es durchaus passieren, dass eine für das Rechtssystem legale und damit legitime Handlung in der Öffentlichkeit unter Umständen als unrechtmäßig wahrgenommen wird. Gerade wenn ein Unternehmen, das sich bereits in juristischen Auseinandersetzungen befindet, bei seinen Legitimations-Anstrengungen allein auf legalistische Begründungen baut, läuft es schnell Gefahr, seinen öffentlichen Ruf zu verspielen. Peter HÖBEL verdeutlicht das Problem am Beispiel des Telekom-Prozesses im April 2008, bei dem sich hauptsächlich der legalistischen Rechtfertigungsebene gewidmet wurde.⁵⁶

„Die Anwälte arbeiten meines Erachtens zu sehr nach der Methode ‚Wir müssen nur die Richter überzeugen, dann gewinnen wir den Fall.‘ Das sieht ja im Moment ganz gut aus für das Unternehmen. Die öffentliche Meinung wird trotzdem eine andere sein. Selbst wenn die Telekom den Prozess gewinnen sollte, wird sie als moralischer Verlierer daraus hervorgehen.“

56) Das ehemalige Staatsunternehmen Deutsche Telekom gab während des Neuer-Markt-Booms 1999 erstmals Aktien an der Deutschen Börse aus, die in der 3. Tranche für 66 EUR/Stück großteils an Privatanleger verkauft wurden. Im 3. Quartal 2002 lag der Aktienkurs zeitweise nur noch bei 8,42 EUR/Stück, und die Aktionäre verloren fast 90% ihres angelegten Kapitals. Im April 2008

begann daraufhin einer der größten Anlegerprozesse der deutschen Geschichte, der sich nach Expertenschätzungen über Jahre hinziehen könnte: 17.000 überwiegend private Kläger werfen der Deutschen Telekom vor, bewusst keine bzw. falsche Angaben zu geplanten Übernahmen im Börsenprospekt gemacht zu haben, und klagen auf Schadenersatz (vgl. Jauker 07.04.2008, Süddeutsche-Online).

[Anmerkung des Interviewers im Gespräch: ‚Der böse Goliath!‘] Und jetzt ist er nicht nur böse, jetzt ist er auch noch hinterlistig, weil er sich auf Winkeladvokaten verlässt, die das irgendwie verdrehen. Die Sympathie ist bei den Kleinen. Die Juristen wollen den Prozess gewinnen. Die Frage ist, ob sie damit vielleicht nur einen Pyrrhussieg einfahren.“ (Höbel 2008)

Auch wenn ein eigentlich kommunikatives Problem aufgrund einer juristischen Perspektive nicht erkannt oder entsprechend gelöst wird, besteht die Gefahr öffentlicher Empörung. Im Falle des Brandes im Atomkraftwerk Krümmel (vgl. Fußnote 33) wurden die Informationsbedürfnisse der Stakeholder angesichts der fehlenden juristischen Notwendigkeit zur Information vernachlässigt. Die Folge war ein medialer und öffentlicher Aufstand, selbst wenn das Unternehmen im Grunde genommen nichts „falsch“ gemacht hatte.

„Die Juristen haben natürlich recht gehabt mit ihrer rechtlichen Einschätzung. Aber leider hat das für die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens gar keine Rolle gespielt. Man muss solch einen Vorgang natürlich genau prüfen, aber ebenso muss man bei so einem sensiblen Thema Transparenz herstellen und die Türen öffnen. [...] Für manche Juristen kommt so ein Szenario häufig aber gar nicht in Frage. Die fragen: ‚Wieso eigentlich?‘“ (Knipp 2008)

Vor allem im Rahmen der Litigation-PR ist es wichtig, komplexe juristische Sachverhalte so darzustellen, dass sie auch von Laien verstanden und nachvollzogen werden können. Im Rahmen dieser vielschichtigen Situationen muss ihnen verständlich dargelegt werden, aus welchem Grund ein Unternehmen klagt oder verklagt wird.

„Gute Kommunikationsverantwortliche müssen in der Lage sein, in der Öffentlichkeit klarzumachen, warum etwas nicht gemacht wird, gegen jemanden prozessiert wird, sich gegen eine Klage verteidigt wird zum Beispiel, und man aber trotzdem eigentlich keinen Prozess haben will; also das Buhmann-Image verhindern. Das ist eine Herausforderung, aber da gibt es natürlich kommunikative Maßnahmen, um das abzufedern. [...] Da muss man dann eben speziell kommunizieren.“ (Neben 2008)

Kommunikatoren fehlt jedoch die Ausbildung, um die juristische Komplexität von Prozessen in all ihren Zügen nachvollziehen zu können. Gleichzeitig fällt es Juristen schwer, ihr Know-how sprachlich so umzuwandeln, dass es auch Nicht-Juristen wie beispielsweise Journalisten einerseits verstehen können und andererseits rezipieren wollen. *„Der Kommunikator hat das Interesse, einen Dreizeiler oder Sechseiler zu machen. Der Jurist würde gern eine Seite voll schreiben, mindestens. Insofern gibt es auch da manchmal Konflikte.“ (Meier 2008)*

„Juristendeutsch und Journalistendeutsch [haben] mehr oder weniger gar nichts gemeinsam [...], es sei denn, der Journalist ist Jurist.“ (Mentner 2008) Daher gilt es, die nüchterne Ausdrucksweise von Gesetzen und Paragraphen in eine lebendige Sprache zu übersetzen (vgl. Neben 2008).

„Wenn jemand intelligent im technischen Sinne ist und juristisch versiert im technischen Sinne, aber nicht im Stände ist, das in angemessener Kommunikationsform seinem Gegenüber zu vermitteln, dann nützt ihm sein Wissen auch nichts.“ (Meier 2008)

Grundsätzlich wird nach Ansicht der befragten Experten Juristen und Unternehmen zunehmend bewusst, dass ein Sieg auf Basis eines gerichtlichen Beschlusses ein auf Kosten der öffentlichen Meinung teurer erkaufter Erfolg sein kann. Diese Tatsache hat wiederum Einfluss auf die juristische Beratung und die Abwägung zwischen den Handlungsalternativen. *„Das führt dazu, dass sich Juristen im Großen und Ganzen auch viel stärker der Tatsache bewusst sind, dass man Medien auch in ihren Reaktionen einschätzen und kennenlernen muss, d.h. an*

eine Auseinandersetzung mit den Medien nicht nur unter der Betrachtung der juristischen Sichtweise und der juristisch richtigen Verhaltensweise sowie mit den juristischen Instrumenten herangeht, sondern sich auch mit der Frage der kommunikativen Wirkung eines solchen Vorgehens beschäftigen muss, wenn man dann erfolgreich sein will.“ (Johanssen 2008)

Im konkreten Fall kann das bedeuten, dass ein Unternehmen, das sich eindeutig im Recht befindet, auf die Ausübung juristischer Maßnahmen zum Wohle der kommunikativen Wirkung verzichtet. Beispielhaft dafür sind falsche Behauptungen in Medien, bei denen es möglicherweise Sinn machen würde, dagegen vorzugehen. Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage, ob der Nutzen einer Unterlassungserklärung oder Gegendarstellung die „Kosten“ einer verstimmten Redaktion decken würde (vgl. Johanssen 2008). Auch im Zusammenhang mit anderen Gegnern, wie Wettbewerbern oder erbosten Anspruchsgruppen, kann eine voreilige juristische Maßnahme das Unternehmen medial schnell in einen „Goliath“ verwandeln. Hier betonen alle Krisenexperten, dass eine Entscheidung für den Einsatz juristischer Mittel gut überlegt sein sollte.

„Sie haben natürlich, wenn Sie mit rechtlichen Mitteln versuchen kommunikative Ziele zu erreichen, immer das Problem, dass es auf der anderen Seite immer sofort konfrontativ wird. Das heißt, die Kommunikatoren auch eines betroffenen Unternehmens sind in der Regel zu Recht sehr zurückhaltend, rechtliche Mittel einzusetzen. [...] Das sollte immer nur die Ultima Ratio sein.“ (Neben 2008)

Unabhängig davon, für welchen Weg sich entschieden wird, müssen die Kommunikatoren nach Meinung der befragten Juristen Teil des Entscheidungsprozesses sein, um ihre Strategie entsprechend darauf vorbereiten und auf eventuelle kommunikative Risiken hinweisen zu können (vgl. Meier 2008).

„In der Tat ist es so, dass in den meisten Fällen die Unternehmen davon absehen, selbst rechtlich aktiv zu werden, wenn es in irgendeiner Weise zu David gegen Goliath führt. [...] Da sind die Unternehmen ganz vorsichtig, zu Recht. Eine andere Situation ist es, wenn ein Unternehmen angegriffen wird. Wenn ein Unternehmen angegriffen wird, kann sich ja die gleiche Situation ergeben – David gegen Goliath –, aber es ist leichter zu kommunizieren, dass man sich verteidigt, als dass man angreift.“ (Neben 2008)

Dennoch betonen die befragten Juristen in diesem Zusammenhang, dass auch offensive juristische Strategien eine notwendige Handlungsalternative darstellen. Auch wenn ihr Einsatz in Krisen sich mitunter negativ auf kommunikative Interessen auswirkt, gibt es Situationen, in denen ein Unternehmen davon Gebrauch machen muss, um beispielsweise nicht zum Spielball der Medien zu werden.

„Am Ende ist es aber natürlich so, dass auch jede Kommunikation irgendwann einmal an ihre Grenzen stößt. Wenn Sie sich irgendeiner Skandalisierungs-Kampagne ausgesetzt sehen, wenn Ihr Unternehmen unberechtigte Vorwürfe in der Öffentlichkeit bekommt, dann ist eben offensichtlich der kommunikative Kanal schon verstopft. Wenn das so ist, dann insbesondere kommen Juristen mit ins Spiel und können auf dem Wege auch eine ganze Menge bewirken.“ (Neben 2008)

Auch wenn der juristische Weg es bisweilen erleichtert, einen Imageverlust des Unternehmens zumindest in der medialen Berichterstattung zu unterbinden, ist allein Kommunikation in der Lage, einen eingetretenen Reputationsverlust wieder rückgängig zu machen und durch aktive Auseinandersetzung mit den Bezugsgruppen eines Unternehmens verlorenes Vertrauen wieder herzustellen. So trägt die Kommunikationsfunktion in Krisen

nach Ansicht von Klaus-Peter JOHANSEN einen erheblichen Teil zur Wertschöpfung auf immaterieller Ebene bei, der sich mit rechtlichen Mitteln so nicht erreichen ließe.

„Ich glaube, das Wichtigste, was Kommunikation macht, ist nach der Krise [...] einen eingetretenen Imageverlust wieder wett zu machen und verlorengegangene Reputation wieder aufzubauen. Das kann kein Jurist. Mit juristischen Mitteln kann ich das nicht. Ich kann zwar einen Prozess gewinnen, aber das schlechte Image kann trotzdem bleiben, weil Recht haben nicht immer die Lösung eines Problems ist.“ (Johanssen 2008)

Zusammenfassend geht aus den Aussagen der Experten hervor, dass Legalität nicht automatisch auch Legitimation des Handelns durch die Öffentlichkeit bedeutet. So ist die legalistische Rechtfertigung ein sehr wichtiger, aber nicht der einzige Bestandteil der Gesamtlegitimation unternehmerischen Handelns. Vielmehr müssen auch für die Öffentlichkeit Entscheidungen und Vorgehensweisen durch Information und Dialog erklärt werden. Gerade in Krisen bedarf es in diesem Bereich inhaltlichen und sprachlichen Fingerspitzengefühls, um den Bedürfnissen und Sorgen der Stakeholder gerecht zu werden.

4.4.7 Kooperationspotenziale für die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren

Juristen und Kommunikatoren treffen regelmäßig in erfolgskritischen Situationen aufeinander. Ihre Beratung ist inzwischen wichtiger Bestandteil im Rahmen von Transaktions- und Krisenprozessen. Zugleich vertreten beide Berufsgruppen in ihrer Arbeit verschiedene Stakeholder, die jeweils anderen Logiken folgen. Angesichts dessen sind auch gegensätzliche Sichtweisen beider Disziplinen Teil der Zusammenarbeit. Für eine Bewältigung erfolgskritischer Situationen im Sinne des Unternehmens ist eine professionelle und produktive Teamarbeit zwischen Kommunikations- und Rechtsberatern grundlegende Voraussetzung.

Konflikte sind dann effektiv, wenn es beiden Parteien gelingt, einen Kompromiss zu finden, der vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen die optimale Balance zwischen den verschiedenen Zielen und Methoden darstellt. Findet der Diskurs darüber in einem professionellen Rahmen statt, wohnen ihm erhebliche Chancen und Potenziale für die gesamte Strategie inne.

„So eine gewisse Spannung wird es immer geben. Wenn das alles aufrechte und professionelle Leute sind, die da miteinander zu tun haben, dann ist diese Spannung auch fruchtbar. Das finde ich absolut in Ordnung. Dieses immer wieder Sich-Aneinander-Reiben ist gut.“ (Strauss 2008)

Angesichts dessen sind Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren für eine erfolgreiche Bewältigung kritischer Situationen wesentlich. Beide Herangehensweisen stehen stellvertretend für die Sichtweisen wichtiger Stakeholder. Dass ein Unternehmen am Ende nicht sämtliche Erwartungen aller Anspruchsgruppen erfüllen kann, ist nachvollziehbar. Dennoch bedarf es der Diskussion zwischen Juristen und Kommunikatoren, um schließlich eine der Situation entsprechende Handlungsstrategie zu entwerfen.

„Zum Erfolg bringe ich ein Projekt – egal ob ich Jurist oder Kommunikator bin – nicht dadurch, dass ich Positionen aufbeuge, sondern dass ich Möglichkeiten, Spannweiten aufzeige unter Rücksichtnahme auf die Anforderungen der jeweiligen anderen Seite und die Möglichkeiten dessen, was nach meiner Ansicht richtig, denkbar oder sinnvoll ist, damit abgleiche.“ (Bommer 2008)

Nach Ansicht der meisten Kommunikatoren sind interdisziplinäre Erfahrungen Voraussetzung für gegenseitiges Verständnis. Erst wenn gemeinsam an der Lösung von Problemen gearbeitet wird, ist die Grundlage dafür geschaffen, dass Juristen und

Kommunikatoren die Logik des anderen erschließen, nachvollziehen und Brücken zwischen den Disziplinen bauen können (vgl. Knipp 2008).

„Interdisziplinarität ist [...] ein entscheidender Faktor, denn er hilft dabei, gedanklich Systeme zu überwinden, in denen man sich ausgebildet hat oder ausgebildet wurde – man geht am Ende offener durch die Welt und die Beratung.“ (Knipp 2008)

Damit schaffen interdisziplinäre Erfahrungen eine effektive Möglichkeit, um über das eigene System hinaus die Logik anderer Systeme zu begreifen. Gleichzeitig bildet das gegenseitige Verständnis eine gute Grundlage für Kompromisse zwischen den Disziplinen. Nur wenn Juristen und Kommunikatoren gleichermaßen erkennen, inwieweit ihre eigentlich sehr unterschiedliche Arbeit aufeinander angewiesen ist, kann daraus eine fruchtbare Zusammenarbeit werden (vgl. auch Johanssen 2008).

