«Leute an der Nase herumzuführen, ist die Essenz von PR»

Sie zählen zu den Protagonisten der Kommunikationsbranche. Und sie ziehen viele Fäden im Hintergrund: Victor Schmid und Andrés Luther. Mehr Transparenz in Bern halten sie für zwingend – und Donald Trump für einen stilbildenden Kommunikator, wie sie im Gespräch mit René Scheu und Michael Schoenenberger sagen.

Kommunikationsberater Victor Schmid (links) und Andrés Luther: Als «Konsulenten» wollen sie beraten, keine Propaganda machen.

ANNICK RAMP / NZZ

Wir fragen die PR-Menschen: Was ist für Sie Journalismus?
Victor Schmid: Journalismus wird immer schwieriger. Die sozialen Netzwerke setzen ihm zu. Ich weiss gar nicht, ob die meisten Zeitungen – oder Medienhäuser – überhaupt noch Journalismus betreiben. Oder ob sie nicht einfach Likes und dazugehörende Daten einsammeln. Okay, das war jetzt die unqualifizierte Antwort …

… Nein, fahren Sie fort. Wir wollen hier offen reden.
Schmid: Journalismus ist für mich etwas, das mit Vermittlung zu tun hat und sich an Idealen orientiert. Es geht um ein Ringen um Wahrheit, um das Rüberbringen dessen, von dem ein Journalist glaubt, es sei die Realität. Das ist die Wahrhaftigkeit. Zugleich ist kein Blick unvoreingenommen. Wenn ich die NZZ lese, weiss ich, welchen Blick Ihre Journalisten auf das richten, was ist, was geschieht. Gleiches gilt für die «WOZ». Wenn ich hingegen gewisse Portale oder Gratiszeitungen anschaue, ist mir schleierhaft, was mir dort vermittelt wird.
Andrés Luther: Das ist etwas dramatisch formuliert, aber wohl zutreffend. Journalismus ist Beobachtung, Berichterstattung, Kommentierung. Aber mittlerweile ist es vor allem Unterhaltung. Und zu viel Unterhaltung schadet der Wahrhaftigkeit – und also der eigenen Glaubwürdigkeit.

Was ist also guter, was ist schlechter Journalismus?
Schmid: Guter Journalismus will das Geschehen aus einer klaren, bestimmten weltanschaulichen Warte abbilden. Das ist kein Manko, sondern eine Stärke. Wo er es nicht kann, sollte er darauf hinweisen, dass er es nicht kann. Es braucht ein Bewusstsein der eigenen Grenzen. Guter Journalismus sollte stets nüchtern sein.
Luther: Nüchtern? Nicht unbedingt. Mich faszinieren und bannen vielmehr jene Artikel, die mich an einem Ereignis oder an einer Entwicklung teilnehmen lassen. Die mich hineinziehen. Denn nur dann kann ich mich am Stoff reiben. Nur dann nehme ich ihn ernst, nur dann engagiere ich mich als Leser. Sonst perlt es an mir ab.

Also braucht es doch unterhaltende Elemente. Folgefrage: Was sind für Sie gute Public Relations?
Luther: Wenn wir zur Meinungsbildung beitragen. Und das tun wir, indem wir Deutungshoheit erlangen, die langfristig wirkt. Um gute Öffentlichkeitsarbeit handelt es sich, wenn man nicht einfach ein Schlagwort in die Zeitung bringt, sondern das Gegenüber davon überzeugen kann, dass die Argumente stichhaltig sind.
Schmid: Sie wollen doch etwas Knackiges hören: Ich wehre mich seit 24 Jahren dagegen, dass wir eine PR-Agentur sind.

Was denn sonst?
Schmid: Dazu muss ich erst erklären, was für mich eine PR-Agentur ist. Die Public Relations sind eine moderne Form des Ablasshandels. Und ich bin nicht bereit, mich darauf einzulassen.

Aha. Erklären Sie bitte!
Schmid: Ganz Davos verneigte sich vor Greta Thunberg, zündete Kerzen an ihrem Altar an, real und mental. Wir beobachteten gesinnungsethische Verhaltensweisen von Unternehmen. Unternehmen zünden Kerzen für die Umwelt an, für politisch Korrektes, für irgendwelche Dinge, die gerade en vogue sind. Einige machen alles, damit die Öffentlichkeit meint, dies sei eine gute Firma – im Sinne von: Die tun was. Und dies ganz unabhängig davon, ob die Firma überhaupt etwas tut.

