

Armin Sieber

# Erfolgsstrategien der Litigation-PR

Eine Einführung in die Praxis



Springer VS

---

# Erfolgsstrategien der Litigation-PR

---

Armin Sieber

# Erfolgsstrategien der Litigation-PR

Eine Einführung in die Praxis



Springer VS

Armin Sieber  
Sieber Senior Advisors  
Aschheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-35992-8      ISBN 978-3-658-35993-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35993-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Barbara Emig-Roller

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Jedes Buch hat eine Geschichte. So ist es auch bei diesem. Sie reicht zurück bis zu einem Frühlingstag im Jahr 2014 als ich mich mit Prof. Klindt, Partner der Anwaltskanzlei Noerr, zu einem Lunch-Meeting im Münchner Lokal Koi traf. Einmal mehr tauschten wir Erfahrungen und Anekdoten aus der Münchner Rechtsszene aus. Dabei entstand die Idee, große Rechtsfälle in Form einer Streitkolumne abwechselnd aus der Perspektive eines Legal Departments beziehungsweise einer Kommunikationsabteilung zu betrachten. Praktiker wissen, dass das Verhältnis zwischen diesen beiden Abteilungen in vielen Unternehmen oft konfliktträchtig ist. Ich stellte die Idee einige Zeit später Hilka Zebothsen vor, der Chefredakteurin der Zeitschrift *Pressesprecher* (heute *kom*), die sich freundlicherweise spontan bereit erklärte, den redaktionellen Rahmen für dieses ungewöhnliche Experiment zu bieten.

Es folgten zwei lehrreiche Jahre, in denen wir uns in regelmäßigen Abständen ein Gefecht mit der Feder lieferten – unter Freunden. Was wir nicht wussten, war, wie viele Leser diese Kolumne über die Jahre hinweg verfolgten. Das zeigte sich erst bei deren Einstellung im Jahr 2016 – unter einigen Fans hatte sie in der Zwischenzeit Kultstatus erlangt.

Im Jahr 2017 beschloss ich schließlich, einige Kerngedanken aus dieser Kolumne im Rahmen eines White Papers zusammenzufassen und kostenlos auf unserer Website zum Download anzubieten. Als sich die Download-Zahlen schnell in erstaunlichen Höhen bewegten, war klar, dass man für dieses Projekt eine andere Form finden musste. Der Bamberger FAW-Verlag erklärte sich dazu bereit. Und so erschien 2018 die erste Version des Buches *Manager am Medienpranger*, eine mit

leichter Hand hingeworfene Fingerübung über Litigation-PR, die zum Glück von Lesern und Rezensenten (unter anderem in der *F.A.Z.*) recht wohlwollend aufgenommen wurde.

Das Buch ist inzwischen längst ausverkauft. Als mir vor einiger Zeit der Gedanke einer Neuauflage kam, wurde schnell klar, dass sich das Buch in seiner ursprünglichen Form kaum mehr für eine Veröffentlichung eignete. Zu viele Punkte stellten sich für mich aufgrund der vielen großen Litigation-Fälle, die wir in den vergangenen Jahren in unserem Beratungsunternehmen begleitet haben, deutlich differenzierter dar. Große Teile des Buches wurden schließlich neu geschrieben und alle Kapitel erweitert: Bestenfalls dreißig Prozent des ursprünglichen Bestandes ist in überarbeiteter Form erhalten geblieben. Sehr zu meiner Freude befinden sich immer noch einige treffend formulierte Passagen aus der Zusammenarbeit des Kolumnistenduos Klindt/Sieber darunter – Thomas Klindt sei an dieser Stelle nochmals ein großer Dank ausgesprochen.

Im letzten Jahrzehnt ist eine Reihe von Publikationen zum Thema Litigation-PR erschienen. Neben den eigenen Veröffentlichungen möchte ich hier exemplarisch auf Holzinger und Wolff (2009), Rademacher (2012) und Wohlrabe (2020) verweisen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Publikationen mit fachspezifischem Charakter. Zahlreiche Beiträge in vertikalen Medien zum Straf- und Zivilrecht, zur Kanzlei- oder Kommunikationspraxis sind außerhalb ihrer fachlichen Silos kaum bekannt. Vielen dieser Arbeiten verdankt dieses Buch Anregungen, die ich nach bestem Wissen und Gewissen auch als Quellen oder Zitate kenntlich gemacht habe. Darüber hinaus fließen die jahrzehntelangen Erfahrungen aus großen Litigation-Fällen ein, die wir begleiten durften – von Hypo-Alpe-Adria über Cum-Ex bis hin zu Dieselgate und Wirecard.