„Wenn es in einem Krisenfall interdisziplinär arbeitet, nur dann hat ein Unternehmen Aussicht auf Erfolg. Dann verstehen sich Jurist und Kommunikator nicht als Gegner, sondern als Komplementär. Das sind dann Ying und Yang, die gehören zusammen. Die erfolgreichen Unternehmen mit erfolgreicher Krisenkommunikation zeichnen sich auch dadurch aus, dass Juristen und Kommunikatoren im Gleichschritt marschieren.“ (Höbel 2008)

Erfolgskritische Situationen sind naturgemäß von einem hohen Stress- und Konfliktpotenzial geprägt, in dem es oft unmöglich scheint, sich eingehend mit den Zielen und Prioritäten des jeweils anderen zu beschäftigen. Da normalerweise im Berufsalltag weder interne noch externe Juristen und Kommunikatoren aufeinandertreffen, ist es sinnvoll, strukturelle Überschneidungspunkte unabhängig von erfolgskritischen Situationen zu schaffen. „Meine Feststellung ist [...], dass aus der praktischen Sicht die Kommunikation zwischen PR-Verantwortlichen und Juristen im Unternehmen zum Teil null ist. Das ist meine Wahrnehmung. Die haben einfach zum Teil noch keine natürlichen Überschneidungspunkte. Die müsste man tatsächlich strukturell anlegen.“ (Neben 2008)

Im Rahmen der Krisenpräventionsarbeit können sich sowohl interne als auch externe Berater kennenlernen sowie Kompetenzen, Strategien und Entscheidungsbefugnisse unter ruhigen Umständen abstimmen.

„Deshalb halte ich gerade in Krisen und in der Präventionsstrategie ein Zusammenwirken von Juristen und Kommunikationsleuten für unabdingbar. Je besser das funktioniert, je mehr man von dem Denken und Handeln seines juristischen bzw. kommunikativen Gegenübers versteht, umso besser werden natürlich auch die Lösungen sein, die dabei herauskommen.“ (Johanssen 2008)

Zunehmend versuchen auch externe Kanzleien und Agenturen, mandatsunabhängige Kooperationen zu institutionalisieren (vgl. Johanssen 2008; dazu auch Knipp 2008; Mentner 2008; Neben 2008). Darüber hinaus bieten Arbeitsgemeinschaften, wie der Arbeitskreis Krisenkommunikation/Issues Management der Deutschen Public Relations Gesellschaft Möglichkeiten, sich außerhalb von akuten erfolgskritischen Situationen auszutauschen. Gerald NEBEN, der sich derzeit als einziger aktiver Jurist in diesem Arbeitskreis engagiert, betont, wie dieser Dialog bereits jetzt zum besseren Verständnis der Disziplinen untereinander beiträgt (vgl. Neben 2008; dazu auch Johanssen 2008):⁵⁷

„Mir hat persönlich die Integration in den Arbeitskreis Krisenkommunikation sehr geholfen, weil ich da quartalsmäßig den ganzen Tag wirklich mit ausgewiesenen, exzellenten Kommunikatoren zusammenkomme, die auch kein Blatt vor den Mund nehmen, die diese Themen ganz offen durchdiskutieren. Da kann man sehr viel lernen. Aber man muss eben auch bereit sein, zu lernen.“ (Neben 2008)

57) Auch Klaus-Peter Johanssen, der ausgebildeter Volljurist ist, betätigte sich im Arbeitskreis Krisenkommunikation/Issues Management. Er wirkte dort jedoch in seiner

Funktion als geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsagentur Johanssen + Kretschmer.

Solche forcierten Schnittstellen helfen zum einen, die eingangs beschriebenen Vorurteile und Klischees auf beiden Seiten abzubauen (vgl. Johanssen 2008), und zum anderen, die Logik des Gegenübers und die daraus resultierenden Konflikte als konstruktives Element der Zusammenarbeit anzunehmen. Im Rahmen der interdisziplinären Arbeit werden Schnittstellen der Problemsichten, Interessen und Erwartungen offensichtlich und ermöglichen damit einen Kompromiss, der nicht nur einer Seite gerecht wird. Sobald sich beide nicht mehr als Gegner, sondern eher als Komplement des jeweils anderen betrachten, ist die Grundvoraussetzung für eine partnerschaftliche Teamarbeit geschaffen.

4.4.8 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt sollen unter Bezugnahme auf die zentralen Untersuchungsergebnisse aus den Experteninterviews sowie den theoretischen Vorüberlegungen die eingangs formulierten Forschungsfragen nochmals zusammengefasst beantwortet werden. Tabelle 12 führt auf, welche Kapitel die jeweiligen Forschungsfragen ausführlich behandeln.

	Forschungsfrage	Kapitel
F1	Wie nehmen Juristen und Kommunikatoren sich und die jeweils andere Disziplin in erfolgskritischen Situationen wahr?	4.4.1.2, 4.4.1.3
F2	Inwieweit wirken die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Kapitalmarkttransaktionen und Krisen auf die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren?	4.4.2, 4.4.3, 4.4.4 und Unterkapitel
F3	Welchen Einfluss haben die verschiedenen Disziplinen auf die Entscheidungsfindung in erfolgskritischen Situationen?	4.4.2.2, 4.4.2.5, 4.4.3.2, 4.4.3.5
F4	Was sind typische Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen? Auf welchen Ursachen beruhen diese Konflikte?	4.4.5 und Unterkapitel, 4.4.6 und Unterkapitel
F5	Wo liegen Kooperationspotenziale zwischen den Disziplinen?	4.4.7

Tabelle 12: Beantwortung der Forschungsfragen (eigene Darstellung)

Zunächst lässt sich anhand der Ergebnisse feststellen, dass ein Aufeinandertreffen von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen inzwischen die Regel ist. Beide Berufsstände stellen wichtige Kompetenzen für eine erfolgreiche Bewältigung dieser Ausnahmesituationen zur Verfügung. Insbesondere ihr Wissen im Umgang mit speziellen Stakeholdergruppen macht sie für das Unternehmen unentbehrlich. So verstehen beide die Logiken, Bedürfnisse und Anforderungen ihrer speziellen Zielgruppen wie kein anderer. Juristen vertreten in erfolgskritischen Situationen primär die Logik des Rechtssystems, in dem eine sachliche und regelorientierte Argumentationsweise überwiegt. Kommunikatoren hingegen vertreten die Logik des Öffentlichkeits- bzw. Mediensystems, in dem neben sachlichen Aspekten auch emotionale Gesichtspunkte eine wichtige Rolle spielen. Die jeweilige Ausrichtung an unterschiedlichen Systemen und Systemlogiken bedingt in der Folge auch das Verhältnis beider Berater zur Kommunikation. In der Regel verfolgen Kommunikatoren eher offensiv ausgerichtete Kommunikationsstrategien, wie sie Medien und die massenmedial vermittelte Öffentlichkeit fordern. Die Arbeit der Juristen hingegen ist eher restriktiv bzw. defensiv in Bezug auf Kommunikation eingestellt. Ausgehend von der Arbeitslogik des Rechtsberaters bergen kommunikative Maßnahmen, die inhaltlich und sprachlich über das gesetzlich geforderte Mindestmaß hinausgehen oder diesem nicht exakt entsprechen, häufig die Gefahr, juristisch relevant zu werden bzw. die Grundlage für eine gerichtliche Auseinandersetzung zu legen. Im Gegensatz dazu riskiert ein Unternehmen, das nur die notwendigsten Informationen an seine Stakeholder weitergibt,

nach Ansicht der Kommunikationsexperten kurz- und langfristig kommunikative Folgen, wie Reputationsverlust oder öffentlichen Unmut.

Trotz der generellen Notwendigkeit beider Spezialistengruppen in erfolgskritischen Situationen sind der Zeitpunkt des Einbezugs, der Stellenwert und der Einfluss von Juristen und Kommunikatoren erheblich von den verschiedenen rechtlichen und situativen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit abhängig.

Wie in Kapitel 4.4.2 darlegt wird, ist unternehmerisches Handeln am Kapitalmarkt stark von rechtlichen Vorgaben und Anforderungen geprägt. Das wiederum hat hohen Einfluss auf die Bedeutung von Rechts- und Kommunikationsberatern im Entscheidungsprozess. Aufgrund der komplexen juristischen Materie sind Vorstände häufig gezwungen, sich auf die Ratschläge ihrer Rechtsberater zu verlassen. Innerhalb des engen gesetzlichen Rahmens ist auch der kommunikative Spielraum limitiert. Erst auf Ebene der freiwilligen Kommunikationsmaßnahmen ist es möglich, über juristisch dominierte Formulierungen hinaus die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Stakeholder individuell zu bedienen. Es zeigt sich, dass Kommunikation in Transaktionen eher als „weicher Faktor“ wahrgenommen wird, der sich „harten“ Gesetzen unterordnen muss.

Im Gegensatz dazu wird aus Kapitel 4.4.3 ersichtlich, dass kommunikative Argumente in Krisensituationen ein spürbar höheres Gewicht haben. Daher ist auch der Einfluss von Kommunikations- und Rechtsberatern wesentlich ausgeglichener. Es zeigt sich, dass die Wertschätzung der Disziplinen erheblich durch die Krisenerfahrung des betroffenen Unternehmens bedingt wird. Abhängig von der Wahrnehmung der Situation durch die Führungskräfte stehen entweder kommunikative oder rechtliche Aspekte eher im Vordergrund des Entscheidungsprozesses.

Angesichts der notwendigen Voraussetzungen für Konflikte – Interdependenz und Interessengegensätze – erklärt sich auch, warum Juristen und Kommunikatoren Kontroversen innerhalb erfolgskritischer Situationen unterschiedlich stark wahrnehmen. Während bei Kapitalmarkttransaktionen Abhängigkeiten eher einseitig auf Seiten der Kommunikatoren zu finden sind, tritt in Krisen eine wechselseitige Interdependenz auf. Das begründet, warum Kapitalmarkt-Kommunikatoren Konflikte öfter und konkreter zur Sprache bringen als ihre rechtsberatenden Kollegen. Da Juristen nur bedingt von der Arbeit der Kommunikatoren abhängig sind und ihre Interessen bei Zielkonflikten in aller Regel dominieren, ist der Einfluss von Konflikten auf ihre Arbeitsroutinen geringer. Im Gegensatz dazu artikulieren alle Krisenexperten vielfältige Konflikte, die sie von der Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen Berufsstand kennen. Das ist wiederum auf die in Kapitel 4.4.5.1 dargelegte wechselseitige Interdependenz zurückzuführen. Prinzipiell ist das Standing beider Disziplinen in Krisen gleichrangig. Weil darüber hinaus der wechselseitige Einfluss juristischer bzw. kommunikativer Aspekte auf die Arbeit des jeweils anderen Bereiches sehr hoch ist, werden Widersprüche deutlicher wahrgenommen. Für einen positiven Ausgang kritischer Situationen gilt es daher insbesondere, beide Interessen in Lösungsstrategien zu integrieren. Aus den Aussagen wird ersichtlich, dass es sich bei Kontroversen primär um professionelle Aufgabenkonflikte handelt, die wiederum Folge der unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Berater sind. Die auftretenden Aufgabenkonflikte lassen sich weiter in Bewertungs- und Beurteilungskonflikte (Kapitel 4.4.6.1 und 4.4.6.2) differenzieren.

Bewertungskonflikte, die sich vor allem in der Wahrnehmung verschiedener Unterziele und Risiken ausdrücken, treten sowohl bei Kapitalmarkttransaktionen als auch in

Unternehmenskrisen auf. So gibt es im Rahmen von Börsengängen, M&As und Krisen immer sowohl juristische als auch kommunikative Risiken, die sich teilweise kontrovers gegenüberstehen. Grundsätzlich herrschte unter den befragten Experten Einigkeit darüber, dass beide immense Folgen für ein Unternehmen haben können. Der Hintergrund der Konflikte ist ein den verschiedenen Aufgabenbereichen innewohnendes Dilemma: Will sich ein Unternehmen auf rechtlich absolut sicherem Terrain bewegen, kann es die kommunikativen Bedürfnisse der Öffentlichkeit höchstwahrscheinlich nicht optimal erfüllen. Wird hingegen eine offensive Kommunikationsstrategie verfolgt, eröffnen sich damit möglicherweise juristische Risiken und Gefahren. Damit stehen die Ziele von Juristen und Kommunikatoren in negativer Abhängigkeit zueinander (vgl. auch Kapitel 2.2.2).

Ausgehend von den Expertenaussagen treten Beurteilungskonflikte, in denen zwar das gleiche Ziel verfolgt wird, aber unterschiedliche Mittel zu dessen Erreichung eingesetzt werden, vor allem in Krisen auf. Hier steht die Legitimation unternehmerischen Handelns als Ziel beider in positiver Interdependenz zueinander. Das bedeutet, dass es hier im Gegensatz zu Bewertungskonflikten keinen „Verlierer“ geben kann, solange unabhängig von der gewählten Handlungsstrategie das Ziel erreicht wird. Das erklärt, warum Krisenexperten Konflikte eher als lösbares Problem betrachten. Gleichzeitig erkennen beide Expertengruppen an, dass sowohl die Berücksichtigung juristischer Zusammenhänge bei der Wahl der Kommunikationsmaßnahmen als auch mögliche kommunikative Auswirkungen von juristischen Schritten wichtig für einen positiven Ausgang kritischer Situationen sind.

Ungeachtet der Konfliktpotenziale sind Juristen als Berater und Begleiter ein unverzichtbarer Bestandteil von Transaktions- und Krisenmanagementteams. Aus diesem Grund ist eine professionelle Zusammenarbeit sowohl für die Ziele der Juristen als auch der Kommunikatoren erfolgsentscheidend (siehe Kapitel 4.4.7). In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass interdisziplinäre Erfahrungen eine fruchtbare Grundlage für die Verständigung und das Verständnis zwischen beiden Disziplinen darstellen. Dieser Austausch ermöglicht es, über die eigene System- und Arbeitslogik hinaus Perspektiven des jeweils anderen begreifen zu können und so einerseits den Widerspruch als produktives Element der Zusammenarbeit anzunehmen und andererseits die Basis für Kompromisse zu legen, die am Ende beide Seiten zufriedenstellen.

5 Schlussbetrachtung

Nachdem im vorangegangenen Teil die zentralen Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und im Hinblick auf die zentralen Forschungsfragen beantwortet wurden, soll im folgenden Kapitel Bilanz gezogen werden.

5.1 Zusammenfassung und Desiderate

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen darzustellen. Besonderes Augenmerk lag dabei auf professionellen Konflikten, die aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppen zwischen beiden Disziplinen auftreten können.

In Kapitel 2 wurden als Annäherung an den Forschungsgegenstand einführend solche Eigenschaften von Juristen und Kommunikatoren genauer analysiert, die für die Zusammenarbeit der beiden Parteien besonders relevant sind. Die Darstellungen zeigten, dass sich beide Berufsstände in der gesellschaftlichen Wahrnehmung, der Sprachverwendung und der Einstellung zu Konflikten und Risiken deutlich voneinander unterscheiden.

Um der Komplexität des Gegenstandes Rechnung zu tragen, wurden drei theoretische Ansätze vorgestellt, die sich dem Thema jeweils von einem anderen Standpunkt aus nähern. Die *systemische Perspektive* geht aus Sicht der Makro-Ebene von einer Differenzierung der Gesellschaft in funktionale Teilsysteme aus. Diese werden wiederum innerhalb von Organisationen durch Abteilungen abgebildet. Damit tragen Juristen und Kommunikatoren jeweils eine bestimmte Umweltperspektive in die Organisation hinein.

