
A THEORETISCHE GRUNDLAGEN

1 Kulturspezifische kommunikative Bewältigungsstrategien von Unternehmen in Vertrauenskrisen: Ausgangspunkte, Fragestellungen, Zielsetzungen, Vorgehensweise

Ob DFB, Mercedes, Deutsche Bank, Siemens oder Volkswagen – immer häufiger stehen nam- und bis zur Krise ehrenhafte deutsche Institutionen am öffentlichen Pranger. Wenn eine Organisation diametral zu den eigenen propagierten Werten handelt und dies offensichtlich wird, verliert sie bei den Stakeholdern dramatisch an Vertrauen und die Gefahr besteht, dass diese sich dauerhaft von ihr abwenden. So wird aus der Vertrauenskrise eine Umsatz- und Existenzkrise. Insbesondere Unternehmen müssen dann Strategien entwickeln, dieses Vertrauen wieder aufzubauen, um den Reputations- und den damit einhergehenden Umsatzverlust so gering wie möglich zu halten.

Diese Arbeit befasst sich mit dem Vertrauenskrisen-Diskurs in Unternehmenskrisen, im Speziellen am Beispiel des VW-Dieselskandals um die Manipulation von Abgaswerten. Dabei stellt sie in einem interkulturellen Vergleich die Reaktionen Volkswagens in den Absatzmärkten USA, Deutschland, Russland und China gegenüber. Die Auswahl dieser Landesmärkte beruht darauf, dass in den USA und Deutschland die Krise ihren Ursprung hat und eine große Medienaufmerksamkeit erlangt hat. Dem gegenüber ist China der wirtschaftlich wichtigste Absatzmarkt und daher von großer Relevanz für Volkswagen. Russland wird als kontrastiver Gegenpart hinzugezogen, weil erwartbar ist, dass sich der Diskurs in Russland aufgrund der teils gegensätzlichen politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Begebenheiten zu den Krisenmärkten in den USA und Deutschland unterscheidet.

Im Vordergrund steht die strategische Unternehmenskommunikation nach Aufkommen der Krise. Die Analyse der externen Unternehmenskommunikation zeigt, mit welchen Mitteln Unternehmen versuchen, der Krise und dem Vertrauensverlust strategisch zu begegnen. Diese Arbeit geht davon aus, dass Krisen nicht nach ein- und derselben Strategie in jedem Land bzw. Kultur gleich bewältigt werden können. Vielmehr könnte die Vermittlung an die Zielgruppe im Rahmen ihrer spezifischen Kultur im jeweiligen Landesmarkt ein entscheidender Faktor sein, welche einen großen Einfluss auf Erfolg und Misserfolg auf eine geeignete Krisenkommunikation hat.

Eine solche kulturelle Ausdifferenzierung ist bislang in der wissenschaftlichen Erforschung der Krisenkommunikation nicht miteinbezogen worden, sodass die Dissertation einen Erkenntnisgewinn für den aktuellen fachwissenschaftlichen Diskurs als auch für das gegenseitige Verstehen der Kulturen darstellt. Ebenso stellt eine explizit

kulturwissenschaftliche und damit interdisziplinäre Herangehensweise einen Gewinn für die Erforschung von Krisenkommunikation dar. Der vermeintlichen Schwierigkeit, umgangssprachliche Begriffe wie ‚Vertrauen‘ wissenschaftlich eindeutig zu definieren, trete ich mit der folgenden Arbeit entgegen¹ und zeige auf, wie die Erforschung sozialer Phänomene in einem ökonomischen Umfeld auf einem verbindenden, interdisziplinären Weg am Beispiel von ‚Vertrauen‘ gelingen und damit den wissenschaftlichen Diskurs befruchten kann. Das Thema *Unternehmen in der Vertrauenskrise* beinhaltet Aspekte aus den Wirtschafts-, Kommunikations- und Medienwissenschaften sowie der Soziologie und Philosophie und ist zwingend interdisziplinär zu betrachten, um Zusammenhänge zu ergründen.

Die Erforschung kultureller Themen ist in der Wissenschaft seit der Etablierung der Kulturwissenschaften wieder in den Fokus gerückt. Die Organisationswissenschaft begreift im Rahmen ihrer eher quantitativen Ausrichtung Kultur als Stellgröße. Die Vorgänge der Finanzkrise haben allerdings gezeigt, dass die Rationalität der Märkte als Grundannahme der Betriebswirtschaft an ihre Grenzen gestoßen ist. Märkte reagieren nicht immer logisch messbar. Quantitative Methoden allein können daher nicht zum Ziel führen. Um Ursachen, Vernetzungen und Hintergründe rekonstruieren zu können, müssen Muster und Kausalitäten herausgearbeitet werden.

