

MEDIEN UND UNTERNEHMENSSKANDALE IN JAPAN

Das Presseclubsystem

VON JOCHEN LEGEWIE

MEDIEN INTERNATIONAL

> Japanische Medien ticken anders. Deutlich wird dies spätestens seit 2004 durch die verschiedenen „Unternehmensskandale“ von Citibank, Mitsubishi Fuso und Schindler in Japan. Alle drei Firmen gerieten ins Kreuzfeuer der japanischen Medien und machten anschließend auch in der internationalen Presse massiv Negativschlagzeilen.



Die Auslöser der Medienkritik waren unterschiedlich und reichten von illegalen Unregelmäßigkeiten im Privat-

kundengeschäft (Citibank) über eine jahrelange Vertuschung von Qualitätsmängeln an Fahrzeugen (Mitsubishi Fuso) bis zu einem tödlichen Aufzugunfall (Schindler). Einheitlich falsch war dagegen der Umgang der drei Unternehmen mit den Medien in Japan. Alle drei Firmen missachteten zu Beginn ihrer Krisen die besondere Struktur und Funktionsweise der japanischen Medien. Was aber ist dies Besondere?

Insidemedien

Ausgangspunkt ist das weltweit einzigartige System von Presseclubs. In Japan gibt es rund 800 Presseclubs, die jeweils direkt einer Institution zugeordnet sind – z.B. Ministerien oder Industrieverbänden –, wo sie auch räumlich untergebracht sind. Anders als in Deutschland, wo die meisten Reporter aus der Redaktion heraus für einen bestimmten Bereich arbeiten, stellen die bei den Presseclubs akkreditierten Medien einen Großteil ihrer Journalisten auf Vollzeitbasis an diese Clubs ab. Dort genießen

sie gegenüber Nichtmitgliedern einen privilegierten Zugang zu Nachrichten und Quellen. Mitglieder der Presseclubs, d.h. Insidemedien, sind die beiden Nachrichtenagenturen Japans, acht große Tageszeitungen, die Wirtschaftszeitung Nikkei sowie sechs große TV-Sender. Alle anderen bilden die Gruppe der Outsidemedien, dazu zählen die Fach-, Sport- und Abendzeitungen, Wochen- und Monatszeitschriften, Radio- und kleinere TV-Sender, Internetmedien und freie Journalisten sowie traditionell die ausländische Presse.

In den Presseclubs werden die Journalisten mit einem kontinuierlichen Informationsfluss versorgt. Die Institutionen (z.B. Gesundheits- oder Arbeitsministerium) halten täglich informelle Informationsveranstaltungen wie auch Pressekonferenzen zu ausgewählten Themen ab. Gleichzeitig sind die einzelnen Presseclubs Sammelstellen für Nachrichten von außerhalb – so gehen z.B. alle Pressemitteilungen von Automobilunternehmen zuerst in den Presseclub des japanischen Automobilverbandes JAMA. Besonders wichtig für Journalisten sind die informellen Treffen, die entweder direkt im Anschluss an wöchentliche Pressekonferenzen stattfinden oder als unabhängige Hintergrundgespräche beinahe täglich durchgeführt werden.

Informationsquelle Presseclub

Diese informellen Treffen werden von hochrangigen Personen, zum Teil von Ministern selbst, abgehalten und sind die wahren Informationsquellen jenseits der offiziellen Verlautbarungen. Dabei bestehen klare Vorschriften, welche Informationen ausschließlich fürs Hintergrundverständnis der

Die zehn größten Tageszeitungen weltweit nach Auflage (2005)

	Name	Land	Auflage
1	Yomiuri Shinbun	Japan	14.067.000 *
2	Asahi Shinbun	Japan	12.121.000 *
3	Mainichi Shinbun	Japan	5.587.000 *
4	Nihon Keizai Shinbun	Japan	4.635.000 *
5	Chunichi Shinbun	Japan	4.512.000 *
6	BILD	Deutschland	3.867.000
7	Sankei Shinbun	Japan	2.757.000
8	Cankao Xiaoxi	China	2.627.000
9	People's Daily	China	2.509.000
10	Tokyo Sports	Japan	2.425.000

* Kombinierte Werte für Morgen- und Abendausgabe
Quelle: World Association of Newspapers 2005

Journalisten bestimmt sind und welche, allerdings ohne Quellennennung, berichtet werden dürfen. Bei den Journalisten in den verschiedenen Presseclubs ist diese Praxis sehr beliebt, da sie ihnen einen großen Teil der individuellen Rechercharbeit abnimmt. Die Vertreter der Institutionen schätzen das System, weil es ihnen erlaubt, Informationen auf sehr effiziente und gleichzeitig kontrollierbare Weise in die Medien zu bringen.