Die *organisationspsychologische Perspektive* wurde hinzugezogen, um zu erklären, warum es z.B. in Unternehmen zu Konflikten zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten kommt. Besonderes Augenmerk lag dabei auf den für den Untersuchungsgegenstand relevanten Aufgabenkonflikten. Ausgehend von ihren jeweiligen Aufgaben und Standpunkten verfolgen organisatorische Einheiten – in diesem Fall Juristen und Kommunikatoren – jeweils andere Interessen. Aufgrund unterschiedlicher Handlungspläne, Perspektiven und Prioritäten, die der Arbeit von Juristen und Kommunikatoren zugrunde liegen, sind professionelle Konflikte zwischen ihnen ein logischer Bestandteil der Zusammenarbeit. Die *neoinstitutionalistische Sichtweise* begründet auf Basis des Problems der asymmetrischen Informationsverteilung die Bedeutung von Gesetzen und den Sinn von Kommunikation in erfolgskritischen Situationen. Demnach verhindern Vorschriften zur Pflichtkommunikation extremes Informationsgefälle zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Gleichzeitig zeigt sich anhand dieser Perspektive, dass es für Unternehmen rational ist, offen und transparent mit den jeweiligen Anspruchsgruppen zu kommunizieren, um Informationsasymmetrien abzubauen und damit Vertrauen zu generieren. Weiterhin wurden Schlüsselbegriffe dieser Arbeit definiert und erläutert. Dabei wurde deutlich, dass den Begriffen *Legalität* und *Legitimität* besondere Bedeutung zukommt, da eine legalistische Begründung unternehmerischen Handelns keineswegs automatisch zu dessen gesellschaftlicher Legitimation führen muss.

In Kapitel 3 wurden die Grundlagen von Kapitalmarkttransaktionen und Unternehmenskrisen als Beispiele für erfolgskritische Situationen näher betrachtet. Beide Ausnahmesituationen sind für den Forschungsgegenstand von besonderem Interesse, da sie jeweils auf verschiedene Art und Weise die Aufmerksamkeit unterschiedlicher Anspruchsgruppen auf sich ziehen. Gleichzeitig zeichnen sich diese Situationen durch ein besonders hohes Maß an Komplexität der Unternehmensprozesse aus, was von den beteiligten Führungskräften und Experten die Berücksichtigung vielfältiger Zielstellungen und Problemhorizonte verlangt.

Fasst man die Darstellungen aus Kapitel 3.1 zusammen, wird deutlich, dass die Kommunikation am Kapitalmarkt von vielfältigen gesetzlichen Regelungen geprägt ist. Vor allem der Börsengang, bei dem sich das Unternehmen erstmals dem Aktienmarkt präsentiert, wird von juristischen Inhalten bestimmt. Am Börsenzulassungsspropekt wurde exemplarisch aufgezeigt, wie zahlreiche juristische Aspekte die zeitliche und inhaltliche Gestaltung der Kommunikationsarbeit beeinflussen. Dabei deutete sich bereits an, dass mit dem engen gesetzlichen Rahmen die Rolle des Juristen an Gewicht gewinnt.

In Kapitel 3.1.3.3 wurde gezeigt, dass, während die Pflichtkommunikation weitgehend vorgeschrieben ist, freiwillige Kommunikationsmaßnahmen inhaltliche und sprachliche Handlungsspielräume eröffnen. Aus diesem Grund sind gerade diese freiwilligen Maßnahmen für den Erfolg von Kapitalmarkttransaktionen unerlässlich. Denn erst wenn ein Unternehmen die Möglichkeiten beider Wege nutzt, kann es die Informationsbedürfnisse seiner Stakeholder und potenziellen Investoren befriedigen.

Während es sich bei Börsengängen um langfristig geplante Ereignisse eines Unternehmens handelt, stellen Unternehmenskrisen schwer antizipierbare Prozesse dar.

Nach der Definition des Krisenbegriffs (Kapitel 3.2) und dessen Abgrenzung vom Risiko wurde auf Ursachen und Entwicklungsphasen von Krisen eingegangen. Es wurde deutlich, dass mit fortschreitendem Zeitverlauf einer Krise die kommunikativen Handlungsoptionen von betroffenen Unternehmen immer geringer werden. Während anfangs präventive Maßnahmen die Chance bieten, einer Krise aktiv vorzubeugen und zum „Normalzustand“ zurückzukehren, kann das Unternehmen nach deren Ausbruch häufig nur noch auf unkalulierbare Entwicklungen reagieren. Zudem verändert sich im Krisenverlauf die Art der Kommunikation. Während vor der Krise die Sachebene in der medialen und öffentlichen Auseinandersetzung dominiert, überwiegt nach deren Ausbruch die emotionale Information. Das wiederum wirkt sich erheblich auf die Kommunikationsarbeit des Unternehmens aus, das entsprechend auf diesen Wandel reagieren muss. So muss das Unternehmen seine Stakeholder zwar mit faktischen Informationen versorgen, darüber hinaus aber auch mit ihnen in einen auf Verständigung und Aufklärung ausgerichteten Dialog treten. Wie die Ausführungen in Kapitel 3.2.3.4 verdeutlichten, ist das nur im Rahmen einer offensiven Kommunikationsstrategie optimal möglich. Eine defensive Kommunikationsstrategie, wie sie mitunter von Juristen in Krisen empfohlen wird, widerspricht meist den Informationsbedürfnissen der Öffentlichkeit und der Medien. Das erklärte Ziel dieser Haltung ist es, möglichst jede Form von juristischen Ansprüchen vom Unternehmen fernzuhalten. Auf Basis dessen wurden grundlegende Konflikte zwischen Kommunikatoren und Juristen in Krisensituationen identifiziert. Während die juristische Logik einer faktisch orientierten, defensiven Kommunikationsstrategie nahe kommt, streben professionelle Kommunikatoren zwar eine sachliche, aber dennoch offensivere Auseinandersetzung mit den betroffenen Stakeholdern an. Gleichzeitig erweisen sich

die langfristigen Folgen defensiver Krisen-PR als dem Image und der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens wenig zuträglich.

Angesichts der hochkomplexen Aufgabenstellungen in erfolgskritischen Situationen engagieren Unternehmen häufig externe Berater, um eine optimale Problembewältigung zu gewährleisten (Kapitel 3.3). Sie können das Unternehmen mit ihrer Erfahrung und spezifischen Expertise unterstützen.

Anschließend wurde in Kapitel 4 anhand einer Expertenbefragung die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen abgebildet. Werden die theoretischen Darstellungen aus der Literatur und die Ergebnisse aus den Interviews in Verbindung gesetzt, wird deutlich, wie notwendig und dennoch konfliktbehaftet die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren ist. Obwohl die Vertreter beider Disziplinen grundsätzlich das gleiche Hauptziel – nämlich die erfolgreiche Bewältigung einer erfolgskritischen Situation – verfolgen, unterscheiden sich ihre Interessen und Prioritäten aufgabenbedingt in vielerlei Hinsicht.

Die Darstellungen zu Kapitalmarkttransaktionen und Unternehmenskrisen haben gezeigt, inwieweit die verschiedenen rechtlichen, kommunikativen und situativen Rahmenbedingungen von erfolgskritischen Situationen auf die Zusammenarbeit wirken.

Auf Basis der Antworten konnten zwei regelmäßig auftretende Konflikttypen identifiziert werden: Bewertungs- und Beurteilungskonflikte.

Bewertungskonflikte, bei denen die Ziele und Interessen der Parteien gegensätzlich sind, treten sowohl bei Krisen als auch Transaktionen auf. Rechtsberater, deren Fokus berufsbedingt auf der Vermeidung juristischer Risiken liegt, tendieren dazu, möglichst nur gesetzlich notwendige Informationen in rechtlich exakter Form nach außen zu kommunizieren. Kommunikatoren hingegen wollen die verschiedenen Teilöffentlichkeiten eines Unternehmens gemäß deren Bedürfnissen und Kenntnissen ansprechen.

Plant ein Unternehmen den Schritt an die Börse, werden vielfältige gesetzliche Vorschriften relevant. Zusätzlich erwarten Investoren und Multiplikatoren neben der Erfüllung der Pflichtpublizität mit zusätzlichen Informationen versorgt zu werden. Auch zukünftige Emittenten wissen um die Chancen einer zielgruppengerechten Kommunikation, befürchten aber gleichzeitig damit unbeabsichtigte juristische Risiken einzugehen. In Anbetracht der strengen rechtlichen Rahmenbedingungen war die einheitliche Meinung der Experten in den Gesprächen, dass es bei Kapitalmarkttransaktionen eine klare Hierarchie zu Gunsten der Rechtsberater gibt. Deren Argumente, Interessen und Einwände haben aufgrund der Fülle rechtlicher Risiken hohes Gewicht. Dementsprechend stehen Kommunikatoren, deren Möglichkeiten durch die rechtlichen Schranken determiniert werden, bei Interessenkonflikten mit ihren rechtsberatenden Kollegen oft erst an zweiter Stelle.

Auch in Krisen konfligiert die juristische Haltung bisweilen mit den Prinzipien professioneller Krisen-PR. Während Kommunikatoren – unabhängig von Schuld oder Unschuld des Unternehmens – aktiv den Dialog zu betroffenen Teilöffentlichkeiten suchen, sehen Rechtsberater in den von der Krise betroffenen Teilöffentlichkeiten in erster Linie potenzielle Kontrahenten. Daher gilt es aus juristischer Perspektive, rechtlichen Ansprüchen möglichst die Grundlage zu entziehen. Die Aussagen der Krisenexperten zeigten jedoch, dass der Stellenwert beider Experten bei Unternehmenskrisen wesentlich gleichberechtigter ist. Im Hinblick auf die enormen Gefahren für das Vertrauen und die Reputation eines Unternehmens haben Kommunikatoren deutlich mehr Einfluss im

Rahmen der Entscheidungsfindung bei Interessenkonflikten. Je nachdem, welche Ursachen und konkreten Umstände den Verlauf der Krise bestimmen, werden eher juristische oder kommunikative Gesichtspunkte der Entscheidungsfindung zugrunde gelegt. Zudem hat sich gezeigt, dass sich mit zunehmender Krisenerfahrung die Prioritäten verschieben. Unternehmen, die schon Erfahrung in Krisen gesammelt haben, sehen eher die Notwendigkeit einer offensiven Kommunikationsstrategie. Solche, die erstmals damit konfrontiert werden, neigen öfter zu einer defensiven Haltung.

Aus den Aussagen der Krisenexperten ging ferner ein zweiter Konflikttyp hervor, der vor allem in Situationen auftritt, in denen sich ein Unternehmen in der Öffentlichkeit und bei seinen Stakeholdern rechtfertigen muss: der Beurteilungskonflikt. Bei diesem Konflikt verfolgen die Parteien zwar die gleiche Zielstellung, bedienen sich aber anderer Perspektiven und Methoden, um zu diesem Ziel zu gelangen. Typisches Beispiel dafür sind die unterschiedlichen Möglichkeiten von Juristen und Kommunikatoren, unternehmerisches Handeln gegenüber der Umwelt zu rechtfertigen. Während Juristen in ihrer Arbeit die legalistische Legitimation unter Berufung auf Gesetze und Regeln anwenden, zielen Kommunikatoren eher auf eine dialogische Rechtfertigung ab. Dabei steht neben der Legalität des Handelns auch deren gesellschaftliche Legitimation im Fokus. Das Problem kommt nach Ansicht der Experten dann auf, wenn sich die Rechtfertigungsformen nicht kongruent zu dem jeweiligen System verhalten, in dem Handlungen legitimiert werden sollen.

Abschließend wurden Kooperationspotenziale zwischen den Disziplinen aufgezeigt, deren praktische Konsequenzen im letzten Kapitel dieser Arbeit (Kapitel 5.2) dargelegt werden. Angesichts des komplexen Forschungsgegenstandes haben sich zahlreiche inhaltliche Facetten eröffnet, die den Bedarf weiterer empirischer Forschung nahelegen.

So scheint es sinnvoll, das in dieser Untersuchung systematisierte Verhältnis zwischen Kommunikations- und Rechtsberatern auf quantitativer Ebene genauer zu analysieren. Eine große Stichprobe würde es ermöglichen, Anwälte und Kommunikatoren unterschiedlicher Hintergründe und Altersgruppen zu befragen und so verallgemeinerbare Ergebnisse in den einzelnen Bereichen aufzuzeigen.

Auch eine Untersuchung anderer Schnittstellen, z.B. der internen Zusammenarbeit im Unternehmensalltag, würde das Bild dieses professionellen Verhältnisses zwischen den beiden Berufsgruppen weiter vervollständigen. Der Blick auf die internen Unternehmensexperten könnte Konflikte aufzeigen, die primär unternehmensintern und auf Basis einer regelmäßigen Zusammenarbeit auftreten. So ist es vorstellbar, dass beispielsweise Verteilungskonflikte um knappe Ressourcen wie Status und Positionen im Unternehmensalltag durchaus eine Rolle spielen.

5.2 Konsequenzen für die Praxis

Als Ergebnis aus den theoretischen Reflexionen und der empirischen Untersuchung sollen im folgenden Abschnitt Konsequenzen und Empfehlungen zur Optimierung der Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Prozessen aufgezeigt werden. Wie die vorliegende Untersuchung dargelegt hat, sind Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren eine natürliche Folgeerscheinung der unternehmerischen Aufgabenteilung. Da die Arbeit von Juristen und Kommunikatoren von unterschiedlichen Zielgruppen mit spezifischen Logiken und Erwartungen an das Unternehmen bestimmt wird, variieren

die Problemlösungsstrategien. Zugespißt werden die Konflikte dadurch, dass beide Berufsgruppen zwar das gleiche Handwerkszeug – nämlich die Sprache – benutzen, dieses Werkzeug allerdings nach unterschiedlichen Regeln anwenden. Eine Formulierung, die für den einen eine Möglichkeit darstellt, sich den Erwartungen seiner Zielgruppe entsprechend auszudrücken, kann aus Sicht des anderen ein erhebliches Risiko darstellen. Insofern resultieren diese Konflikte nicht aus verschieden hoher fachlicher Kompetenz oder aus ungleich ausgeprägtem Engagement der Disziplinen, sondern aus ihrer jeweiligen Rolle und den Erwartungen, die in erfolgskritischen Situationen von vielen Seiten an sie gestellt werden. Wenn Unternehmen sich dieser unterschiedlichen Herangehensweisen und Ansprüche bewusst sind, ist es für sie auch einfacher zu akzeptieren, dass Konflikte normal sind und durchaus auch eine belebende Wirkung auf die Zusammenarbeit haben. Eventuelle Reibungspunkte können dann von allen Beteiligten als notwendige Schritte auf dem Weg zur Lösung angenommen und eingeplant werden.

Daher gilt es, interne bzw. externe Berater möglichst gleichberechtigt in den Entscheidungsprozess zu involvieren. Damit schafft das Unternehmen die Voraussetzung dafür, dass beide Expertengruppen jederzeit Einfluss auf unternehmerische Schritte und Strategien in erfolgskritischen Situationen nehmen können.

Gerade bei Kapitalmarkttransaktionen, bei denen aufgrund der Omnipotenz von Gesetzen die Tendenz besteht, dass Kommunikatoren erst deutlich später als Rechtsberater in den Prozess eingebunden werden, müssen sich Unternehmen immer wieder die Chancen professioneller Kommunikation vor Augen führen. Nur wenn Kommunikationsexperten von Anfang an Teil des Projektteams sind, können sie noch im Frühstadium des Prozesses kommunikative Folgen juristischer Maßnahmen aufzeigen sowie Korrekturen vorschlagen. Gleiches gilt auch auf Seiten der Rechtsanwälte, die z.B. in Krisen am ehesten in der Lage sind, juristische Implikationen kommunikativer Maßnahmen aufzuzeigen. Ein bewusster Umgang mit den Konfliktpotenzialen kann bewirken, dass Widersprüche nicht vorrangig als problematisch angesehen werden.

Der Einbezug von Juristen und Kommunikatoren zu einem frühen Zeitpunkt des Prozesses – einschließlich der notwendigen Zeit für die Harmonisierung der Zusammenarbeit – sollte bereits im Vorfeld planbarer erfolgskritischer Situationen, beispielsweise bei der Vorbereitung von Kapitalmarkttransaktionen, eine Rolle spielen. Dabei können Projektpläne gemeinsam entwickelt sowie Kompetenzen und Kontaktpunkte abgesprochen und diskutiert werden. Auch bei der Erstellung von Krisenplänen sollten die jeweilige Rolle und die Aufgaben beider Seiten bereits im Vorfeld fixiert werden. So wird vermieden, dass es unter Druck zu Unklarheiten bei Kompetenzüberschneidungen kommt oder bestimmte Inhalte oder Zielgruppen unberücksichtigt bleiben.