In meiner Arbeit geht es um einen verstehenden, einen interpretativen Zugriff auf das Phänomen Vertrauen bzw. Vertrauensverlust und -rehabilitation. Unternehmen haben im Rahmen des Corporate-Identity-Konzeptes begonnen, sich ihrer eigenen Werte und Wertvorstellungen zu versichern und diese reflektiert zu entwickeln. Längst hat der weiche Faktor der Unternehmensidentität und der Unternehmenskultur Eingang in das Denken der Vorstände gefunden. Bekannte CEOs messen der Unternehmenskultur eine wichtige Rolle im Unternehmen zu. Dahingehend führt Loebbert (2009, 75) folgende Anekdote an:

„Dick Clark, Merk’s new CEO, was recently asked about his strategy for restoring the pharmaceutical company to greatness in the face of lawsuits over its painkiller Vioxx, expiration of patents and a weak product pipeline. His strategy, he said, was to put strategy second and focus on changing the company’s culture. ‚The fact is culture eats strategy at lunch,‘ Clark explained. ‚You can have a good strategy in place, but if you don’t have the culture and the enabling sys-

1 So diagnostiziert Krampen (vgl. 1997, 17ff) die vermeintliche Schwierigkeit, umgangssprachliche Begriffe wissenschaftlich eindeutig zu definieren. Er unterscheidet in Anlehnung an Boulding (vgl. 1968, 3-10) kulturelles Umgangswissen als Ebene des alltäglichen Nachdenkens und Wissenschaft als Ebene der systematischen Analyse, welche objektivierte Wissen mit wissenschaftlichen Begriffen hervorbringt. Dieser quantitative Ansatz steht im Widerspruch zu einer kulturwissenschaftlichen Herangehensweise, welche gerade das alltägliche Leben mit dem Ziel untersuchen möchte, Wissenschaft und Alltagskultur in Symbiose zu bringen, anstatt den nach Weber (vgl. 1904/1973, 146ff) vergeblichen Versuch zu unternehmen, ‚objektiviertes‘ Wissen generieren zu wollen. Ziel muss meines Erachtens im Sinne intersubjektiver Wissensgenerierung eine inhaltliche Repräsentativität sein.

tems that allow you to successfully implement that strategy, the culture of the organization will defeat the strategy.”

Dies verdeutlicht die logische Vorrangstellung, die Kultur vor Struktur- und Strategieänderung in immer mehr Unternehmen hat. Das Handeln nach einer Strategie kann nur gelingen, wenn diese Strategie zur Kultur des Unternehmens passt. Ebenso agieren Unternehmen in unterschiedlichen Landesmärkten und sind somit selbst eingebettet in unterschiedliche Zielkulturen, die ihre eigenen Vorstellungen von wirtschaftsethischem Handeln haben. Die Globalisierung behält viele Chancen und Risiken für Unternehmen bereit, da sie auf den unterschiedlichsten Landesmärkten tätig sein können. Eine lokale Krise kann wiederum leicht global medial verbreitet werden. So wächst die Konsumentenmacht durch die vereinfachte Form der internationalen Vernetzung. Für Unternehmen ist es schwierig, auf Vertrauenskrisen richtig zu reagieren. Die Märkte sind zwar global zugänglich, die Landesmärkte befinden sich aber oft noch in den Denkmustern ihrer kulturellen Eigenheiten.

Die Dissertation stellt sich als Aufgabe die Verwendung dieses ausdifferenzierten Blicks auf die kulturellen Eigenheiten der Landesmärkte bei Vertrauensdiskursen in Krisenzeiten mit dem Fokus auf USA, Deutschland, Russland und China – am Beispiel des global relevanten VW-Dieselskandals. Da dieser kulturvergleichende Ansatz bislang in der Fachliteratur zu wenig vertreten ist, betritt die Dissertation einen neuen Weg, der sowohl für den aktuellen fachwissenschaftlichen Diskurs als auch für die *Cultural Awareness* von hoher Aktualität und gesellschaftlicher Relevanz ist. Der Reiz dieser Arbeit ist es, Themen aus dem Bereich der Unternehmenskultur und -kommunikation anhand von Forschungsfragen zu behandeln, die wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund haben, aber qualitativ und interdisziplinär erforscht werden. Die vorliegende Dissertation verfolgt diesen kulturwissenschaftlichen Ansatz und leistet einen Beitrag zur qualitativen Analyse von strategischer Unternehmenskommunikation auf (inter-)nationalen Märkten.