Selbstzensur

Ein Kennzeichen der Presseclubs ist Selbstzensur. Im Austausch für einen jederzeit für alle gleichen Informationszugang via Presseclubs akzeptieren deren Mitglieder individuelle Beschränkungen bei ihren Recherchen und Artikeln. Sobald beispielsweise im Presseclub ein Briefing zu einem bestimmten Thema angekündigt ist, bleibt bis dahin jegliche Berichterstattung zu diesem Thema untersagt. Gleichzeitig herrscht unter den verschiedenen Journalisten eines Presseclubs eine kooperative Atmosphäre. So helfen sich die einzelnen Reporter regelmäßig gegenseitig mit Notizen von den zahlreichen Hintergrundgesprächen aus und stimmen ihre Artikel untereinander eng ab. Die großen Tageszeitungen gehen noch einen Schritt weiter. Sie tauschen regelmäßig am frühen Abend untereinander die ersten Druckfahnen aus, so dass alle bis zum Andruck der Hauptstadtausgabe nach Mitternacht noch mögliche Lücken füllen können. Insgesamt herrscht in den Presseclubs ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl.

Sektionalismus

Ähnlich wie die emotionale Nähe zu den Quellen führt hier persönliche und räumliche Nähe dazu, dass sich die einzelnen Reporter konkurrierender Medien einander viel näher fühlen als ihren eigentlichen Kollegen in den Redaktionen. Individuelle Recherche und Berichterstattung werden durch ein abgestimmtes Verhalten ersetzt.

Mitglieder und Nichtmitglieder von Presseclubs

	Mitglieder (Insidemedien)	Nichtmitglieder (Outsidemedien)
Nationale Tageszeitungen	Yomiuri, Asahi, Mainichi, Sankei	Fach-, Kommunal-, Lokal- und Gratiszeitungen
Regionale Tageszeitungen	Hokkaido, Tokyo, Chunichi Nishi-Nippon	Wochen-, Monats- und sonstige Zeitschriften
Wirtschaftszeitung	Nihon Keizai Shinbun	Ausländische Presse
Agenturen	Kyodo, Jiji	Internetmedien, freie Journalisten
TV	NHK, NTV, TV Asahi, TBS, Fuji TV, TV Tokyo	Kleine TV- und private Radiosender

Anm.: Vereinfachte Darstellung, große ausländische Nachrichtenagenturen sind in den letzten Jahren bei einigen Presseclubs Mitglied geworden.
Quelle: Legewie 2007

Ebenfalls auffällig ist die extreme Form des Sektionalismus innerhalb der japanischen Medien. Dabei wird die Rivalität zwischen verschiedenen Zeitungen durch die zwischen den verschiedenen Redaktionen innerhalb einer Zeitung ersetzt, insbesondere zwischen den drei Redaktionen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die allgemeinen Politik-

und Wirtschaftsjournalisten der Insidemedien befassen sich traditionell nur mit eng abgegrenzten Themenbereichen. Die Berichterstattung eines Wirtschaftsskandals dagegen wird von den Kollegen monopolisiert, die im Presseclub des zuständigen Ministeriums akkreditiert sind, z.B. Umwelt-, Gesundheits- oder Transportministerium. Alle in

Publikumswirksame Maßnahmen nach Firmenskandalen in Japan (Auswahl)

Reaktive Maßnahmen

- > Entschuldigung (schriftlich, persönlich mit Verbeugung)
- > Bestrafung Schuldiger
 - Verwarnung
 - temporärer Gehaltsverzicht
 - temporäre Suspendierung vom Dienst
 - Degradierung
 - Kündigung bzw. Rücktritt
- > Entschädigungszahlung
- > (temporäre) Einstellung der Geschäftstätigkeit (partiell, vollständig)

Proaktive Maßnahmen

- > Mitarbeiterhotline
- > organisatorische Restrukturierung
 - Aufwertung von Schlüsselbereichen (z.B. Qualität)
 - Einführung interner Stabsstellen mit Aufsichtsfunktion
- > Einführung von Richtlinien für Qualität, Compliance, Governance
- > Trainingsprogramm für Mitarbeiter zu Qualität, Compliance, Governance
- > Einführung jährlicher Gedenktage (bei Unfällen etc.)
- > Einrichtung einer unabhängigen Expertenkommission
- > Rebranding

Quelle: Legewie 2007

diesen Presseclubs versammelten Journalisten entstammen den Gesellschaftsredaktionen ihres Arbeitgebers, sie schreiben nicht für den Wirtschaftsteil, sondern ausschließlich für den Gesellschaftsteil bzw. die Rubrik Vermischtes. Dies bringt uns zurück zu Citibank, Mitsubishi Fuso und Schindler und der richtigen Medienstrategie bei Unternehmensskandalen in Japan. Stark vereinfacht ausgedrückt geht es darum, erstens die richtigen Medien anzusprechen und dies zweitens mit den richtigen Botschaften und Inhalten zu tun.

