



# Eine Frage des Vertrauens

**Wirtschaftsbosse finden Journalisten bedrohlich – vor allem in Interviews. Wie Gespräche mit ihnen trotzdem gelingen. Zehn Anregungen.**

Journalisten sind so ziemlich das Letzte: schlecht informiert, indiskret, negativ und unfair. So lautet das Fazit einer Umfrage der Unternehmensberatung Roland Berger unter deutschen Managern (siehe „WJ“ 3/2009, S. 44). Je ranghöher die Befragten waren, desto krasser verrissen sie unsere Zukunft. Das kann vor allem in Interviews problematisch werden.

**1. Richtig anfragen:** Um Interviews mit Topmanagern buhlen viele Journalisten. Um an Termine zu kommen, braucht man vor allem drei Dinge: Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen. Und das schafft man durch Transparenz. Also keine Angst vor langen Interviewanfragen. Vor Jahren meinte eine Kollegin zu mir: „So lange Anfragen liest doch keiner.“ Doch! Denn die „andere Seite“ will wissen, was Journalisten wollen – und keine Überraschungen riskieren. Sollte eine Anfrage doch mal zu lang geraten, belegt sie immerhin eine aufwendige Vorbereitung. Und das schätzen Wirtschaftsführer.

**2. Grenzen zeigen:** Natürlich kann man auch mit den tollsten Anfragen auf die Nase fallen. So verlangte die Pressesprecherin eines im MDAX notierten Maschinenbauers erst noch die konkreten Interviewfragen von mir, ehe ihr CEO zu- oder absagen wollte. Kein Wunder: Der Mann wurde gerade der Bestechlichkeit, Steuerhinterziehung und Untreue verdächtigt. Meist wollen Topmanager nur über rosige Zukunftsaussichten reden

als über Düsteres von gestern. Aber die Vergangenheit erklärt, was warum kommt! Ich jedenfalls lehnte es ab, meine Fragen vor einer Interviewzusage preiszugeben. Besser auf ein Gespräch verzichten, als wichtige Themen vorab verbieten lassen.

**3. Berechenbarkeits suggerieren:** Nach einer Terminzusage will der Pressesprecher in der Regel wissen, was der Interviewer fragen will, damit er seinen Chef darauf vorbereiten kann. Kein Problem! Ein paar konkrete Fragen lassen das Interview berechenbar erscheinen. Außerdem können Journalisten damit nochmals zeigen, dass sie gut vorbereitet sind. Und weil Topmanager schlecht informierte Journalisten hassen, kann das Pluspunkte bringen. „Sie sind ja bestens informiert“, staunen dann Topmanager oft schon vor der Einstiegsfrage. Der Chef eines ebenfalls MDAX-notierten Baukonzerns war von meiner Interviewvorbereitung derart angetan, dass er sich erst einmal minutenlang über die „schlampigen Kollegen“ echaufferte, die das „offensichtlich nicht nötig haben“. Ein perfekter Gesprächseinstieg! Aber Achtung: Keine kritischen Schlüsselfragen vorab verraten! Die kann man beim Nachhaken immer noch stellen.

**4. Eis brechen:** Auch wenn sich Wirtschaftsgrößen gegenüber Journalisten gern souverän und gelassen zeigen, sind sie in Interviews doch oft distanziert und angespannt. Erst recht in Krisenzeiten wie heute. Ein Small Talk vor der

Einstiegsfrage über gemeinsame Interessen oder die Kunstwerke in den Vorstandsfluren kann das Eis brechen. Muss er aber nicht – wenn man dummerweise das falsche Warm-up-Thema wählt: So versuchte ich die Atmosphäre bei einem bekannten Wirtschaftsprofessor, der mich unerwartet nervös empfing, aufzulockern, indem ich ihn auf einen gemeinsamen Freund ansprach. Dass ich damit plötzlich seine Privatsphäre berührte, brachte ihn vollends aus dem (Interview-) Konzept. Ich schaffte es in dem gesamten Gespräch nicht mehr, meinen Fehlstart zu korrigieren. Sein Argwohn sprach aus jedem seiner Worte.

**5. Reden lassen:** Um Managerzungen zu lösen, sollte der Interviewer eine offene und positive Einstiegsfrage wählen und den Befragten dann ausreden lassen. Die Gefahr dabei: Manche Vorstände nutzen diese Gelegenheit bereits, um alle PR-Botschaften abzufeuern, die sie sich für das Interview vorgenommen haben. Das hat mich beim Chef eines DAX-Chemiekonzerns satte sieben Minuten (!) Gesprächszeit gekostet – aber keine brauchbaren Fakten gebracht. Daraufhin erklärte ich ihm, dass ich in der geplanten Interviewzeit nur fünf Fragen stellen könne, wenn er so weitermacht. Ich hatte jedoch mehr als 20 auf dem Zettel! Der alte Fuchs grinste nur, hielt sich aber danach kürzer.