Klar: Man surft mit, setzt auf den Mainstream, und die PR-Leute helfen dabei.
Schmid: So ist es. Es ist gesinnungsethisches Verhalten, das sich an der in Mode befindlichen Moral orientiert. Man schwimmt mit, weil man denkt, das bringe etwas. Und macht in Wirklichkeit das Gegenteil – und führt die Leute an der Nase herum. Das ist die Essenz der Public Relations. Wir hingegen versuchen etwas anderes: In Anlehnung an Max Weber legen wir den Kunden nahe, sich verantwortungsethisch zu verhalten. Wir sagen den Unternehmen: Handelt, statt bloss zu reden, und sprecht dann von dem, was ihr getan habt!

Das klingt arg abstrakt und nach Idealismus. Nennen Sie uns ein Beispiel.
Schmid: Lidl ist ein Kunde von uns. Immer wieder Thema sind die schlechten Bedingungen der Arbeitnehmer im Detailhandel. Dann kam Lidl in die Schweiz, und alle sagten: Die sind noch viel schlimmer. Lidl hat dann den Mindestlohn auf 4000 Franken gesetzt, deutlich höher als die Mitbewerber. Dann haben die Verantwortlichen das kommuniziert. Aber eben – zuerst haben sie den Tatbeweis erbracht.

Es mag ja sein, dass Ihr Unternehmen hier ganz besondere ethische Grundsätze pflegt. Das Bild des PR-Beraters in der Öffentlichkeit ist allerdings ein anderes. Lassen Sie uns über Ihre Branche sprechen …
Schmid (unterbricht): … das ist nicht unsere Branche. Wir sind strategische Berater.
Luther: Im Wort Public Relations steckt bereits die Intermediation. Die Intermediationsmodelle verändern sich sehr stark, weil die Art und Weise sich verändert, wie man wirtschaftet. Wir wollen nicht nur die Beziehungen pflegen und Inhalte platzieren. Wir beraten bei der Erstellung der Inhalte. Action speaks louder than words! Im Endeffekt ist es unser Ziel, die Kunden zu gutem Handeln anzuhalten, so dass sie Deutungshoheit erlangen, und das geht nur über Glaubwürdigkeit. Wer nur redet, der hat eigentlich schon verloren.

Könnte man es auf die Formel bringen: Journalisten stehen im Dienst der Öffentlichkeit, Sie im Dienst Ihrer Mandanten?
Schmid: Das ist korrekt. Selbstverständlich: Wir sind im Dienst unseres Klienten tätig – nichts anderes.

Ist es dann immer eine Frage des Geldes, ob Sie ein Mandat annehmen? Oder handeln Sie selber auch nach der Verantwortungsethik?
Schmid: Ganz klar versuchen wir das: Wir haben in den letzten 24 Jahren viele Kunden abgelehnt.

> «Handelt, statt bloss zu reden, und sprecht dann von dem, was ihr getan habt.»
>
> **Victor Schmid**
> Partner
> Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten

Hand aufs Herz: Sie machen nicht alles für Geld?
Schmid: Nein. Wir lehnen Mandate ab, wenn wir uns nicht als kompetent erachten. Wir lehnen aber vor allem Mandate ab, wenn die Geldquellen nicht klar sind oder das Anliegen uns unethisch erscheint. Andere haben solche Mandate übernommen, und wir sehen, wo diese Mandate gelandet sind. Wir tun dies nicht aus Altruismus, sondern weil wir einen Ruf zu verteidigen haben.
Luther: Wir nehmen nicht nur die gut bezahlten, sondern die interessanten Mandate. Jene, die es uns erlauben, uns mit dem Thema des Kunden zu identifizieren. Das leisten wir uns.

Sie machen auch keine politischen Kampagnen?
Schmid: Natürlich nicht! Nehmen wir an, ich würde die Wahlkampagne für die FDP machen, der wir weltanschaulich nahestehen. Wie soll ich dann noch unabhängig mit Christian Levrat reden können? Der wird sagen: Geh doch zu deiner FDP!

Keine Propaganda, nie? Wir müssen schmunzeln.
Schmid: Ich sage nicht, dass wir es nie gemacht haben. Aber wir sind damit auf die Schnauze gefallen. Wir haben dazugelernt.