Ein Handbuch zur Litigation-PR für die Kommunikationsbranche fehlt bislang in Deutschland. Es schien mir daher an der Zeit, theoretische Diskussionen und praktische Erfahrungen im Rahmen einer monografischen Schrift zusammenzufassen und sie so Studenten, Juristen und Kommunikatoren zugänglich zu machen. Wie gewagt eine solche Unternehmung ist, wurde mir nicht zuletzt in den umfangreichen Diskussionen deutlich, die ich mit Volljurist und Vollblut-Kommunikator Dr. Rainer Ohler über viele Details dieses Buchs geführt habe. Ihm und seiner kritischen Lektüre des Manuskripts schulde ich großen Dank. Zahlreiche Kollegen haben Wissen und Materialien uneigennützig mit mir geteilt, etwa Oliver Löffel, der unseren gemeinsamen Artikel zum Haftungsrisiko für Litigation-PR-Berater aus dem Jahr 2016 noch einmal kritisch durchgesehen hat. Dr. Marcel Leeser hat

---

mir sehr uneigennützig seine bislang unveröffentlichte Hochschulvorlesung zum Thema Presse- und Medienrecht zur Verfügung gestellt. Und nicht zu vergessen seien auch die vielen Anwälte und Kollegen, die mir über die Jahre hinweg als Gesprächspartner für unseren Blog zur Verfügung standen. Die Fehler und Unzulänglichkeiten, die bleiben mögen, gehen allerdings allein auf mein Konto.

München, Deutschland  
Februar 2022

Armin Sieber

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Aufgaben und Ziele der Litigation-PR</b> . . . . .               | 1  |
| 1.1      | Was ist Litigation-PR? . . . . .                                    | 1  |
| 1.2      | Krisenkommunikation im Rechtsstreit . . . . .                       | 4  |
| 1.3      | Krisen in den Medien . . . . .                                      | 4  |
| 1.4      | Litigation-PR im Straf- und Zivilrecht . . . . .                    | 8  |
| 1.5      | Wachsender Bedarf an Litigation-PR . . . . .                        | 9  |
| 1.6      | Litigation-PR als Handlungsfeld für Anwälte. . . . .                | 10 |
| 1.7      | Litigation-PR und Justiz-PR . . . . .                               | 12 |
| 1.8      | Sprache und Argumentation des Rechts und der Medien . . . . .       | 15 |
| 1.9      | Anwendungsfelder der Litigation-PR . . . . .                        | 19 |
| <b>2</b> | <b>Bezugsgruppen und Wirkungsfelder der Litigation-PR</b> . . . . . | 25 |
| 2.1      | Die Justiz. . . . .   | 26 |
| 2.1.1    | Einfluss der Litigation-PR auf die Justiz . . . . .                 | 28 |
| 2.1.2    | Gerichte . . . . .  | 30 |
| 2.1.3    | Angeklagte und Parteien . . . . .                                   | 32 |
| 2.1.4    | Anwälte und Verteidiger. . . . .                                    | 33 |
| 2.1.5    | Staatsanwaltschaft . . . . .  | 34 |
| 2.2      | Die Medien . . . . .  | 36 |
| 2.3      | Die Unternehmen . . . . .   | 42 |