**6. Störer zählen:** Meist ist bei Interviews mit Wirtschafts-



„Interviews führen.“

Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis“

(ISBN 978-3-430-20077-6), 225 Seiten, 23,00 Euro,

Internetseite: [www.interviews-fuehren.de](http://www.interviews-fuehren.de).

Das Buch erscheint im September 2009 in der Reihe

„Journalistische Praxis“ (Gelbe Reihe) bei Econ, Berlin.

bossen auch ein Pressesprecher dabei. Der soll verhindern, dass sich sein Chef um Kopf und Kragen redet. Dazu hatte ich beispielsweise schon den Chef eines Autoherstellers gebracht, als sein „Wachhund“ mehrmals warnend ins Gespräch bellte. Nach dem dritten Mal wies ich ihn freundlich darauf hin, dass ich nicht ihm die Fragen stelle. Doch Pech gehabt, es war zu spät. Fortan war der Autoboss wieder auf der Hut. Zum Glück reagieren manchmal sogar die Chefs genervt auf Zwischenrufe ihrer Sprecher.

**7. Kritik zitieren:** Journalisten, die Spitzenmanager kritisch angehen wollen, sollten die Kritik aus dem Munde Dritter zitieren. Dann wird der Befragte nicht den Interviewer angreifen, wenn er sich verteidigt. Und Wirtschaftsbosse verteidigen sich immer, weil öffentliche Kritik ihre Karriere gefährden kann. Durch das Zitieren bestimmter Vorwürfe lässt sich trotz der negativen Themen eine positive Gesprächsatmosphäre aufrechterhalten.

**8. Versprechen halten:** Wenn sich Wirtschaftsführer in Interviews wohl statt bedroht fühlen, lassen sich selbst talentierte Rhetoriker schon mal zu Aussagen hinreißen, die sie eigentlich vermeiden wollten. Allerdings bremsen sie sich auch meist schnell wieder. Wenn Journalisten das bemerken, können sie demonstrativ ihr Aufnahmegerät ausschalten, den Stift ablegen und so signalisieren: Keine Panik, wir sind unter uns.

Dies tat ich beispielsweise beim Vorstand eines Stahlherstellers, der über heikle Geschäfte mit einem „Schurkenstaat“ zu plaudern begann. Er stutzte kurz und fragte mich: „Ist das Ding jetzt wirklich



aus?“ Ich sagte: „Ja.“ Daraufhin er: „Das bleibt jetzt also unter uns?“ Ich versprach ihm Diskretion, weil ich mehr hören wollte – und halte das Versprechen auch. Besser mal auf einen Scoop verzichten, als hochrangige Informanten verlieren. Außerdem lassen sich Off-records-Informationen auch später noch verwerten, ohne dabei der Quelle zu schaden.

**9. Interviews umschreiben:** Ich kenne keinen Topmanager, der druckreif spricht und sich auf gehaltvolle Antworten beschränkt. Vielmehr reden sie gern um den heißen Brei herum. So wollen sie zum Beispiel kritischen Punkten ausweichen, PR-Botschaften absondern oder – im günstigsten Fall – ihre Antworten detailliert herleiten, um sie verständlich zu machen. Leider kommt oft das Gegenteil heraus. Um aus zu langen Antworten, die in der Abschrift mitunter 7.000 Zeichen zählen können, gut strukturierte, informative und kurzweilige Texte machen zu können, muss sie der Journalist umformulieren, kürzen oder komplett streichen sowie die Dramaturgie des Originalgesprächs für die Druckversion kom-

plett auf den Kopf stellen. Aber bitte mit Feingefühl!

**10. Hart verhandeln:** In der hierzulande üblichen Autorisierung schreiben Pressesprecher die Textversion des Journalisten meist nochmals um. Da werden selbst original zitierte Aussagen abgeschwächt, bis zur Unkenntlichkeit verändert oder gar komplett gestrichen. Wenn Journalisten bestimmte Veränderungen für inakzeptabel halten, sollten sie intervenieren – dem Publikum und ihrem Ruf zuliebe. Das kann absurde Ausmaße annehmen: Nachdem ich mein Interview mit dem Finanzvorstand eines Industriekonzerns aus dem DAX verschriftlicht hatte, mailten wir uns den Text geschlagene drei Tage lang mit immer neuen Änderungen hin und her, ehe er meine sechste (!) Interviewversion endlich zum Druck freigab. Ein paar Tage später begriff ich, warum der CFO jede Silbe dieses 15.000-Zeichen-Textes höchstselbst auf die Goldwaage gelegt hatte: Am Tag der Veröffentlichung gab er eine krachende Gewinnwarnung bekannt, die den Aktienkurs um 20 Prozent abstürzen ließ. Da durften seine Worte keine weiteren Beben verursachen. WJ

**Mario Müller-Dofel (r.) mit ThyssenKrupp-Chef Ekkehard Schulz im „Euro“-Interview.** Für das Monatsmagazin befragte er in den vergangenen Jahren unter anderem rund 50 Vorstandschefs von DAX- und MDAX-Unternehmen sowie diverse Spitzenpolitiker.

FOTO: AXEL GRIESCH