Sie strebten Deutungshoheit an, haben Sie gesagt. Aber diese Öffentlichkeit, die Sie anvisieren, gibt es diese überhaupt noch? Es gibt doch vor allem eine Fragmentierung der Öffentlichkeit.
Luther: Früher war die Kommunikationswelt einfacher. Es gab Plakate. Und es gab Radio und Fernsehen, dort konnte man Spots kaufen. Es gab Zeitungen, die ihren Trägern nahestanden und oft Verlautbarungsjournalismus betrieben. Heute ist alles überall: Es gibt eine völlige Verschränkung von kommerziellen und nichtkommerziellen Inhalten. Man könnte sagen: Alles ist kommerzialisiert. Die Digitalisierung ermöglicht es, dass Algorithmen bestimmen, wer wann wie erreicht werden soll. Das führt zu einer brutalen Durchdringung und Sättigung. Genau in diesem Umfeld braucht man kritische Distanz. Hier müssen wir Inhalte schaffen, mit denen unsere Kunden gehört werden. Und letztlich ist es eine ethische Frage: Wofür lassen wir uns einspannen?
Schmid: Diese Teilöffentlichkeiten sind ein echtes Problem. Nun kann man herangehen mit Instrumenten: Ich erschlage jede Teilöffentlichkeit in ihrem Segment. Die andere Möglichkeit: Wir definieren Botschaften und Zielgruppen.

«Medienarbeit», so heisst die Beeinflussung von Journalisten im Fachjargon. Wie beeinflussen Sie Journalisten?
Schmid: Lassen Sie sich beeinflussen?

Das möchten wir von Ihnen wissen! Journalisten sind doch scharf auf Primeurs.
Schmid: Mir ist es noch nie gelungen, einen Journalisten zu beeinflussen.

Also bitte …!
Schmid: Nein, echt. Mir ist es aber schon zig Mal gelungen, einen davon zu überzeugen, dass ich offenbar keinen Mist erzähle. Weil der Tatbeweis da ist. Übrigens gilt das auch fürs Lobbying. Kein Politiker hat mir je zugestimmt, nur weil ich ihn zum Essen eingeladen habe.
Luther: Es gibt Mechanismen. Von Primeurs, mit denen ich Journalisten ködere, möchte ich nicht einmal sprechen. Diese bringen aus meiner Sicht nichts. Das Momentum, die Aufmerksamkeit erzeugt die Öffentlichkeit oder eine Teilöffentlichkeit, nicht wir. Wir nehmen das Momentum auf, reagieren und erzielen Wirkung mit kontrollierten Sprengungen.

Schön formuliert! Was genau meinen Sie damit?
Luther: Wenn ein Sachverhalt sich entwickelt und er eine gewisse Relevanz hat, wenn klar ist, dass Journalisten Interesse haben, und wenn zudem die Möglichkeit besteht, dass sie die Kontrolle über die Deutungshoheit verlieren – dann habe ich eine Chance. Ich stehe mit Journalisten in Kontakt, ich weiss, wer sich wofür interessiert, welches die Positionen sind. Im richtigen Moment gebe ich ihnen das Thema.

Mit anderen Worten: Dann gehen Sie zu einem unkritischen Journalisten, der sich leicht um den Finger wickeln lässt, und führen eine kontrollierte Sprengung durch.
Schmid: Nein. Ein Journalist wird sich nie sagen lassen, welche Geschichte er schreiben soll. Tun Sie nicht so bescheiden. Ich gebe ihm die Geschichte, und dann schaue ich, was passiert.

Aber in einem Alpiq-Papier Ihrer Firma stand doch wörtlich, welche Journalisten man anvisieren solle, denn genau bei diesen verspreche man sich eine gute Berichterstattung …
Schmid: Natürlich überlegen wir uns, welches unsere Zielgruppe ist. Wir definieren in den Zielgruppen, ob es sich jetzt um Journalisten oder Politiker handelt, wer uns nähersteht. Das ist ja klar.
Luther: So viel ist klar: Eine Position gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn ich sie in einer Publikation vermitteln kann, die eigentlich eine Gegenposition vertritt und die als sorgfältig und kritisch gilt.

Aha. Also doch. Fliesst im Schweizer Lobbying eigentlich Geld an Politiker?
Schmid: Direkt nicht. Aber, und das ärgert mich auch als Bürger: Es gibt Parlamentarier, die kommen dank ihrer Wahl an gut bezahlte Pöstchen. Das gehört zwar zum Milizsystem. Aber es muss mir niemand erklären, dass man vollständig unabhängig bleibt. In dem Sinne: Ja, es fliesst Geld. Aber im Sinne der Bestechung: Nein.