Zusätzlich sollten Unternehmen langfristig nach Möglichkeiten suchen, die das Aufeinandertreffen beider Kompetenzen institutionalisieren. Wichtig ist es, diese Begegnungen gezielt auch außerhalb von erfolgskritischen Situationen zu organisieren. Unter stressfreien Umständen können die Logik und Kommunikationsweise des Gegenübers entspannter hinterfragt und dessen Herangehen leichter nachvollzogen werden.

Im Unternehmen bieten sich beispielsweise interdisziplinäre Teams an, in denen die Experten in regelmäßigen Abständen zusammentreffen. In diesem Rahmen können sie sich über aktuelle Ereignisse und potenzielle Entwicklungen sowie deren kommunikative und juristische Gesichtspunkte austauschen. Aber auch externe Berater haben die

Möglichkeit, einander in Arbeitsgemeinschaften oder auf Fachtagungen besser kennen und verstehen zu lernen. Ein solcher Austausch erlaubt es sowohl Rechts- als auch Kommunikationsexperten, sich mit den Anforderungen von Öffentlichkeit, Medien und regulierenden Institutionen auseinanderzusetzen, um im Ernstfall Entscheidungen im Hinblick auf ihre juristische Richtigkeit und kommunikative Wirkung zu bewerten.

Die Kooperation von Kommunikatoren und Juristen sollte zudem schon während deren Ausbildung eine Rolle spielen. Besonders an Universitäten ergibt sich die Möglichkeit, Studenten der Kommunikations- und der Rechtswissenschaft in gemeinsamen Seminaren mit der Problematik zu konfrontieren. Damit stehen sich Berufsanfänger nicht erstmals in der praktischen Arbeit gegenüber, sondern erfahren bereits im Rahmen ihres Studiums, welche juristischen und medialen Implikationen die Kommunikations- bzw. Rechtsberatung haben können. Indem Studenten beider Disziplinen – und damit die zukünftigen Berater von Wirtschaftsorganisationen in erfolgskritischen Situationen – die Zusammenarbeit bereits an realistischen Beispielen üben, erweitert sich die universitäre Ausbildung um einen bedeutenden praxisrelevanten Aspekt.

So können einerseits angehende Rechtsanwälte in der Interaktion mit Kommunikationswissenschaftlern üben, juristische Zusammenhänge soweit plausibel zu machen, dass sie auch Fachfremde verstehen können. Außerdem bekommen Juristen so bereits frühzeitig einen Einblick in die Medienlogik und deren Unterschiede zur Logik des Rechtssystems. Andererseits lernen Kommunikationsstudenten im Rahmen einer solchen Kooperation, die rechtliche Tragweite unterschiedlicher Äußerungen abzuschätzen.

Die Tatsache, dass der *court of public opinion* – das öffentliche Gericht – nach anderen Mechanismen funktioniert als der *court of justice*, fordert von Kommunikatoren und Juristen gleichermaßen eine erhöhte Kooperationsbereitschaft. So haben die Untersuchungsergebnisse aufgezeigt, dass es nicht genügt, ausschließlich juristische oder kommunikative Argumente bei der Entscheidungsfindung einzubeziehen. Damit würde jeweils nur einem Teil der unternehmerischen Interessen Rechnung getragen werden. Auch wenn es kurzfristig rational scheint, sich kommunikativ zurückzuhalten und keine riskanten Informationen nach außen zu geben, können die langfristigen Folgen dieser Haltung für das Image eines Unternehmens enorm sein. Stattdessen beweist ein offensiver Dialog nicht nur, dass sich ein Unternehmen seinen Zielgruppen widmet und sich Problemen stellt, sondern er bewirkt möglicherweise sogar, dass sich andeutende juristische Konflikte auf kommunikativer Ebene gelöst werden können.

Die aktuelle Finanzkrise beispielsweise macht deutlich, wie wichtig die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren auch zukünftig sein wird. So wird auf der einen Seite über zusätzliche Regulierung am Kapitalmarkt diskutiert, auf der anderen Seite ist der Vertrauensverlust von Anlegern und Bankkunden gleichzeitig extrem hoch. Trotz der komplexen und mitunter einschüchternden Gesetzesfülle gilt es daher, auf Basis einer ehrlichen und offenen Kommunikation sowohl die Bedürfnisse regulierender Behörden als auch die zahlreicher Interessengruppen zu befriedigen und damit gesellschaftliches Vertrauen zurückzugewinnen.

Professionelle Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren wird es immer geben – es muss ihnen nur der bittere Beigeschmack genommen werden. Wenn sich beide Berufsgruppen der Hintergründe, Probleme und Möglichkeiten ihrer unterschiedlichen Herangehensweisen bewusst werden, eröffnen sich damit Synergieeffekte und fruchtbare Potenziale.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

(Monographien, Sammelwerkbeiträge, Zeitschriftenbeiträge, Zeitungartikel)

- Achleitner, Ann-Kristin/Alexander Bassen/Florian Funke (2001): Kritische Erfolgsfaktoren bei Börsengängen am Neuen Markt – Eine empirische Studie. In: Die Bank, Heft 01/2001, S. 34–39.
- Achleitner, Ann-Kristin/Alexander Bassen/Luisa Pietzsch/Daniel Wichels (2002): Effiziente Kapitalmarktkommunikation mit Finanzanalysten – Gestaltungsempfehlungen für Wachstumsunternehmen. In: Finanzbetrieb, Heft 01/2002, S. 29–44.
- Apitz, Klaas (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Arendt, Gusti (1993): PR der Spitzenklasse – Die Kunst Vertrauen zu schaffen. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Avenarius, Horst (2000): Public Relations – Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2. Auflage, Primus Verlag, Darmstadt.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Bartoszyk, Diana (2006): Anwaltsberuf im Wandel. Modernisierungsprozesse der deutschen Anwaltschaft als Amerikanisierung? Verlag für Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main.
- Bartz, Tim (2002): Tod einer Börse. In: Financial Times Deutschland vom 27.09.2002, S. 33.
- Beger, Rudolf/Hans-Dieter Gärtner/Rainer Mathes (1989): Unternehmenskommunikation. Frankfurt Allgemeine Zeitung/Gabler Verlag, Frankfurt/Wiesbaden.
- Bentele, Günter (1994): Zukunftsperspektiven für Public Relations. In: Günther Schulze-Fürstenow/Bernd-Jürgen Martini (Hrsg.): Handbuch PR: Öffentlichkeit & Kommunikationsmanagement in Wirtschaft, Verbänden, Behörden. Luchterhand Verlag, Neuwied/Kriftel/Berlin, 3.220, S. 1–33.
- Bentele, Günter (1997): Grundlagen der Public Relations – Positionsbestimmung und einige Thesen. In: Wolfgang Donsbach (Hrsg.): Public Relations in Theorie und Praxis – Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. Schriftreihe des Medien Instituts Ludwigshafen, Band 4, Verlag Reinhard Fischer, München, S. 21–36.
- Bentele, Günter (2005): Rekonstruktiver Ansatz. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 147–176.
- Bentele, Günter/Lars Grosskurth/René Seidenglanz (2005): Profession Pressesprecher. Vermessung eines Berufsstandes. Bundesverband deutscher Pressesprecher e.V. (Hrsg.), Helios Media GmbH, Berlin.
- Bentele, Günter/Lothar Rolke (Hrsg.) (1998): Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft. Casestudies aus der PR-Praxis. Vistas Verlag, Berlin.
- Bentele, Günter/René Seidenglanz (2004): Das Image der Image-Macher. Eine repräsentative Studie zum Image der PR-Branche in der Bevölkerung und eine Journalistenbefragung. Leipziger Skripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement. Lehrstuhl für Öffentlichkeitsarbeit/PR im Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Leipzig.
- Bentele, Günter/René Seidenglanz (2008): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 346–361.
- Bentele, Günter/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Bentele, Günter/Tobias Liebert/Stefan Seeling (1997): Von der Determination zur Interifikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. In: Günter Bentele/Michael Haller (Hrsg.): Aktuelle Entstehung der Öffentlichkeit. Akteure, Strukturen, Veränderungen. UKV Verlag, Konstanz, S. 225–250.
- Berg, Marcus/Merrie Spaeth (1997): Communication: What you say versus what they hear. In: *Corporate Legal Times*, November 1997, Vol. 7, Nr. 72, S. 19–21.
- Blättchen, Wolfgang (2006): Beauty Contest und Auswahl des Projektteams. In: Deutsche Börse AG (Hrsg.): Praxishandbuch Börsengang – Von der Vorbereitung bis zur Umsetzung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 127–146.
- Blickle, Gerhard/Marc Solga (2006): Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In: Heinz Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, S. 611–650.
- Blickle, Gerhard/S. Hauck/W. Senft (2000): Motive in Argumentationen und ihre interaktionalen Korrelate. In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, Vol. 21, Nr. 1/2000, S. 67–90.
- Blobm, Bernhard (2002): „Wächter“ im M&A-Prozess – Erfolgskriterium: Kommunikation. In: *GoingPublic*, Heft 03/2002, S. 24.
- Bommer, Kay (2005): Emittentenleitfaden muß sich beweisen – BaFin sorgt für mehr Rechtssicherheit. In: *GoingPublic*, Heft 08/2005, S. 44–45.
- Bommer, Kay/Achim Schreck (2006): Nach dem Börsengang – Empfehlungen für börsennotierte Unternehmen. In: Deutsche Börse AG (Hrsg.): Praxishandbuch Börsengang – Von der Vorbereitung bis zur Umsetzung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 359–371.
- Borowicz, Frank/Kati Förster (2008): M&A-Kommunikation im Spannungsfeld von Mitarbeitern und Financial Community. In: Frank Keuper/Fritz Neumann (Hrsg.): Finance Transformation. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 47–70.
- Branahl, Udo (2005): Rechtliche Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 549–561.
- Bühler, Heike (2003): Neue Wege der Krisen-PR. In: *PR-Magazin*, Heft 05/2003, S. 41–48.
- Cameron, Glen T./Fritz Cropp/Bryan H. Reber (2001): Getting past platitudes: Factors limiting accommodation in public relations. In: *Journal of Communication Management*, Vol. 5, Nr. 3, S. 242–261.
- Corbin, Jeffrey (1997): Lawyers and Us – A synergistic relationship. In: *Public Relations Quarterly*, Winter 1997/98, S. 15–17.
- Deg, Robert (2007): Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. 3. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Delitz, Jürgen (1986): Pressemitteilungen und Gerichtsberichterstattung. Eine empirische Studie zum Verhältnis von Öffentlichkeitsarbeit und Berichterstattung in Tageszeitungen. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 34. Jahrgang, Heft 04/1986, S. 513–534.
- Deutsch, Morton (1973): The resolution of conflict: constructive and destructive processes. Yale University Press, New Haven/USA.
- Ditges, Florian/Peter Höbel/Thorsten Hofmann (2008): Krisenkommunikation. PR-Praxis Band 9. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- Donges, Patrick (2008): Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Drill, Michael/Michael J. Hubmann (2005): Anforderungen an die IR aus Sicht der Investmentbank. In: Klaus Rainer Kirchhoff/Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 393–415.
- Dürr, Michael (1995): Investor Relations – Handbuch für Finanzmarketing und Unternehmenskommunikation. 2. Auflage, R. Oldenburg Verlag, München.
- Dyckhoff, Harald/Rainer Souren (2007): Nachhaltige Unternehmensführungen – Grundzüge industriellen Umweltmanagements. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Eisenegger, Mark/Kurt Imhof (2004): Reputationsrisiken moderner Organisationen. In: Ulrike Röttger (Hrsg.): Theorien der Public Relations – Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 239–260.
- Endrös, Alfred/Peter Walzl (1999): Der Wirtschaftsanwalt. C.H. Beck Verlag, München.
- Essing, Norbert (1999): Postkommunikative Tristesse – Über die Irrungen im Umgang mit Kapitalmarktinformationen. In: *Wirtschaftswoche*, Heft 38/1999 vom 16.09.1999, S. 242.

- Fearn-Banks, Kathleen (1996): Crisis Communications: A Casebook Approach. Lawrence Erlbaum Assoc Inc., Mahwah (New Jersey), London.
- Fearn-Banks, Kathleen (2007): Crisis Communications: A Casebook Approach. Lawrence Erlbaum Assoc Inc., Mahwah (New Jersey), London.
- Fisch, Rudolf/Dieter Beck (2004): Handhabung komplexer Aufgabenstellungen in Organisationen – Einführung und Übersicht. In: Rudolf Fisch/Dieter Beck (Hrsg.): Komplexitätsmanagement – Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 11–20.
- Fitzpatrick, Kathy R. (1996): Public Relations and the Law: A survey of Practitioners. In: *Public Relations Review*, Vol. 22, Nr. 1, S. 1–8.
- Fitzpatrick, Kathy R./Maureen Shubow Rubin (1995): Public Relations vs. Legal Strategies in Organisational Crisis decisions. In: *Public Relations Review*, Vol. 21, Nr. 1, S. 21–33.
- Fleischhauer, Jan/Roland Nelles (2007): Der Störfall. In: *Der Spiegel*, Heft 43/2007 vom 22.10.2007, S. 48.
- Forschungsgruppe Finanzkommunikation/Hering Schuppener (2006): Aktuelle Trends der Finanzkommunikation. Powerpoint-Präsentation der Studie auf dem Kommunikationskongress am 28.09.2006, Berlin. Auch unter URL: www.kongress-finanzkommunikation.de/data/Nikolai_Juchem_1%20KFK_Praesentation_final.ppt (Stand: 10.10.2008).
- Franzen, Hans (1993): Anwaltskunst – Faustregeln, Alternativen, Fälle. 2. Auflage, C.H. Beck Verlag, München.
- Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Fröhlich, Romy (2008): Definitionen und Praktikertheorien. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 95–135.
- Froschauer, Ulrike/Manfred Lueger (2008): Das qualitative Interview. 2. Auflage, UTB-Verlag, Stuttgart.
- Galonska, Christian/Peter Imbusch/Dieter Rucht (2007): Die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft (Einleitung). In: Peter Imbusch/Dieter Rucht (Hrsg.): Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 9–29.
- Gerhards, Jürgen/Friedhelm Neidhardt (1990): Strukturen und Funktion moderner Öffentlichkeit: Fragestellungen und Ansätze. In: Veröffentlichungsreihe der Abteilung Öffentlichkeit und soziale Bewegung. FS III 90–101, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, Berlin; auch in: Stefan Müller-Dohm/Klaus Neumann-Braun (Hrsg.): Öffentlichkeit – Kultur – Massenkommunikation. Beiträge zur Medien- und Kultursoziologie, Oldenburg, S. 31–89.
- Göggelmann, Ute/Oliver Wihofszki (2008): Urteil stärkt Daimler-Anleger. In: *Financial Times Deutschland* vom 17.03.2008, S. 27.
- Gostomzyk, Tobias (2005): Die Rechtsrealität der Massenmedien. In: *Zeitschrift für Medien- und Kommunikationsrecht*, Heft 05/2005 vom 28.10.2005, S. 437–441.
- Grosskurth, Lars (2006): Showstopper Wirklichkeit? Krisen-PR zwischen Theorie und Praxis. In: Ralf Laumer/Jürgen Pütz (Hrsg.): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikationsprofis mit Krisen umgehen. Daedalus Verlag, Münster, S. 146–159.
- Grunig, James E. (1989): Symmetrical Pre-suppositions as a Framework for Public Relations. In: Carl H. Botan/Vincent Hazleton (Hrsg.): *Public Relations Theorie*. Hisdale, S. 17–44.
- Grunig, James E./Larissa A. Grunig (1992): Models of Public Relations and Communication. In: James E. Grunig (Hrsg.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Erlbaum, Hillsdale, S. 285–325.
- Grunig, James E./Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. Harcourt Brace College Publishers, New York.
- Guterman, Siegfried/Michael Helbig (2007): Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater? In: Hartwin Möhrle (Hrsg.): *Krisen-PR – Krisen erkennen, meistern und vorbeugen*. 2. Auflage, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S. 144–153.
- Haacke, Brigitte von (2006): Die immer gewinnen. In: *Wirtschaftswoche*, Heft 16/2006 vom 15.04.2006, S. 113–115.
- Hansen, Renée (2006): Plötzlich und unerwartet – Wie man kritische Situationen besser erkennt und Schäden begrenzt. In: Ralf Laumer/Jürgen Pütz (Hrsg.): *Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikationsprofis mit Krisen umgehen*. Daedalus Verlag, Münster, S. 53–62.
- Hauser, Thomas (1994): *Krisen-PR von Unternehmen – Analyse von Kommunikationsstrategien anhand ausgewählter Krisenfälle*. FGM-Verlag, München.