Für die Dissertation ist es von Bedeutung, die grundlegenden Eigenschaften und Beziehungen von Unternehmen in ihrer Kommunikation mit ihrem Umfeld zu beleuchten. Die Forschung zur Krisenkommunikation von Unternehmen ist bis dato rudimentär. Krisenkommunikation wird hauptsächlich in Praktikerliteratur thematisiert, welche primär von der Erfahrung des Autors geprägt ist und nur selten einen systematischen Ansatz verfolgt. Die Dissertation befasst sich mit einer speziellen Art einer Unternehmenskrise: der Vertrauenskrise. Eine Vertrauenskrise erlebt ein Unternehmen, wenn offenbar wird, dass es entgegen seiner kommunizierten Werte gehandelt hat. Reaktionen sind Manifestationen von Enttäuschung und oft darauffolgend Empörung durch die Skandalisierung des Fehlverhaltens in Massenmedien, aber auch in den Reaktionen der Konsumenten. Ein Verlust von Vertrauen reduziert die Reputation des Unternehmens. Aber gerade aufgrund der vielfältigen Konkurrenz ist die Reputation

zunehmend relevant für den wirtschaftlichen Erfolg. Um einen wissenschaftlichen Zugang zur Krisenkommunikation zu erlangen, ist es wichtig, die Stellung von Kommunikation in Unternehmen zu bestimmen (vgl. Kapitel 3).

Zudem muss ‚Vertrauen‘ näher beleuchtet werden, um die Eigenarten einer Unternehmenskrise und seine gesellschaftlich-ökonomische Relevanz bestimmen zu können. Erst in den letzten Jahrzehnten ist die Vertrauensforschung Gegenstand der wissenschaftlichen Analyse geworden. Disziplinen wie Theologie, Philosophie, Soziologie, Psychologie, Linguistik, Wirtschaftswissenschaften oder Politologie haben seitdem Theorien über ‚Vertrauen‘ entworfen. Die Dissertation setzt bei der Erkundung dieser verschiedenen Theorien über die Entstehung und Stabilisierung von Vertrauen an, um im späteren Verlauf zu erforschen, wie Vertrauen kulturell unterschiedlich in verschiedenen Ländern soziale Ordnung konstituiert und wie es zu Vertrauensverlusten bei Unternehmen kommt. Die Untersuchung von Krisenkommunikation in den USA, Deutschland, Russland und China im Hinblick auf den Vertrauensdiskurs des VW-Dieselskandals geht von der Prämisse aus, dass es in diesen Ländern kulturell unterschiedliche Konzepte von Vertrauen, Vertrauensbildung, Vertrauensverlust und Vertrauensrehabilitation existieren – und will die Forschungsfrage beantworten, ob/wie ein global orientierter Konzern wie Volkswagen in der Krisenkommunikation auf diese Differenzen eingeht. Besonders interessant ist die Frage, wie Unternehmen allgemeine Werte und ihre Unternehmenswerte (corporate values) in ihrer Krisenkommunikation zur Vertrauenswiederherstellung nutzen oder gar neu justieren. Hierbei wird die Begriffsbestimmung von ‚Werten‘ in der traditionellen Corporate-Identity-Konzeption mit Ansätzen anderer Disziplinen verglichen, um im Sinne einer Fortentwicklung des wissenschaftlichen Diskurses ein eigenes interdisziplinäres Konzept zu profilieren.

Von einer Hypothesenbildung wird abgesehen, da ein ergebnisoffener und datengeleiteter Forschungsansatz im Sinne der ‚Grounded Theory‘ gewählt wird, um in einem abwechselnden und sich wiederholenden Prozess der Datenerhebung und -analyse sukzessive Muster zu bilden sowie miteinander in Beziehung zu setzen. Hierbei sollen als Erkenntnisziele dieser Arbeit zum einen die Sprachhandlungsmuster von Krisenkommunikation und zum anderen Strategien und Muster von (kulturspezifischer) Vertrauenskommunikation herausgearbeitet werden:

Die Dissertation ist folgendermaßen aufgebaut: das zweite und das dritte Kapitel bilden das theoretische Fundament der empirischen Analyse. Da in diesen Kapiteln Begrifflichkeiten und ökonomische Handlungsfelder kulturwissenschaftlich erfasst werden, wird eine ausführliche Darstellung gewählt, um diese wichtigen theoriefundierten kulturwissenschaftlichen Erkenntnisse für den wissenschaftlichen Diskurs (unabhängig von der empirischen Analyse) nutzbar und nachvollziehbar zu machen. Zunächst geht es im zweiten Kapitel um eine kulturwissenschaftliche interdisziplinäre Betrachtung von ‚Vertrauen‘, welche ein holistisches Bild von Vertrauen zeichnen und

es in Bezug zu Kultur und Diskurs setzen will. Im dritten Kapitel wird das zumeist in Praktikerliteratur aufgegriffene Thema der Krisenkommunikation diskurstheoretisch beleuchtet und ein Konzept einer weiterentwickelten Corporate Identity als Praxis für eine wertorientierte Vertrauenskommunikation konstruiert. Dieses Kapitel hat also die Absicht, Krisenkommunikation mit den Erkenntnissen zu ‚Vertrauen‘ aus dem zweiten Kapitel zusammenzuführen und die gegenseitigen Abhängigkeiten aufzuzeigen.

Die Beschreibung des methodologischen Rahmens und das Datenkorpus stehen im Mittelpunkt des vierten Kapitels. Die Darstellung einer qualitativen Analyse in einem sonst von quantitativer Analyse geprägten Themenfeld soll die Bedeutung qualitativer Analysen bestätigen und veranschaulichen, was eine kulturwissenschaftliche Herangehensweise in der Beschreibung gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und kultureller Prozesse leisten kann.

Die Kapitel fünf bis sieben bilden mit den empirischen Analysen den eigentlichen Hauptakt dieser Arbeit. Hierbei werden in einzelnen Kapiteln die landesspezifischen Analysen für Deutschland (Kapitel 5.1), USA (Kapitel 5.2), Russland (Kapitel 5.3) und China (Kapitel 5.4) dargestellt, in denen die jeweiligen kulturspezifischen kommunikativen Bewältigungsstrategien herausgearbeitet werden, um dann im sechsten Kapitel kulturkontrastiv die vorangegangenen Ergebnisse zu beleuchten und die kulturspezifischen Eigenheiten aufzuzeigen. Abschließend wird im siebten Kapitel ein Ausblick auf mögliche Folgeuntersuchungen gegeben.

2 Eine kulturwissenschaftliche interdisziplinäre Betrachtung von Vertrauen

Begriffe des alltäglichen Lebens umgeben uns zu jeder Zeit. Wir gebrauchen sie intuitiv und haben eine Vorstellung dafür entwickelt, was diese Begriffe bedeuten und welche Handlung mit dem Begriff verbunden ist. Doch werden wir nach einer Definition eines solchen Begriffes gefragt, ist der Verfall in Tautologien ein häufiger Fehler. ‚Vertrauen‘ ist ein solcher Begriff. Jeder Mensch vertraut in irgendeiner Form und führt damit die Handlungsweise vielfach aus, wofür der Begriff steht. Vertrauen ist eine Selbstverständlichkeit, welche zwar in der Praxis fungiert, aber in der Frage seines Wesenskerns – ist es ein Gefühl, eine Einstellung oder ein Wert – meist präreflexiv ist.

Auch im wissenschaftlichen Diskurs war ‚Vertrauen‘ lange Zeit kein Gegenstand der Analyse. Erst in den letzten Jahrzehnten haben sich einzelne Disziplinen wie Theologie, Philosophie, Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Ökonomie, politischer Theorie und in der Linguistik dem Phänomen ‚Vertrauen‘ aus ihrem Blickwinkel jeweils heraus angenommen. Vertrauen ist in der modernen Gesellschaft keine Frage von allein zwischenmenschlichem Handeln. Vielmehr ist mit der Demokratisierung der Gesellschaft in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts Vertrauen ein kulturell-gesellschaftliches Phänomen geworden. Der einzelne Bürger ist – zumindest in westlichen Demokratien – nicht mehr Untertan, sondern ein selbstbestimmter, freidenkender Mensch, der sein Vertrauen und sein Misstrauen gegenüber einem System, einer Organisation oder einem Politiker aussprechen kann. Neben interpersonalem Vertrauen existiert demnach noch eine andere Art des Vertrauens: Systemvertrauen.