---

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>3</b> | <b>Strategien der Litigation-PR</b> .....                     | 47  |
| 3.1      | Unklare Informationslage am Anfang einer Krise .....          | 47  |
| 3.2      | Phasen der Litigation-PR .....                                | 49  |
| 3.2.1    | Die vorprozessuale Phase .....                                | 50  |
| 3.2.2    | Der eigentliche Prozess .....                                 | 52  |
| 3.2.3    | Urteil und Berufung .....                                     | 53  |
| 3.3      | Kommunikationsstrategien .....                                | 54  |
| 3.3.1    | Die prohibitive Strategie .....                               | 55  |
| 3.3.2    | Die reaktive Strategie .....                                  | 56  |
| 3.3.3    | Die proaktive Strategie .....                                 | 56  |
| 3.3.4    | Die offensive Strategie .....                                 | 57  |
| <b>4</b> | <b>Instrumente der Litigation-PR</b> .....                    | 61  |
| 4.1      | Informationsgewinnung .....                                   | 62  |
| 4.2      | Presse- und Medienarbeit .....                                | 64  |
| 4.2.1    | Litigation-PR-Mappe .....                                     | 65  |
| 4.2.2    | Pressemitteilung .....  | 66  |
| 4.2.3    | Presse-Statement und Zitat-Seeding .....                      | 67  |
| 4.2.4    | Pressekonferenzen und Hintergrundgespräch .....               | 67  |
| 4.2.5    | Interview .....   | 68  |
| 4.2.6    | Kommentar und Gastbeitrag .....                               | 70  |
| 4.2.7    | „Geleakte“ Papiere .....                                      | 71  |
| 4.3      | Digitale Medien und Social Media .....                        | 73  |
| 4.3.1    | Litigation-PR-Websites .....                                  | 74  |
| 4.3.2    | Litigation-PR in den sozialen Medien .....                    | 75  |
| 4.3.3    | Live-Berichterstattung aus dem Gerichtssaal .....             | 76  |
| 4.3.4    | Social Media in Litigation-PR-Kampagnen .....                 | 78  |
| 4.4      | Visuelle Litigation-PR .....                                  | 80  |
| 4.5      | Public Affairs und Stakeholder-Dialog .....                   | 83  |
| 4.5.1    | Instrumente der Public Affairs .....                          | 85  |
| 4.5.2    | Das Spiel mit den Medien über Bande .....                     | 86  |
| 4.5.3    | Werksschließung und Insolvenzen .....                         | 87  |
| <b>5</b> | <b>Anwendungsfelder der Litigation-PR in der Praxis</b> ..... | 91  |
| 5.1      | Rechtsstreit in der Wirtschaft .....                          | 91  |
| 5.1.1    | Wirtschaftskriminalität .....                                 | 91  |
| 5.1.2    | Litigation-PR im Zivilrecht .....                             | 96  |
| 5.2      | Steuerstrafrechtliche Delikte .....                           | 98  |
| 5.3      | Managerhaftung und D&O-Schadensbewältigung .....              | 100 |
| 5.4      | Produkte in der Krise: Produktrückrufe .....                  | 103 |

---

|                  |  |            |
|------------------|--|------------|
| 5.5              | Kommunikation in der Insolvenz .....                 | 111        |
| 5.6              | Presserechtliche Vorgehensweisen .....               | 115        |
| 5.7              | Umgang mit Hausdurchsuchungen .....                  | 118        |
| 5.8              | Internationalisierung der Litigation-PR .....        | 120        |
| 5.8.1            | Fremdes Rechtsgut im nationalen Rechtsstreit .....   | 121        |
| 5.8.2            | Internationale Gerichtsbarkeit .....                 | 123        |
| 5.8.3            | Pre-Trial Discovery und Compliance-Monitoring .....  | 126        |
| 5.8.4            | Human-Rights- und Climate-Change-Litigation-PR ..... | 128        |
| <b>6</b>         | <b>Acht Erkenntnisse zum Schluss .....</b>           | <b>135</b> |
| <b>Literatur</b> | <b>.....</b>   | <b>139</b> |



# Aufgaben und Ziele der Litigation-PR

# 1

## Zusammenfassung

Litigation-PR beschäftigt sich mit der professionellen Kommunikation in Rechtsauseinandersetzungen. Sie hat sich zu einer Spezialdisziplin entwickelt, die zwar Schnittmengen mit der klassischen Krisenkommunikation besitzt, aber in vielerlei Hinsicht noch darüber hinausgeht, denn erfolgreiche Litigation-PR fordert von Kommunikatoren nicht nur spezifische Kenntnisse über rechtliche Rahmenbedingungen. Jenseits dessen hat man es in der Litigation-PR auch mit anderen Bezugsgruppen und einer Vielzahl an neuen taktischen und strategischen Vorgehensweisen zu tun, die in der Krisen-PR so noch unbekannt sind. Das Kapitel liefert einen ersten Überblick über Aufgabenstellungen, Probleme, Bezugsgruppen und typische Anwendungsfelder.