Ansprechpartner Presseclub

Der richtige Ansprechpartner von Mitsubishi Fuso und Schindler war der Presseclub im japanischen Transportministerium, das sowohl die Kraftfahrzeug- als auch die Aufzugindustrie beaufsichtigt. Kaum waren die Qualitätsmängel bei Mitsubishi-Fuso-Fahrzeugen aus der Vergangenheit bekanntgeworden bzw. der tödliche Unfall mit einem Schindler-Aufzug geschehen, wurden die im dortigen Presseclub versammelten Reporter von Ministeriumsseite hierzu täglich mehrmals gebrieft und mit Informationen versorgt. Vertreter der betroffenen Firmen wurden wiederholt in den Presseclub zitiert und quasi gezwungen, dort stundenlange Pressekonferenzen abzuhalten. Die Berichterstattung der Folgewochen bzw. -monate in Zeitung und Fernsehen erfolgte ausschließlich über die Reporter dieses Presseclubs, in sehr kritischer und uniformer Weise. Vertreter der Outsidemedien wie Fachzeitschriften und Zeitschriften oder Reporter aus den Wirtschaftsredaktionen meldeten sich dagegen nicht zu Wort, da sie vom Informations- und Berichtsmonopol des Presseclubs ausgeschlossen waren.

Die richtigen Botschaften

Mit der Monopolisierung der Berichterstattung durch den Presseclub sind natürlich auch die Botschaften eng auf die dortigen Reporter abzustimmen. Ohne wirtschaftliches oder technisches Fachwissen fokussieren diese im Wesent-

lichen auf eine detailgetreue Darstellung des Fehlverhaltens Einzelner. Als Gesellschaftsreporter ist ihnen weder eine Einordnung in größere Zusammenhänge möglich, noch sind sie daran interessiert. Technische Erklärungsansätze oder das Aufzeigen von Industriepraktiken greifen ins Leere oder – schlimmer – werden als Ausflüchte gesehen. Für die Journalisten hier steht vielmehr eine mediale „Bestrafung der Schuldigen“ im Vordergrund. Entsprechend muss die Argumentationsweise aufgebaut werden, wobei eine Übernahme von sozialer Verantwortung durch das Unternehmen im Mittelpunkt stehen muss.

Entschuldigung

Der erste und unverzichtbare Schritt ist die öffentliche Entschuldigung. Hierbei geht es nicht um ein juristisches Schuldeingeständnis, sondern um den Ausdruck eines Bedauerns und um Anteilnahme. Nach dem tödlichen Unfall mit einem Schindler-Aufzug im Sommer 2006 wartete der damalige Japan-Chef mehrere Tage mit dieser Geste, da die Schweizer Zentrale mit der Freigabe einer solchen Aussage haderte. In der Folge baute sich ein enormer Mediendruck auf. Dieser bestimmte die gesamte weitere Berichterstattung und porträtierte Schindler von Beginn an stark negativ, obwohl bis heute kein Herstellerverschulden nachgewiesen wurde. Die Citibank wartete ebenfalls sehr lange, dann aber rang sich der weltweite CEO Prince zu einem persönlichen Auftritt mit öffentlicher Verbeugung in Tokyo durch. Dieser Akt wurde honoriert und erleichterte alle weiteren Maßnahmen der Citibank enorm.

Rücktritt

Der zweite Schritt jedes betroffenen Unternehmens liegt in einer Bestrafung der „Schuldigen“, oft sogar im Rücktritt des Präsidenten. Diese Geste entspricht in Japan einem Reinigungsritual und ist mehr symbolischer Natur als juristische Verantwortungsübernahme. Die Citibank entließ 15 Mitarbeiter. Bei Mitsu-

bishi Fuso und Schindler traten mit einiger Verzögerung die Firmenpräsidenten zurück, was in beiden Fällen anschließend das Medienklima spürbar verbesserte.

Ethikkommission

Neben diesen reaktiven Maßnahmen werden von den Medien aber auch vorwärtsgerichtete Schritte eingefordert wie z.B. eine Überarbeitung der internen Governance-Richtlinien oder die Durchführung eines Compliance-Trainings für alle Mitarbeiter. Höchsten Wert hat dabei die Einrichtung einer mit unabhängigen Experten besetzten Ethikkommission, welche die Einhaltung guter Corporate Governance in der Zukunft sicherstellen soll. Es ermöglicht den Medien quasi, die tägliche Medienkontrolle einzustellen und die Aufsicht des „bösen“ Unternehmens in die Hände dieser Kommission zu übergeben. Eine gesellschaftlich viel wichtigere Hinterfragung von bestehenden Industriepraktiken findet dagegen zumeist nicht statt.

Fazit

Die Punkte oben sind natürlich stark verkürzt dargestellt und ersetzen weder eine umfassende Medienstrategie in der Unternehmenskrise noch eine umsichtige Implementation der einzelnen Schritte. Die Bedeutung der zielgerechten Ansprache des Presseclubs in Japan kann dabei aber gar nicht überschätzt werden. Citibank, Mitsubishi Fuso und Schindler haben ihre Lektionen in Japan zwar teuer bezahlt, sind dort aber weiter im Geschäft. Andere, japanische „Skandalunternehmen“ wie Yukijirushi Food, Misuzu oder Meathope haben dies nicht vermocht und sind unter dem enormen Mediendruck in Konkurs gegangen oder aufgelöst worden. <

Dr. Jochen Legewie ist Partner der Kommunikationsberatung CNC AG und Leiter des CNC-Büros Tokyo