- Hecht, Jens (2005):* Anforderung und Ablauf eines Börsenganges. In: Klaus Rainer Kirchhoff/Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 229–252.
- Heussen, Benno (1998):* Der Jurist zwischen Selbstüberschätzung und Selbstbescheidung. In: Hans-Martin Schmidt/Andreas Schmidt (Hrsg.): Juristen im Spiegel ihrer Stärken und Schwächen. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, S. 247–261.
- Hill, Charles/Thomas Jones (1992):* Stakeholder-Agency Theory. In: Journal of Management Studies 29/1992, S. 131–154.
- Höbel, Peter (2006):* Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement bei Großschadensereignissen. In: Ralf Laumer/Jürgen Pütz (Hrsg.): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikationsprofis mit Krisen umgehen. Daedalus Verlag, Münster, S. 170–179.
- Hoffjan, Andreas (2003):* Competitor Accounting – Nutzen des Jahresabschlusses in der Konkurrenzanalyse. In: Betriebs-Berater, Heft 28/2003, S. 1494–1498.
- Hoffmann, Olaf (2007):* Journalismus und Public Relations – Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hoffmann, Petra (2007):* Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. In: Hartwin Möhrle (Hrsg.): Krisen-PR – Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. 2. Auflage, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S. 164–184.
- Hofmann, Thorsten (2006):* Das Internet – Die größte Gerüchteküche der Welt. In: Ralf Laumer/Jürgen Pütz (Hrsg.): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikationsprofis mit Krisen umgehen. Daedalus Verlag, Münster, S. 74–86.
- Holder, Peter/Sabine Brummel (2007):* Erfolgreiche Finanzmarktkommunikation. In: Peter Seethaler/Markus Seitz (Hrsg.): Praxishandbuch Treasury-Management – Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 245–260.
- Huchzermeyer, Malte (2006):* Investor Relations beim Börsengang – Konzept für Mittelständische Unternehmen. Dissertation an der Technischen Universität Illmenau, 2006. Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Huff, Martin W. (1998):* Über den Umgang der Juristen mit den Medien. In: Hans-Martin Schmidt/Andreas Schmidt (Hrsg.): Juristen im Spiegel ihrer Stärken und Schwächen. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, S. 341–346.
- Hundhausen, Carl (1951):* Werbung um öffentliches Vertrauen. Public Relations. Band 1. Girardet Verlag/Essen.
- Imbusch, Peter (2006):* Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien – Ein Überblick. In: Peter Imbusch/Ralf Zoll (Hrsg.): Friedens- und Konfliktforschung – Eine Einführung. Band 1. 4. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 143–178.
- Imhof, Kurt (2007):* Theorie der Öffentlichkeit als Theorie der Moderne. In: Carsten Winter, Andreas Hepp, Friedrich Krotz (Hrsg.): Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65–89.
- Jehn, Karen/Corinne Bendersky (2003):* Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In: Research in Organizational Behavior, Nr. 25, S. 187–242.
- Jost, Peter-J. (1999):* Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen. Eine spieltheoretische Einführung. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Karmasin, Matthias (2005):* Stakeholder Management als Ansatz der PR. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 268–280.
- Kelle, Udo/Christian Erzberger (2000):* Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung – ein Handbuch. Rowohlt Verlag, Hamburg.
- Kepplinger, Hans M. (1978):* Kommunikation in der Ölkrise des Winters 1973. Ein Paradigma für Wirkungsstudien. In: Publizistik, Heft 23/1978, S. 337–356.
- Kirchhoff, Klaus Rainer (2001):* Die Bedeutung einer Agentur für Investor Relations. In: Ann-Kristin Achleitner/Alexander Bassen (Hrsg.): Investor Relations am Neuen Markt – Zielgruppen, Instrumente, rechtliche Rahmenbedingungen und Kommunikationsinhalte. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 799–812.
- Kirchhoff, Klaus Rainer (2005):* Grundlagen der Investor Relations. In: Klaus Rainer Kirchhoff/Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 31–54.
- Klenk, Volker (1989):* Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen. In: PR-Magazin, Heft 02/1989, S. 29–36.

- Klewes, Joachim (2001):* Risiko Kommunikation? In: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 7. Jahrgang, Heft 04/2001, S. 199.
- Köhler, Tanja (2006):* Krisen-PR im Internet – Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Königs, Anke (2007):* Herausforderungen und rechtliche Qualifikationen für die Finanzkommunikation deutscher Großunternehmen. In: Finanzbetrieb, Heft 11/2007 vom 12.11.2007, S. 649–652.
- Konken, Michael (2002):* Krisenkommunikation – Kommunikation als Mittel der Krisenbewältigung. FBV Medien-Verlags GmbH, Limburgerhof.
- Kötzle, Alfred/Michael Grüning (2007):* Unternehmenskommunikation. In: Guido Eilenberger, Sascha Haghani, Alfred Kötzle, Kurt Reding, Klaus Spremann (Hrsg.): Finanzstrategisch denken! – Paradigmenwechsel zur Strategic Corporate Finance. Springer Verlag, Berlin, S. 47–67.
- Krause, Detlef (2005):* Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann. 4. Auflage, Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Kromrey, Helmut (2002):* Empirische Sozialforschung. 10. Auflage, Verlag Leske + Budrich/UTB, Opladen.
- Krystek, Ulrich (1987):* Unternehmenskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Kussin, Matthias (2006):* Public Relations als Funktion moderner Organisationen. Soziologische Analysen. Carl Auer Verlag, Heidelberg.
- Kuster, Jürg/Eugen Huber/Robert Lippmann/Alphons Schmid/Emil Schneider/Urs Witschi/Roger Wüst (2008):* Handbuch Projektmanagement. 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Lamnek, Siegfried (1989):* Qualitative Sozialforschung. Band 2 – Methoden und Techniken. Psychologie Verlags Union, München.
- Lawrence, Paul R./Jay W. Lorsch (1967):* Differentiation and Integration in complex organizations. In: Administrative Science Quarterly, Nr. 12, 1967, S. 1–47.
- Lichter, Jörg/Claudia Tödtmann (2004):* Anwälte scheuen das Rampenlicht. In: Handelsblatt vom 17.09.2004, S. 2.
- Limbach, Jutta (1998):* Die Juristen und ihre Aufgaben in einer sich wandelnden Welt. In: Schmidt, Hans-Martin/Andreas Schmidt (Hrsg.): Juristen im Spiegel ihrer Stärken und Schwächen. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, S. 315–330.
- Lorenz, Manuel (2005):* Investor Relations wird immer mehr zum Juristenthema (Advertorial). In: Klaus Rainer Kirchhoff/Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 223–227.
- Lovells (2006):* Crisis Communication – Rechtliche Begleitung und Unterstützung von Krisenkommunikation und Krisenmanagement. Unternehmensbroschüre. Auch erhältlich unter URL: http://www.lovells.com/NR/rdonlyres/3D9EF80B-A9EB-441F-80EF-0CCDE91F12EF/7649/3736_EU_Crisis_BRO.pdf (Stand: 01.08.2008)
- Lucks, Kai/Meckl, Reinhard (2002):* Internationale Mergers & Acquisitions – Der prozessorientierte Ansatz. Springer Verlag, Berlin.
- Luhmann, Niklas (1973):* Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Enke Verlag, Stuttgart.
- Luhmann, Niklas (1976):* Funktionen und Folgen formaler Organisationen. 3. Auflage, Duncker & Humblot Verlag, Berlin.
- Luhmann, Niklas (1978):* Legitimation durch Verfahren. 3. Auflage, Luchterhand, Darmstadt/Neuwied.
- Luttermann, Claus (2007):* Recht als Produktions- und Mehrwertfaktor im Wirtschaftsleben. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 03/2007, S. 136–140.
- Mathes, Rainer/Hans-Dieter Gärtner/Andreas Czaplicki (1991):* Kommunikation in der Krise. Autopsie eines Medienereignisses – Das Grubenunglück in Borken. Institut für Medienentwicklung und Kommunikation, Frankfurt am Main.
- Mayer, Horst O. (2006):* Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 3. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München.
- Mayring, Philipp (2002):* Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Meffert, Heribert/Manfred Bruhn (2006):* Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Merten, Klaus (2001):* Determinanten des Issues Managements. In: Ulrike Röttger (Hrsg.): Issues Management. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 41–57.
- Merten, Klaus (2006):* Krise und Kommunikation. In: Ralf Laumer/Jürgen Pütz (Hrsg.): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikationsprofis mit Krisen umgehen. Daedalus Verlag, Münster, S. 13–28.

- Möhrle, Hartwin (2007a): Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. In: Hartwin Möhrle (Hrsg.): Krisen-PR – Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. 2. Auflage, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S. 12–29.
- Möhrle, Hartwin (2007b): Wissen, was zu tun ist – Handeln im Akuten Krisenfall. In: Hartwin Möhrle (Hrsg.): Krisen-PR – Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. 2. Auflage, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S. 195–210.
- Neben, Gerald (2008): PR & Recht im Krisenfall. Juristische Unterstützung erfolgreicher Krisenkommunikation. In: Kommunikationsmanager, Heft 04/2008, S. 50–53.
- Nisters, Thomas/Gerald Neben/Ina Brock/Marc Zimmerling (2005): Litigation-PR. Herausforderungen und Aufgaben prozessbegleitender Kommunikation. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), Heft 03/2005 (74. Jg.), S. 165–170.
- Nix, Petra (2005): Investor Relations – Die unternehmerische Herausforderung nach dem Börsengang. In: Klaus Rainer Kirchhoff/Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 299–316.
- Obermeier, Otto-Peter (1999): Die Kunst der Risikokommunikation: Über Risiko, Kommunikation und Themenmanagement. Murmann Verlag, München.
- Pernsteiner, Helmut (2006): Ethik bei M&A-Transaktionen. In: Borowicz, Frank/Klaus Mittermair (Hrsg.): Strategisches Management von Mergers & Acquisitions. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3–29.
- Petersen, Thomas (2006): Ein Experiment zur potentiellen Wirkung von Gegendarstellungen als Gegengewicht zu einer skandalisierenden Berichterstattung. In: Publizistik, 51. Jg., Heft 02/2006, S. 153–167.
- Piebler, Maik (2007): Kontraktgestaltung bei M&A-Transaktionen: Bedingte Zahlungsstrukturen zur Verbesserung des Einigungsbereiches. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Piwinger, Manfred (2005): Investor Relations als Inszenierungs- und Kommunikationsstrategie. In: Klaus Rainer Kirchhoff/Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 299–316.
- Poledna, Tomas/Urs. P. Knapp (2004): Recht und Kommunikation: Gemeinsam für die gute Reputation. In: Handelszeitung, Zürich vom 13.10.2004, auch unter URL: http://www.handelszeitung.ch/artikel/Unternehmen-Lex-dossier-Recht-und-Kommunikation_28939.html (Stand: 01.08.2008).
- Poppen, Marc-Oliver (2007): Keine Zeit verlieren. In: Pressesprecher, Heft 05/2007, S. 10–16.
- Porák, Victor (2005): Erfolgsmessung von Investor Relations. In: Klaus Rainer Kirchhoff/Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 185–205.
- Porák, Victor/Ann-Kristin Achleitner/Christian Fieseler/Thorsten Groth (2006): Finanzkommunikation – Grundlagen der Investor Relations. In: Beat F. Schmidt/Boris Lyczek (Hrsg.): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 257–283.
- Portisch, Wolfgang (1997): Überwachung und Berichterstattung des Aufsichtsrats im Stakeholder-Agency-Modell. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.
- Regester, Michael/Judy Larkin (2005): Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of best Practice (PR in Practice Series). 3. Auflage, Kogan Page Verlag, London.
- Ridder, Christopher (2006): Investor-Relations-Qualität: Determinanten und Wirkungen. Theoretische Konzeption mit empirischer Überprüfung für den Deutschen Kapitalmarkt. Erschienen in der DIRK Forschungsreihe: Band 6, GoingPublic Media, Wolfratshausen.
- Robé, Thorsen (1999): Wie Worte Kurse machen – Kommunikation als Erfolgsfaktor für einen gelungenen Börsenstart. In: GoingPublic, Sonderausgabe „Praxis“ 1999, S. 68–70.
- Ronneberger, Franz/Manfred Rübl (1992): Theorie der Public Relations – Ein Entwurf. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Roselieb, Frank (1999): Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation. Manuscripte des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 512, Kiel.
- Roselieb, Frank/Marion Dreher (2008): „Reden und Handeln sind Gold“ – Wie erfahrene Krisenmanager kritische Situationen meistern. In: Frank Roselieb/Marion Dreher (Hrsg.): Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 3–12.
- Rosen, Rüdiger von (2006): Der Gang an die Börse ist nur der erste Schritt. In: Deutsche Börse AG (Hrsg.): Praxishandbuch Börsengang – Von der Vorbereitung bis zur Umsetzung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 347–358.