## 1.1 Was ist Litigation-PR?

Litigation-PR (kurz auch: LTPR) ist eine in Deutschland noch junge, aber inzwischen bereits etablierte Kommunikationsdisziplin. Das Aufgabenfeld ist groß, bundesweit beschäftigen sich allerdings nur eine Handvoll spezialisierter Profis damit. Obwohl die Zahl der Anwälte immer größer wird, die eine grundsätzliche Notwendigkeit für professionelle Litigation-PR durchaus erkennen, fällt die Verbindung und Integration der Kommunikationsberatung in die praktische juristische Arbeit oft noch schwer.

Dieses Handbuch soll hier Abhilfe schaffen. Es soll anhand von konkreten Beispielen Handlungsempfehlungen geben, um die Qualität der Kommunikation rund um komplexe Rechtsauseinandersetzungen in Zukunft deutlich zu steigern – zum

Nutzen der Mandanten, der betroffenen Unternehmen und der Kanzleien, die durch eine Kooperation mit Litigation-PR-Profis ihre Beratungskraft und Handlungsgeschwindigkeit noch deutlich ausbauen können.

Litigation-PR beschäftigt sich mit „Öffentlichkeitsarbeit im Rechtsstreit“, also mit strategischer Rechtskommunikation. Die Disziplin hat ihre Wurzeln in der prozessbegleitenden Öffentlichkeitsarbeit. Der aus dem Amerikanischen entlehnte Begriff „Courtroom-PR“ spielt mit der Idee, dass die Debatte und Meinungsbildung in der Medienöffentlichkeit nur eine Verlängerung des öffentlichen Prozesses im Gerichtssaal sei. Die öffentliche Meinung kann sich sowohl zum Vorteil als auch zum Nachteil der Streitparteien auswirken. Zum einen können Meinungen und Stimmungen außerhalb des Gerichtssaals durchaus Einfluss auf das Geschehen im Gerichtssaal haben – wobei dieser Einfluss im angelsächsischen Rechtssystem sicher deutlich stärker und unmittelbarer ist als im deutschen Sprachraum (Haggerty 2012; Schmitt-Geiger 2012). Zum anderen hat die öffentliche Debatte natürlich auch einen großen Einfluss auf die Reputation der Streitparteien. Jenseits von Schuld oder Ausgang des Rechtsstreits kann eine möglicherweise zerstörerische Form der Vorverurteilung entstehen.

Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen öffentliche Personen einen Rechtsstreit gewinnen, aber ihre öffentliche Reputation eingebüßt haben – wie etwa im Fall Kachelmann oder Edathy. Umgekehrt gibt es auch den Fall, dass Manager wegen offensichtlicher Vergehen sogar ins Gefängnis kommen, nach abgesessener Strafe aber so weit rehabilitiert sind, dass sie ihre alten Ämter wieder übernehmen können – das zeigt der Fall des ehemaligen Präsidenten des FC Bayern München, Uli Hoeneß. Hier hat eine starke Reputation, die über Jahre sorgsam gepflegt wurde, Verurteilung und Gefängnis überlebt.

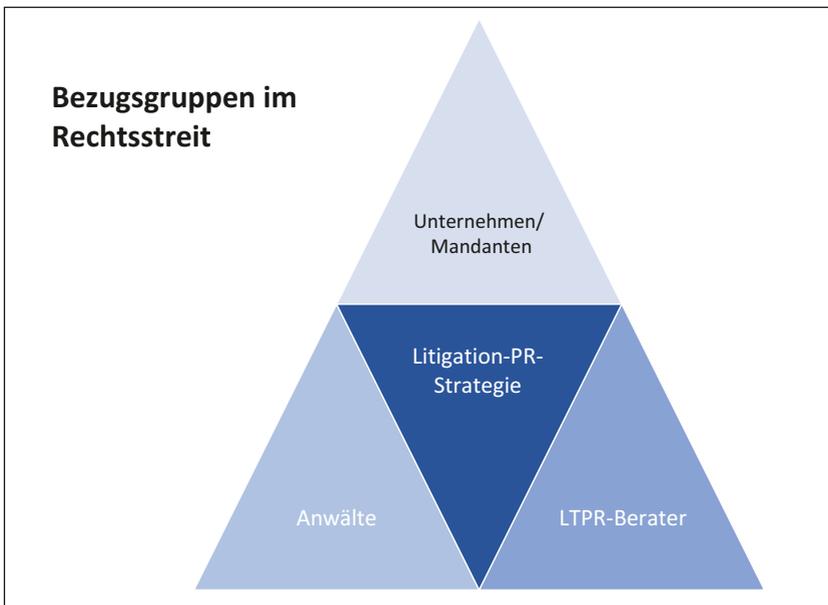
Aufgabe der Litigation-PR ist es, die juristische Strategie der beteiligten Anwälte und Mandanten zu unterstützen. Dabei stehen vor allem zwei Zielsetzungen im Vordergrund:

- *Reputationsziel*: Reputationsschäden für die Mandanten (Einzelpersonen oder Unternehmen) sollen minimiert werden.
- *Prozessziel*: Einflussnahme auf den Prozessverlauf, etwa indem man ein Meinungsklima schafft, das außergerichtliche Einigungen erleichtert.

Der Mandant soll auch öffentlich, nicht nur im Prozess Gehör finden. Insofern ist Litigation-PR durchaus verwandt mit den Disziplinen Reputationsmanagement und Krisen-PR, nimmt dabei aber aufgrund der rechtlichen Streitsituation eine Sonderstellung ein, bei der konventionelle PR-Instrumente nicht immer das gewünschte Ergebnis bringen.

Die immer komplexer werdenden Verfahren im Wirtschaftsrecht und gerade auch im Wirtschaftsstrafrecht ziehen ein hohes Medieninteresse auf sich. Das macht eine präzise, strategisch ausgerichtete Kommunikation notwendig, die zusammen mit Anwälten aufgesetzt und langfristig umgesetzt wird. Eine einfache Vernehmung aufgrund einer Anzeige, eine Hausdurchsuchung oder die Eröffnung eines Ermittlungsverfahrens kann verheerende Folgen für die Reputation einer Person, eines Unternehmens oder seiner Manager haben – wenn sie von wem auch immer lanciert in die Medien kommen.

Auch Unternehmen, die auf das Vertrauen ihrer Direktkunden angewiesen sind, sind oft stark von einem öffentlich eskalierenden Rechtsstreit betroffen. Die oft äußerst einseitige Berichterstattung über juristische Auseinandersetzungen kann zu Vorverurteilung und erheblichen Irritationen bei den Kunden führen. Das muss nicht sein. Durch die Zusammenarbeit von Anwälten mit Litigation-PR-Profis (siehe Abb. 1.1) kann die strategische Rechtskommunikation darauf Einfluss nehmen. Es gelingt dabei nicht nur, Mandanten aus den Medien zu halten, sondern auch die öffentliche Wahrnehmung eines „Falles“ in die gewünschte Richtung zu treiben.



**Abb. 1.1** Bezugsgruppen im Rechtsstreit (*eigene Darstellung*)

## 1.2 Krisenkommunikation im Rechtsstreit

Moderne Litigation-PR ist heute ein vielfältiges Aufgabengebiet, das über reine prozessbegleitende Pressearbeit deutlich hinausgeht. Sie nutzt inzwischen viele Instrumente der Corporate Communication und richtet sich gleichermaßen sowohl nach außen als auch nach innen. Gute Litigation-PR beginnt idealerweise lange, bevor eine Krise öffentlich wird. Sie begleitet einen Rechtsstreit während der gesamten juristischen Auseinandersetzung und manchmal noch darüber hinaus, wenn es etwa darum geht, Reputationsschäden oder eventuelle Falschinformationen wieder aus dem Bewusstsein der Menschen oder aus dem Elefantengedächtnis des Internets zu bekommen.

Insofern ist Litigation-PR also Krisen-PR, aber mit besonderen Inhalten und Rahmenbedingungen. Recht und Kommunikation sind hier eng miteinander verzahnt (Schmitt-Geiger 2013). In der Regel gilt das Primat der anwaltlichen Strategie, aber eine solche, vor allem, wenn sie gut ist, hat immer auch die Öffentlichkeit im Blick und berücksichtigt kommunikative Aspekte von Anfang an. Häufig geht es für die Kommunikatoren darum, komplexe und diffizile Sach- und Rechtsfragen für die Öffentlichkeit verständlich zu übersetzen. Dabei haben es die PR-Profis mit einer Reihe für sie ungewohnter Stakeholder zu tun: Anwälte, Gerichte, die Staatsanwaltschaft und die Beschuldigten/Angeklagten.