In den Feuilletons ist häufig von Vertrauenskrisen die Rede, wenn beispielsweise eine Organisation diametral zu den eigenen propagierten Werten handelt und dies durch Medien öffentlich offensichtlich wird. Die Thematisierung von Vertrauen ist allgegenwärtig und fundamental. Die großen Krisen des 21. Jahrhunderts sind implizit Vertrauenskrisen. Prominente Beispiele sind die Finanzkrise, die NSA-Affäre, der ADAC-Skandal, der Vertrauensverlust in das System der EU und nicht zuletzt der VW-Abgas-Skandal. Die Historikerin Frevert (vgl. 2013, 146) beschreibt, dass Vertrauen wechselnde Konjunkturen in der Geschichte hat. Sie führt als Beleg hierfür an, dass in der Zeit der Weltwirtschaftskrise in den späten 20er und frühen 30er Jahren des letzten Jahrhunderts nur selten von einer Vertrauenskrise die Rede war. Dagegen verortet Frevert Vertrauen als zentrales Deutungsmuster der Gegenwart, da die Kultur des Verdachts systemisch geworden sei. Für sie ist dieser Umstand die Gegenbewegung zu der offensiven Vertrauenswerbung der Wirtschaftsunternehmen.

„Dieser Verdacht war die Kehrseite jener offensiven Vertrauenswerbung, die die Wirtschaft und ihre Expertengruppen im Rahmen der internen Neuvermessung und Kontrolle deregulierter Märkte anstellten. Unterstützt von Medien und Meinungsforschungsinstituten, etablierten sie

Vertrauen als alt-neue Leitwährung, an deren Stabilität fortan auch die Leistungen des Staates, seiner Institutionen und seines Personals zu messen seien.“ (ebd., 146).

Der Cultural Turn in den 60er Jahren führte dazu, dass aktuelle gesellschaftliche Phänomene Einzug in die wissenschaftliche Forschung erhielten. Mit dem Wachsen der Präsenz des Themas Vertrauen im öffentlichen Diskurs hat sich demgemäß gleichermaßen auch die Wissenschaft hiermit beschäftigt. Die Vertrauensforschung hat sich seit einigen Jahren im deutschsprachigem Raum institutionalisiert, wie das „TMI Trust-Management-Institut“ (<http://www.trust-management-institut.de>), das DFG-Graduiertenkolleg „Vertrauen und Kommunikation in einer digitalisierten Welt“ der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (www.uni-muenster.de/GK-Vertrauen-Kommunikation), das Institut für angewandte Vertrauensforschung (www.ifavf.de) oder das Zentrum für Vertrauensforschung an der Universität Vechta belegen. In der internationalen Vertrauensforschung ist im Besonderen der Edelman Trust Barometer, welcher das Vertrauen länderspezifisch in Politik, Medien, Wirtschaft und den Staat erhebt, zu einer Institution geworden. Im Zuge der Institutionalisierung ist erstmals eine interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Vertrauensforschung zu verzeichnen. Die jeweils unterschiedlichen Disziplinen betrachten Vertrauen aus verschiedenen Fragestellungen und Blickwinkeln und kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Die Kulturwissenschaft kann einen großen Beitrag leisten, um Vertrauen holistisch und interdisziplinär zu erforschen. Denn aus sich heraus ist das Fach Kulturwissenschaft interdisziplinär. Aus dem Kulturbegriff, wie er u.a. am Institut für Kulturwissenschaft der Universität Koblenz-Landau verwendet wird (vgl. Klemm 2008, 134-135)², lassen sich Prinzipien einer interdisziplinären-kulturwissenschaftlichen Vertrauensforschung ableiten:

- Vertrauen ist nicht nur durch einzelne Aspekte, Handlungen, symbolischer Formen, etc., bedingt, sondern Vertrauen ist eine Kulturtechnik, deren Ursachen in der Gänze des Kultursystems holistisch zu suchen sind.
- Als menschliches Handeln ist es ein Konstrukt kultureller Praxis, das, weil es vom Menschen in seinem sozialen Umgang miteinander gemacht wird, in seiner Prozesshaftigkeit rekonstruiert werden kann. Praktiken des Vertrauens werden vom Menschen im Rahmen seiner kulturellen Einbettung erlernt.
- Handlungen und Texte sind zeichen- und bedeutungsorientiert. Sie können interpretiert und nach (intersubjektiven) Bedeutungen in Bezug auf Vertrauen untersucht werden.
- Vertrauen als kulturelles Phänomen kann nur pluralistisch untersucht werden. Das Verständnis von Vertrauen hat in jeder Kultur eine eigene Dimension und verschiedene Voraussetzungen und kann nur in seinem eigenen Kontext verstanden, beurteilt und bewertet werden.

2 Mehr hierzu auf S. 67f.