- Rössler, Patrick (2005): Themen der Öffentlichkeit und Issues Management. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 361–376.
- Röttger, Ulrike (2000): Public Relations – Organisation als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Röttger, Ulrike (2005): Kommunikationshandeln – Aufgabenfelder. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 498–507.
- Rubmann, Georg (2005): Risikokommunikation und Konflikt. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.): Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 521–532.
- Rüttiger, Bruno/Jürgen Sauer (2000): Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen. 3. Auflage, Rosenberger Fachverlag, Leonberg.
- Salweski, Wolfgang/Friedhelm Köhler (2005): Krisenmanagement. In: Dieter Frey/Lutz von Rosenstiel/Carl Graf Hoyos (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim, S. 214–219.
- Schiffmacher, Christian (2005): „Integrierte Transaktionskommunikation senkt das Dealrisiko erheblich.“ Interview mit Nikolai Juchem. In: GoingPublic, 04/2005, S. 32/33.
- Schimank, Uwe (1997): Die Komplexität der polykontextuellen Gesellschaft. In: Heinrich W. Ahlemeyer/Roswitha Königswieser (Hrsg.): Komplexität managen – Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. F.A.Z. Buchverlag/Gabler Verlag, Frankfurt am Main/Wiesbaden, S. 285–294.
- Schlienckamp, Christoph/DIRK e.V. (2008): Basiswissen Börse – Lexikon der wichtigsten Fachbegriffe. Langenscheidt/Berlin.
- Schmidbauer, Klaus (2006): Kluge Konzepte für die Krisenkommunikation. In: Ralf Laumer/Jürgen Pütz (Hrsg.): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikationsprofis mit Krisen umgehen. Daedalus Verlag, Münster, S. 29–52.
- Schmidt, Hans-Martin/Andreas Schmidt (Hrsg.) (1998): Juristen im Spiegel ihrer Stärken und Schwächen. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln.
- Schmidt-Deguelle, Klaus-Peter (2007): Medienkrise und Krisenmedien. In: Hartwin Möhrle (Hrsg.): Krisen-PR – Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. 2. Auflage, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S. 41–45.
- Schnell, Rainer/Paul B. Hill/Elke Esser (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München.
- Schranz, Mario (2007): Wirtschaft zwischen Profit und Moral – Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schreck, Achim (2006): Haftung für Kapitalmarktinformationen – Im Dienst von Anlegern und Kapitalmarkt? In: GoingPublic, Heft 02/2006, S. 59–61.
- Schulte, Knut (2007): Krisenmanagement – die Rolle des Rechtsanwalts. In: Hartwin Möhrle (Hrsg.): Krisen-PR – Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. 2. Auflage, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S. 154–162.
- Schwab, Dieter (1998): Der Formulierer. In: Schmidt, Hans-Martin/Andreas Schmidt (Hrsg.): Juristen im Spiegel ihrer Stärken und Schwächen, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, S. 78–71.
- Signitzer, Benno (1998): Professionalisierung durch Ausbildung. In: Medien Journal, Nr. 22, Heft 03/1998, S. 25–34.
- Simon, David H. (1977): Lawyer and Public Relations Counselor: Teamwork or Turmoil? In: American Bar Association Journal, 08/1977, Vol. 63, S. 1113–1116.
- Simon, Morton J. (1969): Public Relations law. Appleton-Century-Crofts, New York.
- Solga, Marc (2008): Konflikte in Organisationen. In: W. Nerdinger Friedmann/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer Verlag, Berlin, S. 121–134.
- Stein, M. L. (1993): Lawyer says it's OK to lie in the Media. In: Editor and Publisher, 28.08.1993, Nr. 126/35, S. 9–10.
- Stoffels, Herbert (2001): Der Aufstieg des Finanzmarketings – Die Geschichte der Investor Relations. In: GoingPublic, Sonderausgabe „Investor Relations“, S. 6–9.
- Stösslein, Martin (2006): Anspruchsgruppenkommunikation – Wertorientierte Gestaltungsmöglichkeiten mit wissensbasierten Stakeholder-Informationssystemen. Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.

- Streck, Michael (2001)*: Beruf AnwaltAnwältin. Verlag C. H. Beck, München.
- Stüwe, Klaus (2008)*: Das politische System der USA. In: Klaus Stüwe/Stefan Rinke (Hrsg.): Die Politischen Systeme in Nord- und Lateinamerika. Eine Einführung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 540–582.
- Szyszk, Peter (2004a)*: Berufsprofil durch Bildungsarbeit? – Werkstattbericht zur PR-Bildungssituation. In: Kurt Neubert/Helmut Scherer (Hrsg.): Die Zukunft der Kommunikationsberufe. Ausbildung, Berufsfelder, Arbeitsweisen. UKV Verlagsgesellschaft, Konstanz, S. 71–89.
- Szyszk, Peter (2004b)*: PR-Arbeit als Organisationsfunktion – Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Ulrike Röttger (Hrsg.): Theorien der Public Relations – Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 149–168.
- Szyszk, Peter (2005)*: Öffentlichkeitsarbeit oder Kommunikationsmanagement. Eine Kritik an gängiger Denkhaltung und eingeübter Begrifflichkeit. In: Lars Rademacher (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zur Theorie und Pragmatik der Public Relations. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 81–94.
- Täubert, Anne (1998)*: Unternehmenspublizität und Investor Relations – Analyse von Auswirkungen der Medienberichterstattung auf den Aktienkurs. LIT-Verlag/Münster.
- Töpfer, Armin (2006a)*: Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In: Beat F. Schmid/Boris Lyczek (Hrsg.): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 351–398.
- Töpfer, Armin (2006b)*: Werterhaltung und -steigerung durch Risiko- und Krisenmanagement. In: Nikolaus Schweickart/Armin Töpfer (Hrsg.): Wertorientiertes Management: Wertehaltung – Wertsteuerung – Wertsteigerung ganzheitlich gestalten. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York, S. 377–407.
- Trauboth, Jörg H. (2002)*: Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen – Präventions- und Bewältigungsstrategien. Richard Boorberg Verlag, Stuttgart/München/Berlin/Weimar/Dresden.
- Voigt, Marc-Oliver (2008)*: In engen Grenzen. In: Pressesprecher, Heft 02/2008, S. 10–15.
- Wagner, Klaus (1998)*: Einleitung. In: Sebastian Büchner/Monika Groner/Rudolf Häusler et al. (Hrsg.): Außergerichtliche Streitbeilegung. Jehle-Rehm Verlag, Berlin/München, S. XLVII–LVII.
- Wesel, Uwe (1981)*: Justiz und Öffentlichkeit. In: Uwe Wesel: Aufklärung über Recht. Zehn Beiträge zur Entmythologisierung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, S. 87–100.
- Weyand, Christian/Thomas Knipp (2005)*: M&A-Kommunikation in Deutschland: im Zeitwandel seit Mannesmann-Vodafone? In: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 03/2005, S. 117–120.
- Wienand, Edith (2003)*: Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Wilmes, Frank (2006)*: Krisen-PR – Alles eine Frage der Taktik: Die besten Tricks für eine wirksame Offensive. BusinessVillage Verlag, Göttingen.
- Wirtz, Bernd W. (2003)*: Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschüssen. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wirtz, Bernd W./Eva Salzer (2004)*: IPO-Management. Struktur und Ausgestaltung einer Börseneinführung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft Februar 02/2004, S. 102–108.
- Wittmann, Waldemar (1959)*: Unternehmung und unvollkommene Information. Westdeutscher Verlag, Köln.
- Wittrock, Olaf (2004)*: Substanz entscheidet. In: PR-Magazin, Heft 06/2004, S. 12–15.
- Zerfuß, Ansgar (2001)*: Krisen-PR im Internet. Im Interview mit Frank Roselieb. In: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 7. Jahrgang, Heft Februar, 01/2001, S. 32–34, auch unter URL: <http://www.krisenkommunikation.de/Interview-Krisen-PR-im-Internet.125.0.html> (Stand: 20.08.2008)
- Zerfuß, Ansgar (2004)*: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Zitzmann, Axel/Helmut Täubert (2005)*: Rechtsfragen der Investor Relations. In: Klaus Rainer Kirchhoff/Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 55–100.

Allgemeine Online-Quellen

- Deutsche Public Relations Gesellschaft/DPRG (2005)*: Berufsbild Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations. URL: <http://www.dprg.de/statische/itemsshowone.php4?id=39> (Stand: 01.06.2008)
- Deutsche Public Relations Gesellschaft/DPRG (2003)*: Jahresbericht des Deutschen Rates für Public Relations 2002/2003. URL: <http://www.dprg-online.de/statische/itemsshowone.php4?id=72> (Stand: 31.09.2008)
- Institut für Demoskopie Allensbach (2008)*: Die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2008, Allensbacher Bericht 2/2008. URL: http://www.ifd-allensbach.de/news/prd_0802.html (Stand: 14.06.2008)
- Jauker, Nina* – Sueddeutsche.de vom 07.04.2008 – Anleger gegen Telekom: Die Fakten zum Prozess. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/19/167535/> (Stand: 25.09.2008)
- a.V.* – www.juve.de vom 05.09.2008 – Prominenter Abschied: Peter Nägele verlässt Mayer Brown. URL: <http://www.juve.de/cgi-bin/juve/voll.pl?ID=12599> (Stand: 04.10.2008)
- a.V.* – NDR-Online/Zapp Medienmagazin vom 05.06.2008: Peinliches Schweigen – Bahn verweigert Interviews zu Eschede. (Transkript des Medienmagazins Zapp vom 04.06.08, 23 Uhr auf NDR), URL: http://www3.ndr.de/ndrtv_pages_std/0,3147,OID4816224,00.html (Stand: 08.06.2008)
- a.V.* – NDR-Online/Zapp Medienmagazin vom 22.10.2008: Finanzkrise – Das Schweigen der Banker. (Transkript des Medienmagazins Zapp vom 22.10.08, 23 Uhr auf NDR), URL: http://www3.ndr.de/ndrtv_pages_std/0,3147,OID5064244_REF2488,00.html (Stand: 24.10.2008)
- Plöschinger, Stefan* – Spiegel-Online vom 31.05.2008: Juristen warnten Telekom-Spitze vor Veröffentlichung der Spähaffäre. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,556937,00.html> (Stand: 02.06.2008)
- Seith, Anne* – Spiegel-Online vom 08.02.2006: Grotesker Gerichtsprozess: VW-Aufseher Piëch siegt im Schlipsstreit. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,399697,00.html> (Stand: 25.08.2008)

Amtliche Online-Quellen (Gesetze, Leitfäden, Kodizes)

- Aktiengesetz (AktG)* – URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/index.html> (Stand: 31.08.2008)
- Börsengesetz (BörsG)* – URL: http://www.gesetze-im-internet.de/b_rsg_2007/index.html (Stand: 31.08.2008)
- Börsenzulassungsverordnung (BörsZulV)* – URL: http://www.gesetze-im-internet.de/b_rszulv/index.html (Stand: 31.08.2008)
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)* – URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/index.html> (Stand: 31.08.2008)
- Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO)* – URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/brao/index.html> (Stand: 31.08.2008)
- Deutscher Corporate Governance Kodex (2002)* – URL: <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html> (Stand: 31.08.2008)
- Emittentenleitfaden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2005)* – URL: http://www.bafin.de/cln_109/nm_722564/S_haredDocs/Downloads/DE/Unternehmen/BoersennotierteUnternehmen/Ad_Hoc_Publizitaet/emittentenleitfaden,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/emittentleitfaden.pdf (Stand: 31.08.2008)
- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)* (2008) im Bundesgesetzblatt vom 20.04.1998, Nr. 24, S. 786–794, unter URL: <http://www.bgblportal.de/BGBL/bgb11f/b198024f.pdf> (Stand: 31.08.2008)
- Gesetz zur weiteren Fortentwicklung des Finanzplatzes Deutschland (4. Finanzmarktförderungsgesetz)* (2002) im Bundesgesetzblatt vom 26.06.2002, Nr. 39, S. 2010–2072, unter URL: <http://www.bgblportal.de/BGBL/bgb11f/BGB1102039s2010.pdf> (Stand: 31.08.2008)
- Handelsgesetzbuch (HGB)* – URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/index.html> (Stand: 31.08.2008)
- Strafgesetzbuch (StGB)*: URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/stgb/> (Stand: 31.08.2008)
- Verkaufsprospektgesetz (VerkaufsprospektG)*: URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/verkaufsprospektg/index.html> (Stand: 31.08.2008)
- Wertpapierhandelsgesetz (WpHG)* – URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/wphg/index.html> (Stand: 31.08.2008)
- Wertpapierübernahmegesetz (WpÜG)* – URL: http://www.gesetze-im-internet.de/wp_g/index.html (Stand: 31.08.2008)

Expertengespräche

- Bommer, Kay (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Kay Bommer. Geführt von Juliane Heinz am 14.04.2008 in Hamburg.
- Cordes, Alexander (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Alexander Cordes. Geführt von Juliane Heinz am 25.04.2008 in Berlin (gemeinsam mit Thomas Knipp).
- Höbel, Peter (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Peter Höbel. Geführt von Juliane Heinz am 29.05.2008 in Leipzig.
- Johanssen, Klaus-Peter (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Klaus-Peter Johanssen. Geführt von Juliane Heinz am 04.06.2008 in Berlin.
- Kebbel, Phoebe (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Dr. Phoebe Kebbel. Geführt von Juliane Heinz am 04.04.2008 in Frankfurt/Main.
- Knipp, Thomas (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Thomas Knipp. Geführt von Juliane Heinz am 25.04.2008 in Berlin (gemeinsam mit Alexander Cordes).

- Meier, Markus (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Dr. Markus Meier. Geführt von Juliane Heinz am 03.04.2008 in Frankfurt/Main.
- Mentner, Tina (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Tina Mentner. Geführt von Juliane Heinz am 19.05.2008 in Düsseldorf.
- Nägele, Peter (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Peter Nägele. Geführt von Juliane Heinz am 01.04.2008 in Frankfurt/Main.
- Neben, Gerald (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Dr. Gerald Neben. Geführt am 14.04.2008 in Hamburg.
- Strauss, Nicolette (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Dr. Nicolette Strauss. Geführt am 01.04.2008 in Frankfurt/Main.
- Wöckener-Erten, Christian (2008)*: Unveröffentlichtes Experteninterview mit Christian Wöckener-Erten. Geführt am 02.04.2008 in Frankfurt/Main.

Anhang

A. Gesprächspartner⁵⁸

Kapitalmarktexperten

Dr. Nicolette Strauss

Zum Zeitpunkt der Befragung Vorstand der equinet Communications AG (heute: Cortent Kommunikation AG)
Kommunikationsexpertin

Dr. Nicolette Strauss verfügt über langjährige Erfahrung in internationalem Wirtschafts- und Finanzjournalismus und Unternehmens-PR/IR. Sie war Leiterin des Wirtschaftsressorts der Nachrichtenagentur Associated Press und Leiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Metallgesellschaft AG. Seit dem Jahr 2000 berät Strauss Unternehmen und Führungskräfte. Außerdem ist sie in eigener Coachingpraxis tätig und Dozentin in der Erwachsenenbildung.

Dr. Phoebe Kebbel

Partner bei Hering Schuppener Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH
Kommunikationsexpertin

Dr. Phoebe Kebbel ist Partner bei Hering Schuppener in Frankfurt. Sie berät Unternehmen schwerpunktmäßig bei M&A-Transaktionen. Daneben unterstützt sie Unternehmen unterschiedlichster Branchen bei ihrer kontinuierlichen Medienarbeit. 2000 bis 2003 war Dr. Phoebe Kebbel bei Kohtes Klewes (heute Pleon) im Bereich Finanzkommunikation tätig. Vorher war sie Pressesprecherin der WHU Koblenz und leitete sie als kommissarische Geschäftsführerin die familieneigene PR-Agentur commedia.

Thomas Knipp

Senior Partner/ Sprecher der Geschäftsführung der Brunswick Group GmbH
Kommunikationsexperte

Thomas Knipp ist Senior Partner und Sprecher der Geschäftsführung der Kommunikations-Agentur Brunswick Group. Vorher war er Wirtschaftredakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Associate Editor des Wall Street Journal Europe und bis 2004 Chefredakteur des Handelsblatts.

Alexander Cordes

Zum Zeitpunkt der Befragung Account Director bei der Brunswick Group GmbH (heute: Hering Schuppener Consulting)
Jurist und Kommunikator

Alexander Cordes ist Rechtsanwalt und Spezialist für Finanzkommunikation, M&A-Transaktionen und strategische Positionierung bei Hering Schuppener Consulting in Frankfurt. Er kam von der Bertelsmann AG, wo er als Vice President für die Finanzkommunikation zuständig war und in der Berliner Bertelsmann-Repräsentanz die Government Relations

58) Die Beschreibungen von Dr. Nicolette Strauss, Alexander Cordes, Peter Nägele, Peter Höbel, Klaus-Peter Johanssen

und Dr. Markus Meier wurden im Februar 2010 aktualisiert, alle anderen sind seit 2008 unverändert.

vertrat. Zuvor arbeitete Cordes sechs Jahre in der strategischen Kommunikationsberatung für die Brunswick Group sowie Pleon. Parallel zu seinem Studium in Münster und Sheffield arbeitete er als Journalist. Alexander Cordes absolvierte zudem Stationen am Europäischen Parlament und in der Deutsch-Indischen Handelskammer in Mumbai.