Jede gute Krisen-PR ist Stakeholder-PR – und so verhält es sich auch bei immer mehr Litigation-PR-Kampagnen: Viele gehen weit über die reine Medienarbeit hinaus, während manche gar nichts mit Medien zu tun haben. Zudem muss immer häufiger über Bande gespielt werden. Das Gespräch mit der Gegenseite kann hier genauso wichtig sein wie das mit politischen Institutionen.

Insofern gab es genug Fürsprecher, die Litigation-PR weniger als Medienarbeit verstehen, als vielmehr als integrierte Corporate Affairs. Das halte ich für richtig, denn aus der Perspektive vieler Mandanten ist die beste Litigation-PR die, die nie in den Medien erscheint. Eher im Gegenteil: Litigation-PR ist oft genug die Kunst des beredten Schweigens.

---

## 1.3 Krisen in den Medien

Fehler sind im ökonomischen Handeln nie völlig auszuschließen. Der Fehler an sich ist noch keine Krise. Er wird in der Regel erst dann zu einer, wenn das Problem nicht schnell, effektiv und konsequent bekämpft wird. Schlechtes Krisenmanagement und mangelhafte Krisenkommunikation lassen manches zunächst

unscheinbare Problem erst zu einer Krise werden. Das hängt auch mit dem Engagement der Medien zusammen, denn viele Journalisten verstehen sich als Advokaten der Betroffenen: Verbraucher, Anleger, Umweltschützer, Anwohner und so fort. Zahlreiche Redaktionen haben Formate entwickelt, in denen überwiegend über Verbraucherschutzfragen berichtet wird.

Es gehört zum Selbstverständnis dieser Medien, dass man durch redaktionelles Handeln, Recherchen und Berichterstattungen den Betroffenen zu ihrem Recht verhilft. Gerade die zahlreichen Investigativredaktionen, die in vielen Medien in den vergangenen Jahren eingerichtet wurden, haben ein in Deutschland inzwischen gängiges Narrativ geprägt: Die Wirtschaft wird als Gegner betrachtet, deren dunkle Machenschaften durch konsequente Aufdeckungsarbeit ans Licht gebracht werden muss. Die Kritik von Fehlverhalten der Wirtschaft wird dabei zu einem zentralen publizistischen Motiv. Es baut oft auf dem dramatischen Unvermögen vieler Bürger auf, wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und richtig einzuordnen. Dabei werden oft schnell und leichtfertig niedere Ziele und Motive (persönliche Bereicherung, Profitmaximierung) unterstellt, obwohl aus der Innensicht der Unternehmen ganz andere Gründe oder Entscheidungsketten zu einem Vorfall geführt haben können.

Für diese Mediendynamik ist ein Sachverhalt mitverantwortlich, der in der Medienwissenschaft lange bekannt ist. Die journalistische Objektivität ist ein Ideal, dem man nacheifert, das man aber nie erreichen kann. Journalisten konstruieren eine spezifische Medienrealität. Sie können und wollen kein tatsächliches Geschehen darstellen, weil es dieses eigentliche Geschehen objektiv gesehen gar nicht gibt. Journalisten haben ihre eigenen Formate, Stil- und Argumentationsformen. Sie sind in der Regel geschult im Umgang mit Fakten und der Subjektivität ihrer Bewertung. Gerade in der Krise kommt dies besonders zum Ausdruck: Journalisten sehen ihre Rolle nicht darin, die Unternehmensperspektive mit ihren gesamten komplexen Sachzusammenhängen abzubilden, sondern sie versuchen, eine eigenständige, unabhängige Perspektive einzunehmen. Daher berichten sie zwar faktisch oft richtig, richten ihren Blick dabei aber nicht immer auf Gründe und Zusammenhänge, die für das Unternehmen relevant und handlungsleitend sind. Das Verhalten der Unternehmen erscheint im Lichte dieser Betrachtungsweise oft fahrlässig, mutwillig und schuldhaft.

Es kommt auch vor, dass Medien bei der Berichterstattung über Krisen deutlich übers Ziel hinausschießen: Übertreibungen, überspitzte Darstellungen und Verkürzungen tragen nicht immer zur Versachlichung einer öffentlichen Debatte bei. Oft kommt auch eine durchaus problematische Vorverurteilungs- und Skandalisierungsdynamik zur Entfaltung, die Unternehmen und betroffenen Managern schon in erheblicher Form geschadet hat (zum Begriff der Skandalisierung