Und diese Pöstchen, die sind, trotz allen Forderungen nach Transparenz, eben nicht vollständig ausgewiesen.
Schmid: Nein, das sind sie nicht, weil nur die Tätigkeiten angegeben werden müssen, aber nicht, ob dafür Geld fliesst oder nicht. Das ist störend. Ich habe da eine klare Meinung: Wenn schon Transparenz, dann so, dass die tatsächlichen Interessen sichtbar werden.

Bei den letzten Wahlen wurden gerade Persönlichkeiten abgewählt, die stark mit Interessengruppen konnotiert waren. Das Volk scheint für diese Art des verfilzten Milizsystems nicht mehr zu brennen. Sind wir auf dem Weg zum Berufsparlament?
Schmid: Das glaube ich nicht. Es gab die Korrektive bei den Wahlen. Das ist wunderbar: Das System korrigiert sich selbst. Das ist eine Stärkung des Milizparlaments.

Was halten Sie davon, dass Journalisten am Eingang des Bundeshauses teilweise gefilzt werden, während Lobbyisten ein- und ausgehen?
Schmid: Gar nichts! Dieses Göttisystem mit den Badges, die Parlamentarier an Lobbyisten abgeben, finde ich völlig daneben. Wir verzichten bewusst auf diese Badges: Sie sind einer Demokratie nicht würdig. Stellen Sie sich diese Abhängigkeiten vor! Ich könnte ja als Lobbyist einen absoluten Blödsinn machen und den Parlamentarier regelrecht in Schwierigkeiten bringen. Als Parlamentarier kann ich das eigentlich nicht wollen.
Luther: Dank dem Milizgedanken gibt es eine Tradition, dass Wirtschaftsführer oder Vertreter grosser Unternehmen ins Parlament gewählt werden. Was halten Sie für sinnvoller: dass Gottlieb Duttweiler ins Parlament gewählt wird oder dass der Migros-Lobbyist uneingeschränkten Zugang zum Bundeshaus hat?

Für uns ist ganz klar: Wir nehmen den Herrn Duttweiler.
Luther: Aber heute gelingt das leider immer weniger. Der Milizgedanke würde eigentlich nahelegen, dass die Öffentlichkeit Unternehmern das Vertrauen schenkt. Das sind doch die viel besseren Vertreter ihrer Anliegen als professionelle Mitglieder von Lobbyorganisationen. Aber eben – Unternehmer sind in Bern Mangelware.

Ein Lobbyist ist nichts anderes als ein Intermediär …
Luther: Genau. Heute wird er von dieser Firma bezahlt, morgen von einer anderen. Die Zahl der Intermediärsfiguren sollte eigentlich abnehmen. Und Unternehmer und Firmenchefs müssen wieder bereit sein, sich zu exponieren.

Wir sind an einem zentralen Punkt angelangt: Solche Figuren begeben sich nicht mehr, sagen wir es polemisch, in die Niederungen der Politik. Welches sind Ihrer Meinung nach die Gründe?
Schmid: Es gibt einen einfachen Grund: Heute lastet ein viel grösserer Druck auf der Person des CEO. Die Zeiten eines Ulrich Bremi sind vorbei. Das Zeitbudget heutiger CEO ist sehr knapp. Das Führungs- und das Konkurrenzumfeld lassen die Übernahme eines politischen Mandats in den meisten Fällen schlicht nicht mehr zu. Hören wir auf zu träumen!

Uns tun die CEO fast leid. Ernsthaft: Früher hatten die auch zu tun …
Schmid: … natürlich spielen noch andere Gründe hinein wie die Internationalisierung der Führungsebenen. Am wichtigsten: Das Pflaster ist härter geworden. Viele Unternehmensleiter sehen, was ein Politiker alles bis ins Private hinein auf sich nehmen muss. Es wird ihm nachgestellt, alles wird hinterfragt, er steht schnell am Pranger. Er wird ständig angepflaumt, wegen jedem Mist. Da fragt sich jeder CEO: Will ich mir das antun? Und: Welchen Schaden kann das meinem Unternehmen zufügen, wenn ich ständig in den Medien bin …
Luther: Das ist ein grosses Problem der heutigen Öffentlichkeit. Nicht nur Unternehmer oder CEO, auch andere fähige Leute gehen nicht mehr in die Politik. Sie wollen nicht durch den Dreck gezogen werden. Wenn die Öffentlichkeit derart hart mit Politikerinnen und Politikern umgeht, was müssen wir tun, damit es noch eine Öffentlichkeit gibt, in der man Diskussionen führen kann, ohne dass immer reflexartig auf die Person gespielt wird? Es wäre in der Verantwortung der verschiedenen Multiplikatoren oder Medien, zu sagen, dass man nur noch mit einer klaren Identität am öffentlichen Diskurs teilnehmen kann.