Kay Bommer

Geschäftsführer des Deutschen Investor Relations Verband e.V./DIRK
IR-Experte und Jurist

Kay Bommer ist seit 2001 Geschäftsführer des DIRK. Nach seinem Jurastudium arbeitete er in den Bereichen Projektleitung, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung. Davor leitete er zwei Jahre lang die Investor-Relations-Abteilung eines am Neuen Markt notierten Unternehmens, bevor er 2001 die Rechtsanwaltskanzlei Bommer gründete. Daneben lehrt er an der Universität Lüneburg Kapitalmarktrecht und ist im Aufsichtsrat innovativer Aktiengesellschaften vertreten.

Peter Nägele

Zum Zeitpunkt der Befragung Partner bei der Anwaltssozietät Mayer Brown (heute: Siemens AG)
Jurist

Peter Nägele hat umfassende Erfahrungen mit Börsengängen und Kapitalmarktrecht, insbesondere zu Regelungen zum Insiderrecht und Informationspflichten. So begleitete er bei den Kanzleien Clifford Chance und Mayer Brown unter anderem die Börsengänge von Siemens, Fraport und der Deutschen Telekom. Seit Juli 2009 ist er General Counsel des Sektors Energy bei der Siemens AG.

Christian Wöckener-Erten

Associate bei der Anwaltssozietät Clifford Chance
Jurist

Christian Wöckener-Erten ist seit 2005 Rechtsanwalt der Sozietät Clifford Chance. Zu seinen Schwerpunkten gehört der Bereich Kapitalmarktrecht. Er berät Mandanten u.a. bei Börsengängen, Akquisitionen und Restrukturierungen.

Krisenexperten

Tina Mentner

Managing Partner bei Hering Schuppener
Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH
Kommunikationsexpertin

Tina Mentner ist Managing Partner im Düsseldorfer Büro von Hering Schuppener. Sie entwickelt Kommunikationsstrategien für Krisensituationen, mit Fokus auf Restrukturierungen und Insolvenzen. Vorher arbeitete Tina Mentner für eine große, inhabergeführte Kommunikationsberatung in Düsseldorf. Sie unterstützte hier unter anderem die Deutsche Telekom in der Liberalisierungsphase des Telekommunikationsmarktes und gehörte zu dem Beratungsteam, das den Börsengang des Unternehmens begleitete – die größte Emission in der Geschichte Deutschlands.

Peter Höbel

Geschäftsführender Gesellschafter von Crisadvice GmbH
Unternehmensberatung für Krisenmanagement
Kommunikationsexperte

Peter Höbel beschäftigt sich seit 30 Jahren kommunikativ mit Krisen. Er erhielt als investigativer Journalist den „Wächterpreis der Tagespresse“, war u.a. Stern-Redakteur und ARD-Hörfunk-Korrespondent Südostasien, danach Pressechef des Hessischen Sozialministers sowie Pressesprecher und Nachrichtenchef der Deutsche Lufthansa AG. Außerdem war er verantwortlicher Einsatzleiter im Bereich Kommunikation in zahlreichen Krisen und Sonderfällen (u.a. nach dem Reaktorunfall in Tschernobyl, bei der Anti-Aids-Kampagne 1986, für Krisenreaktionskonzepte im Golf-Krieg, Concordeabsturz, Image- und Produkthaftungsfällen). Heute berät er internationale Konzerne, aber auch mittelständische Unternehmen, Verbände, Organisationen, Behörden und Ministerien. Er ist Gründungsmitglied des Arbeitskreises Krisenkommunikation/Issues Management der DPRG und seit Jahren Lehrbeauftragter am Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaften der Universität Leipzig.

Klaus-Peter Johanssen

Zum Zeitpunkt der Befragung Geschäftsführender Gesellschafter von Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH
Kommunikationsexperte und Jurist

Klaus-Peter Johanssen hat über 30 Jahre Erfahrung als Jurist, Marketing- und Kommunikationsfachmann. Bei der Deutschen Shell verantwortete er elf Jahre lang die komplette Unternehmenskommunikation, auch als die Brent-Spar-Krise das Unternehmen erfasste. Bis Ende 2008 war Klaus-Peter Johanssen als Geschäftsführender Gesellschafter bei Johanssen + Kretschmer tätig. Zudem wirkte er als Mitglied im Kuratorium der Politik-Akademie und als Beisitzer im Deutschen Rat für Public Relations. Klaus-Peter Johanssen gehört zu den Gründern des Arbeitskreises Krisenkommunikation/Issues Management der DPRG. Heute ist er als freier Berater tätig.

Dr. Gerald Neben

Partner bei der Rechtsanwaltskanzlei Klawitter Neben Plath Zintler Rechtsanwälte
Jurist

Dr. Gerald Neben ist Rechtsanwalt in Hamburg und berät insbesondere im Bereich Medien/Kommunikation und Werbung/Marketing zu medien-, wettbewerbs- und urheberrechtlichen Fragen. Vorher war er Rechtsanwalt bei der internationalen Sozietät Lovells, wo er als Kommunikations- und Prozessrechtsexperte Unternehmen aus risikogeeigneten Branchen vertrat. Daneben arbeitet er regelmäßig mit Agenturen und Unternehmen zusammen und unterstützt sie bei ihrer PR-Arbeit (Krisenkommunikation/Litigation-PR). Dr. Gerald Neben ist seit mehreren Jahren Mitglied im Arbeitskreis Krisenkommunikation/Issues Management der DPRG.

Dr. Markus Meier

Partner bei der Anwaltssozietät Hengeler Mueller
Jurist

Zu den fachlichen Schwerpunkten von Dr. Markus Meier gehören deutsche und internationale Schieds- und Prozessverfahren in wirtschaftsrechtlichen Angelegenheiten. Zudem verfügt Dr. Markus Meier über besondere Erfahrung in komplexen Rechtsstreitigkeiten. Zu seinen Branchenschwerpunkten zählen die pharmazeutische und chemische Industrie, Automobilindustrie, Verkehrstechnik, Banken und DAX-30-Unternehmen.

B. Interviewleitfaden

Vorgespräch

- Vorstellung des Interviewers
- Erklärung zum Ablauf des Interviews
- Einführung in das Thema

Einleitung (knappe Beantwortung!)

- Nennen Sie mir bitte typische Charaktereigenschaften, die Sie Juristen und Kommunikatoren zuschreiben.
- Was, denken Sie, hätte ein Jurist [für Kommunikatoren]/Kommunikator [für Juristen] auf diese Frage geantwortet?

Themenkomplex I: Juristen (knappe Beantwortung!)

- Welche wesentlichen Aufgaben fallen Juristen Ihrer Meinung nach in erfolgskritischen Situationen wie Kapitalmarkttransaktionen [für Kapitalmarktexperten]/Krisen [für Krisenexperten] zu?
- Wie umfangreich sind Ihrer Meinung nach die Ausbildung und das Verständnis von Juristen zur Wirkungsweise von Kommunikation in erfolgskritischen Situationen? Wie hat sich diese über die Jahre verändert?
- Gibt es eine Veränderung in der Wahrnehmung von Kommunikatoren bei den Juristen innerhalb der letzten Jahre? Wie hat sich die Einschätzung der Juristen Ihrer Meinung nach entwickelt?

Themenkomplex II: Kommunikatoren (knappe Beantwortung!)

- Welche sind Ihrer Meinung nach die Kernleistungen der Kommunikation in erfolgskritischen Situationen?
- Wie umfangreich ist Ihrer Meinung nach das Wissen und Verständnis von Kommunikatoren zu gesetzlichen Regelungen und der Arbeitsweise von Juristen im Rahmen von Kapitalmarkttransaktionen [für Kapitalmarktexperten]/Krisen [für Krisenexperten]?
- Wie hat sich Ihrer Meinung nach die Rolle von Kommunikatoren in diesen Prozessen über die letzten 10 Jahre entwickelt?
- Was sind typische rechtliche Risiken, die im Zusammenhang mit der Kommunikation bei Kapitalmarkttransaktionen [für Kapitalmarktexperten]/in Krisen [für Krisenexperten] auftreten?

Themenkomplex III: Die Zusammenarbeit in erfolgskritischen Situationen

- Gibt es zwischen Anwälten und Kommunikatoren eine Form von Abhängigkeit oder Konkurrenz? Wenn ja, wie sieht diese aus?
- Welche gemeinsamen Interessen verfolgen Ihrer Meinung nach Juristen und Kommunikatoren?
- In welchen Interessen und Prioritäten unterscheiden sich Juristen und Kommunikatoren voneinander?
- Wie hat sich die Zusammenarbeit und Beziehung von Juristen und Kommunikatoren u.a. hinsichtlich Häufigkeit und Intensität im Laufe der Jahre hinweg entwickelt?

- Was sind Ihrer Meinung nach typische Konflikte zwischen Juristen und Kommunikatoren?
 - o Können Sie einen klassischen Konflikt beschreiben?
 - o Wie häufig treten solche Konflikte auf?
 - o Wie werden diese Konflikte in der Regel gelöst, welche Sichtweise dominiert schlussendlich?

Themenkomplex IV: Der Arbeitsprozess in erfolgskritischen Situationen

- Wie intensiv sind die Beziehungen zwischen Kanzleien und Kommunikationsagenturen außerhalb von erfolgskritischen Situationen? Wie gut kennen Sie einander?
- Wer steigt wann in den Arbeitsprozess ein? Wie werden Sie in den Prozess dazugeholt?
- An welchen Stellen treffen sich Juristen und Kommunikatoren im Arbeitsprozess?
- Gibt es Phasen im Arbeitsprozess, in denen eher juristische Argumente bzw. kommunikative Argumente dominieren?

Themenkomplex V: Entscheidungsprozesse und Strategien in erfolgskritischen Situationen

- Was ist schwerwiegender für Unternehmen: Rechtliche Risiken oder kommunikative Risiken bzw. deren Konsequenzen (Kommunikative Risiken vs. Sachrisiken)?
- Wie hat sich das Image der Kommunikatoren im Vergleich zu dem der Juristen über die letzten 10 Jahre hinweg entwickelt?
- Welche der beiden Sichtweisen dominiert in der Regel im Entscheidungsprozess?
- Wie hat sich die Gewichtung über die Jahre hinweg verändert?
- Beeinflusst das die Position von Juristen und Kommunikatoren im Unternehmen, z.B. gegenüber der Unternehmensführung?

Fazit (knappe Beantwortung!)

- Wie profitieren Kommunikatoren von Anwälten?
- Was kann Kommunikation, was Anwälte nicht können?
- Was ist der größte Fehler, den Kommunikatoren und Juristen Ihrer Meinung nach begehen können?

Über die Autorin

JULIANE HEINZ hat Kommunikations- und Medienwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre und Soziologie an der Universität Leipzig und der Athens University of Economics and Business (Griechenland) studiert. Seit Juli 2009 ist sie bei Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH in Berlin tätig. Dort berät sie Kunden unter anderem im Bereich Krisenkommunikation. Für die vorliegende Abschlussarbeit hat Juliane Heinz 2009 den Albert-Oeckl-Nachwuchspreis der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG) erhalten.





Wer wir sind

Der Deutsche Investor Relations Verband ist der deutsche Berufsverband für Investor Relations (IR). Als Sprachrohr der IR-Professionals vertritt der DIRK die Belange seiner Mitglieder aktiv im Dialog mit den Interessengruppen und Institutionen des Kapitalmarkts, der Politik und der Öffentlichkeit. Seinen Mitgliedern bietet der Verband aktive fachliche Unterstützung und fördert den regelmäßigen Austausch untereinander sowie mit IR-Fachleuten aus aller Welt. Darüber hinaus setzt er Maßstäbe für die professionelle Aus- und Weiterbildung des IR-Nachwuchses in Deutschland.

Mit über 350 Mitgliedern setzt der DIRK die Standards für die Kommunikation zwischen Unternehmen und dem Kapitalmarkt. Die Bandbreite der im DIRK organisierten Unternehmen umfasst sämtliche DAX-Werte sowie das Gros der im MDAX, SDAX und TecDAX gelisteten Aktiengesellschaften bis hin zu kleinen Unternehmen und solchen, die den Gang an die Börse noch vor sich haben oder Fremdkapitalinstrumente emittieren.

Was wir tun

Das Ziel, eine effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt zu erreichen, verfolgt der DIRK, indem er

- die Professionalisierung der Investor Relations weiter vorantreibt,
- die gemeinsamen Interessen der Mitglieder im Dialog mit allen Interessengruppen und Institutionen des Kapitalmarktes, der Politik und der Öffentlichkeit aktiv vertritt,
- seine Mitglieder mit Expertise aus den eigenen Reihen und durch Kontakte zu kompetenten Partnern unterstützt,
- den regelmäßigen Erfahrungs- und Informations-Austausch unter den Mitgliedern und mit IR-Verantwortlichen in aller Welt fördert,
- sich als maßgebliche Instanz für Aus- und Weiterbildung des Investor Relations-Nachwuchses in Deutschland positioniert und
- die wissenschaftliche Begleitung des Berufsfeldes fördert und betreibt.

Was wir bieten

Der DIRK bietet seinen Mitgliedern eine Vielzahl hochkarätiger Veranstaltungen, Diskussionsforen, Publikationen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dazu gehören

- die jährliche DIRK-Konferenz mit Top-Keynote-Sprechern, Vorträgen, Expertenrunden, Workshops und Fachmesse sowie der Verleihung des „Deutschen Investor Relations-Preises“
- halbjährliche Mitgliederversammlungen mit Fachvorträgen und praxisnahen Berichten
- regelmäßige regionale Treffen und Praxis-Workshops zu aktuellen Themen
- der CIRO – Certified Investor Relations Officer: Erster und einziger funktions-spezifischer Studiengang für IR-Mitarbeiter
- die enge Zusammenarbeit und der regelmäßige Austausch mit kapitalmarkt-relevanten Institutionen
- die Veröffentlichung von Studien, Umfragen, Forschungsarbeiten und wissenschaftlichen Publikationen im IR-Bereich
- die Zusammenarbeit mit ausgesuchten Hochschulen zur Förderung des IR-Nachwuchses
- Stellungnahmen und Vertretung der Mitgliederinteressen in diversen Fachgremien
- die DIRK-Website (www.dirk.org) mit umfassenden Informationen rund um IR
- HIRE – Hire Investor Relations Experts: Stellenbörse zur Vermittlung von IR-Stellen und Praktika
- DIRS – Database of Investor Relations Services: Einzige umfassende und funktions-spezifische IR-Dienstleisterdatenbank im deutschsprachigen Raum.

Weitere Informationen

DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V.
Baumwall 7 (Überseehaus)
20459 Hamburg

T. +49 (0)40.4136 3960
F. +49 (0)40.4136 3969

E-Mail: info@dirk.org

Website: www.dirk.org



Das Weiterbildungsprogramm des DIRK

Vor dem Hintergrund der ständig steigenden Anforderungen seitens des Kapitalmarktes wird eine alle Aspekte der IR-Arbeit umfassende Weiterbildung bereits seit längerer Zeit gefordert. Der DIRK hat sich dieser Aufgabe angenommen und bietet mit dem CIRO (Certified Investor Relations Officer) ein umfassendes funktionsspezifisches Weiterbildungsprogramm an.

Das Studium ist modular aufgebaut und deckt in fünf aufeinander abgestimmten Teilen vor allem die Breite und Vielschichtigkeit der Aufgaben eines IR-Managers ab. Unter der Devise „IR von A bis Z“ werden Zusammenhänge zwischen den einzelnen Themengebieten vermittelt.

Die Wissens- und Stoffvermittlung erfolgt in Form von drei sich ergänzenden Lehrmethoden. Das Selbststudium mittels Studienbriefen wird unterstützt durch Online-Tutoring. Abgerundet wird jedes Modul durch eine zweitägige Präsenzveranstaltung, wobei diese nicht lediglich dem Wiederholen der Studienbriefinhalte, sondern insbesondere auch der Vertiefung und interaktiven Erarbeitung von besonders wichtigen Themengebieten dient.

Der vollständige CIRO-Studiengang dauert 6 Monate und kann berufsbegleitend absolviert werden, wobei die Kombination von „learning on the job“ und praxisbezogenem theoretischem Lernstoff in idealer Weise geeignet ist, die Breite des für erfolgreiche IR-Arbeit notwendigen Wissens direkt umsetzbar zu vermitteln.

Erfolgreich beendet wird der Studiengang seitens der Teilnehmer mit dem Bestehen einer anspruchsvollen schriftlichen und mündlichen Prüfung und darauf folgender CIRO-Zertifizierung.

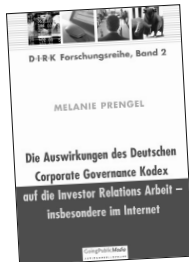
Ziel des DIRK ist, mit dieser Zertifizierung einen Standard im Bereich der IR-Weiterbildung zu setzen.

Weitere Informationen unter www.dirk.org.

Die DIRK-Forschungsreihe!

Lucy Brauns Arbeit „Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt“, erster Band der Forschungsreihe des DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V., stellt ausführlich dar, welche kommunikativen Möglichkeiten Investor Relations-Verantwortlichen in der Krise zur Verfügung stehen, und reflektiert das Thema dabei eindrucksvoll anhand der spezifischen Besonderheiten des Neuen Marktes.

Lucy Braun: Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt, DIRK Forschungsreihe, Band 1, Februar 2003, broschiert, 21,80 EUR



Im zweiten Band aus der Forschungsreihe des DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V. werden die Regeln zur Unternehmensleitung und -kontrolle in einen größeren Kontext gestellt. Hierzu gehört nicht nur die Entwicklung

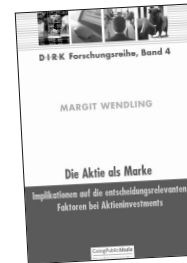
der Corporate Governance in Deutschland mit Gesetzesreformen und privaten

Regelwerken, sondern auch ein Vergleich mit Regelwerken anderer Länder, insbesondere den USA. Aufbauend hierauf werden Handlungsempfehlungen und Anregungen zur Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex gegeben.

Melanie Pregel: Die Auswirkungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die Investor Relations Arbeit – insbesondere im Internet, DIRK Forschungsreihe, Band 2, September 2003, broschiert, 29,- EUR

This research project by Sonja Leise focuses on the question whether the knowledge of behavioural finance can help investor relations managers to approach their key investors more effectively. The author used secondary literature as well as primary research to draw interesting conclusions. Furthermore, investor relations and behavioural finance are defined and links between both topics are identified.

Sonja Leise: How Behavioural Finance can be used for Key Account focused Investor Relations Activities, DIRK Forschungsreihe, Band 3, Juni 2004, broschiert, 29,- EUR



Margit Wendling untersucht mit ihrer Forschungsarbeit, gleichzeitig Band 4 der Forschungsreihe des DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V., welchen Einfluss neben den fundamentalen

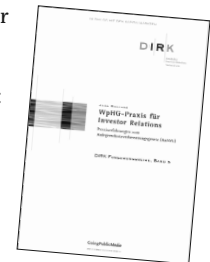
Unternehmensdaten auch qualitative Faktoren, darunter insbesondere die Marke, auf Aktieninvestments haben.

Margit Wendling: Die Aktie als Marke – Implikationen auf die entscheidungsrelevanten Faktoren bei Aktieninvestments, DIRK Forschungsreihe, Band 4, Februar 2005, broschiert, 29,- EUR

In seiner Ausarbeitung „WpHG-Praxis für Investor Relations – Praxiserfahrungen zum Anlegerschutzverbesserungsgesetz (AnSVG)“, gleichzeitig Band 5 der Forschungsreihe des DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V., schildert Rechtsanwalt und Autor Jens Wolfram detailliert die Balance zwischen den Interessen der verschiedenen Institutionen, welche vom AnSVG betroffen sind, und gibt aus langjähriger Erfahrung mit der Umsetzung kapitalmarktregulierender Gesetze heraus praxistaugliche Empfehlungen für

die tägliche Investor Relations-Arbeit.

Jens Wolfram: WpHG-Praxis für Investor Relations – Praxiserfahrungen zum Anlegerschutzverbesserungsgesetz (AnSVG), DIRK Forschungsreihe, Band 5, Oktober 2005, broschiert, 39,- EUR



Mit seiner Dissertation „Investor Relations-Qualität: Determinanten und Wirkungen – Theoretische Konzeption und empirische Überprüfung für den deutschen Kapitalmarkt“, gleichzeitig Band 6 der Forschungsreihe des DIRK – Deutscher

Investor Relations Verband e.V., bietet Autor Dr. Christopher Ridder eine Fülle von Ansatzpunkten zur direkten Anpassung der IR-Arbeit in der Praxis.

Christopher Ridder: Investor Relations-Qualität: Determinanten und Wirkungen – Theoretische Konzeption und empirische Überprüfung für den deutschen Kapitalmarkt, DIRK Forschungsreihe, Band 6, Mai 2006, broschiert, 59,- EUR

Die DIRK-Forschungsreihe!



Clemens Denks setzt sich mit seiner Forschungsarbeit, gleichzeitig Band 7 der Forschungsreihe des DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V., insbesondere mit den Informationsgewinnungs- und Informationsverarbeitungsprozessen von Anleihegläubigern auseinander. Auf Basis der

hieraus gewonnenen Erkenntnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen für anleiheemittierende Unternehmen gegeben und erläutert, wie die Beziehungen zu Fremdkapitalinvestoren verbessert werden können.

Clemens Denks: Bondholder Relations: Informationsgewinnung und -verarbeitung von Corporate-Bond-Investoren, DIRK Forschungsreihe, Band 7, Oktober 2006, broschiert, 29,- EUR

Pia Tiffe setzt sich in der vorliegenden Arbeit, gleichzeitig Band 8 der Forschungsreihe des DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V., mit den Anforderungen an die IR aus Sicht der Finanzanalysten auseinander. Sie analysiert dafür zunächst theoretisch die Instrumente der IR. Im empirischen Teil der Arbeit werden die Ergebnisse einer Befragung deutscher Finanzanalysten zusammengefasst.

Eine theoretische und empirische Analyse, DIRK Forschungsreihe, Band 8, Mai 2007, broschiert, 29,- EUR



Pia Tiffe: Beurteilung von Investor Relations-Maßnahmen aus Sicht von Finanzanalysten –



Moderne Investor Relations geht über die bloße Kommunikation von Fakten hinaus, sie reduziert Skepsis und schafft Transparenz durch den Aufbau einer direkten Beziehung zum Investor.

Sara Pierbattisti untersucht in der vorliegenden Arbeit die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Investor sowie

die organisatorische Einbindung in die Unternehmensstruktur mit Hilfe wissenschaftlicher Theorien.

Sara Pierbattisti: Die Investor Relations-Arbeit in deutschen Unternehmen: Theoretische und empirische Befunde zu Bestand und Entwicklung der IR-Arbeit der Unternehmen des DAX 30 und des MDAX. DIRK Forschungsreihe, Band 9, Oktober 2007, broschiert, 29,- EUR



Durch die EU-Transparenzrichtlinie kommen auf Emittenten neue verschärfte Vorschriften bezüglich der Finanzberichterstattung zu. Für Anleger sind insbesondere Regelungen zur Bekanntgabe von bedeutenden Beteiligungen von Interesse. Florian Preisung untersucht in

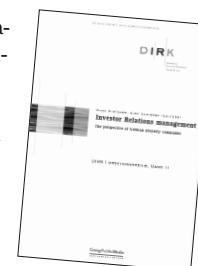
der vorliegenden Arbeit, ob eine europäische Harmonisierung in Richtung eines EU-Finanzbinnenmarktes durch die Transparenzrichtlinie stattgefunden hat.

Florian Preisung: EU-einheitliche Umsetzungspraxis: Vergleich des Umsetzungsstatus von EU-Richtlinien in den Mitgliedstaaten am Beispiel der Transparenzrichtlinie. DIRK Forschungsreihe, Band 10, Januar 2008, broschiert, 29,- EUR

“Financial Market Communication of Real Estate Companies” was the title of a project course at the European Business School (EBS) in the summer term 2007, in which the students undertook to find answers to these and further questions. This book is a compilation of articles presenting the findings of their research. It covers a wide range of financial communication topics from a presentation of the conceptual design of Investor Relations departments and an analysis of communication strategies to

an empirical validation of the theoretical concepts.

Mark Mietzner, Dirk Schiereck (Editors): Investor Marketing – Investor Relations management – The perspective of German property companies, Band 11, Mai 2008, broschiert, 59,- EUR



Thilo Theilen erarbeitet in der vorliegenden Dissertation Möglichkeiten und Grenzen der Investor Relations und zeigt auf, wie sich ein Unternehmen um anlagefähiges Kapital bemühen kann. Der Autor bringt

erstmalig in der Literatur eine Trennung zwischen funktionaler Investor Relations als herkömmliches „Verkündigungsorgan“ der Unternehmensleitung und strategischer Investor Relations ins Spiel.

Thilo Theilen: Investor Marketing – Eine Aufgabe für Investor Relations?, DIRK Forschungsreihe, Band 12, Juli 2008, broschiert, 59,- EUR



The dissertation of Mark Mietzner works on different research questions: How is a blockholder's ability to solve the agency problem between managers and owners? Can an active blockholder change the objective function of a company? Does the transition of ownership of a state-owned enterprise improve the operating and

financial performance? Mark Mietzner's dissertation – published as volume 13 of the "DIRK-Forschungsreihe" – consequently compares the differences of value creation between Hedge Funds and Private Equity Funds as active shareholders, shows the effects of shareholder activism and concentrates on results of different exit strategies.

Mark Mietzner: Changes in Corporate Governance and Corporate Valuation, DIRK Forschungsreihe, Band 13, Februar 2009, broschiert, 59,- EUR

Robert Labas' diploma thesis – published as volume 14 of the "DIRK-Forschungsreihe" – gives an overview on all investor relations instruments related to personal communication such as one-on-one meetings, road shows, or conferences on quarterly results. Based on secondary research the information needs and financial reporting are evaluated. The author used those results in order to assess the actual financial communication of companies and to build a further framework for measuring the success and effectiveness of personal investor relations instruments, especially presentations. With the issues analyzed in this thesis, a

benchmark was set up by evaluating the annual result analyst conferences of the DAX-30 companies.

Robert Labas: Communication success factors in Investor Relations: An analysis based on presentations of the DAX-30 companies, DIRK Forschungsreihe, Band 14, Juni 2009, broschiert, 39,- EUR



Christoph Tesch gibt in der vorliegenden Arbeit – die als Band 15 der DIRK Forschungsreihe des Deutschen Investor Relations Verbandes erschienen ist – eine theoretische Einführung

von Unternehmen in den Börsensegmenten Entry und Prime Standard während und nach dem Börsengang der Jahre 2005 und 2006. Im Mittelpunkt steht in diesem Zusammenhang die Frage, wie sich die Unternehmen des Entry Standard in Punkto Rendite und Risiko zum Prime Standard verhalten.

Christoph Tesch: Der Entry Standard – Erfolgsstory oder Abenteuerspielplatz für den Börsennachwuchs?, DIRK Forschungsreihe, Band 15, Januar 2010, broschiert, 39,- EUR

in die Besonderheiten des Going Public und zeigt auf, welche fundamentalen Einflussfaktoren sich auf den Kurs auswirken. Hierfür vergleicht der Autor die Entwicklung

Bestellcoupon

FAX-ORDER
089-2000 339-39
www.goingpublic.de/dirk

JA, ICH BESTELLE ZZGL. 3,50 EUR VERSANDKOSTEN

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ LUCY BRAUN
<i>Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 1, 21,80 EUR | ☐ MELANIE PRENGEL
<i>Die Auswirkungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die Investor Relations Arbeit – insbesondere im Internet</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 2, 29,- EUR | ☐ SONJA LEISE
<i>How Behavioural Finance can be used for Key Account focused Investor Relations Activities</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 3, 29,- EUR |
| ☐ MARGIT WENDLING
<i>Die Aktie als Marke – Implikationen auf die entscheidungsrelevanten Faktoren bei Aktieninvestments</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 4, 29,- EUR | ☐ JENS WOLFRAM
<i>WpHG-Praxis für Investor Relations – Praxiserfahrungen zum Anlegerschutzverbesserungsgesetz (AnSVC)</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 5, 39,- EUR | ☐ CHRISTOPHER RIDDER
<i>Investor Relations-Qualität: Determinanten und Wirkungen – Theoretische Konzeption und empirische Überprüfung für den deutschen Kapitalmarkt</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 6, 59,- EUR |
| ☐ CLEMENS DENKS
<i>Bondholder Relations – Informationsgewinnung und -verarbeitung von Corporate-Bond-Investoren</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 7, 29,- EUR | ☐ PIA TIFFE
<i>Beurteilung von Investor Relations-Maßnahmen aus Sicht von Finanzanalysten – Eine theoretische und empirische Analyse</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 8, 29,- EUR | ☐ SARA PIERBATTISTI
<i>Die Investor Relations-Arbeit in deutschen Unternehmen: Theoretische und empirische Befunde zu Bestand und Entwicklung der IR-Arbeit der Unternehmen des DAX 30 und des MDAX</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 9, 29,- EUR |
| ☐ FLORIAN PREISING
<i>EU-einheitliche Umsetzungspraxis: Vergleich des Umsetzungsstatus von EU-Richtlinien in den Mitgliedstaaten am Beispiel der Transparenzrichtlinie</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 10, 29,- EUR | ☐ MARK MIETZNER, DIRK SCHIERECK (EDITORS)
<i>Investor Marketing – Investor Relations management – The perspective of German property companies</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 11, 59,- EUR | ☐ THILO THEILEN
<i>Investor Marketing – Eine Aufgabe für Investor Relations?</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 12, 59,- EUR |
| ☐ MARK MIETZNER
<i>Changes in Corporate Governance and Corporate Valuation</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 13, 59,- EUR | ☐ ROBERT LABAS
<i>Communication success factors in Investor Relations: An analysis based on presentations of the DAX-30 companies</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 14, 39,- EUR | ☐ CHRISTOPH TESCH
<i>Der Entry Standard – Erfolgsstory oder Abenteuerspielplatz für den Börsennachwuchs?</i>
DIRK Forschungsreihe,
Band 15, 39,- EUR |

Name/Vorname

Straße/Hausnummer

Postleitzahl/Ort

Datum/Unterschrift

Bitte Coupon einsenden an:
GoingPublic Media AG
Hofmannstr. 7a
81379 München
Tel. 089-2000 339-0, Fax -39
E-Mail: buecher@goingpublic.de
www.goingpublic.de/dirk

Die DIRK-Forschungsreihe!



Zum Nachbestellen!

Juliane Heinz: Die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in erfolgskritischen Situationen von Unternehmen

JA,

Bestellcoupon

ICH BESTELLE ZZGL. 3,50 EUR VERSANDKOSTEN

FAX-ORDER
089-2000 339-39

www.goingpublic.de/dirk



JULIANE HEINZ

*Die Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren in
erfolgskritischen Situationen von Unternehmen*

DIRK Forschungsreihe, Band 16, 39,— EUR

.....
Name/Vorname

.....
Straße/Hausnummer

.....
Postleitzahl/Ort

.....
Datum/Unterschrift

Bitte Coupon einsenden an:

GoingPublic Media AG
Hofmannstr. 7a, 81379 München

Tel. 089-2000 339-0, Fax 089-2000 339-39

E-Mail: buecher@goingpublic.de

www.goingpublic.de/dirk