Einspruch: Man kann doch nicht sagen, nur weil es härter geworden ist, ziehe ich mich zurück! Unternehmer müssen Kante zeigen.
Luther: Müssten. Aber sie tun es nicht. Wenn wir allerdings Donald Trump anschauen, stellen wir fest: Er hat einen anderen Diskurs lanciert. Einen Diskurs, der die Extreme auslotet. Er bleibt zwar nicht gleichgültig, wenn man ihn kritisiert, aber er scheint die Extreme stoisch hinzunehmen. Insofern darf er als stilbildend gelten, ob wir das mögen oder nicht.

Er kennt sein Zielpublikum zweifellos.
Luther: Absolut. Und er kontrastiert für viele erfrischend mit dem manierierten Sprech anderer Politiker. Die Frage ist aber, wenn man das in die Wirtschaft übersetzt: Unternehmen unterstehen ganz anderen Normen des Sprechens. Unternehmen werden nie diesen Freiheitsgrad haben. Hier sehe ich eine grosse Aufgabe von uns Beratern: dass Unternehmen wie auch Behörden, im Rahmen der rechtlichen Grenzen und institutionellen Möglichkeiten, wieder klare Positionen beziehen. Ein neuer Mut zum Dissens ist nötig!

Mut zum Widerspruch, davon könnten auch wir mehr brauchen. Aber werden wir konkret: Der zurückgetretene Credit-Suisse-Chef Thiam kommunizierte jüngst plötzlich selber über die sozialen Netzwerken. Einen Artikel der «NZZ am Sonntag» bezeichnete er auf Instagram als Fake-News. Eine gute Strategie?
Luther: Nein! Für einen CEO die völlig falsche Strategie. Der CEO ist Repräsentant eines Unternehmens. In erster Linie!

Gut, aber bei Thiam verschwimmt ja eben das Private mit dem Unternehmerischen …
Luther: Man muss trotzdem gewichten. Thiam ist interessant, weil er CEO der CS ist. Daneben hat er kein für die Öffentlichkeit relevantes Amt. Die Institution, in dem Fall die CS, konstituiert sich aus Mitarbeitern, Eigentümern, Kunden, Lieferanten – und als CEO repräsentiert er alles. Man beachtet ihn und hört auf ihn

> «Wir nehmen das Momentum auf, reagieren und erzielen Wirkung mit kontrollierten Sprengungen.»
>
> **Andrés Luther**
> Partner
> Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten

als Vertreter der CS, nicht als Privatperson. Deshalb: Thiam sollte seine Kommunikation den Interessen und Regeln des Unternehmens unterordnen. Die Gefässe, die die Firma bietet, geben seinen Aussagen das nötige institutionelle Gewicht.

War dies die Entgleisung, die das Fass zum Überlaufen brachte?
Luther: Das weiss ich nicht. Fest steht für mich: Es war eine Situation, in der die Bank dank einer funktionierenden Governance mit einem Lead Independent Director und über eine institutionell verankerte Kommunikation wieder Deutungshoheit erlangte.

Thiam hat sich doch nur privat verteidigt.
Schmid: Ich hätte ihm ganz dringend von der eingeschlagenen Strategie abgeraten.

Das ist leicht gesagt im Nachhinein – zumal man, wie einer Ihrer Partner, Thiams Gegner Iqbal Khan beraten hat.
Schmid: Hätte er mich gefragt, ich hätte es ihm gesagt. Als CEO bist du dem Unternehmen verpflichtet, nicht dir – sogar, wenn du zu Unrecht angeprangert wirst.

Stichwort Fake-News: Wie gross ist für Sie die Gefahr der Desinformation, verstanden als intendierte Verbreitung von Unwahrheiten?
Schmid: Fake-News gab es schon immer. Früher sagte man halt Propaganda.

Das ist richtig: Aber Goebbels hatte nicht die Mittel, über die man heute als Propagandist verfügt. Sie können Milliarden Menschen erreichen, manipulieren.
Schmid: Das ist richtig. Wir haben heute eine unkontrollierte Massenverbreitung von Fake-News. Das gibt Macht. Da braucht es Regulation. Das sage ich als Liberaler. Ein gutes Zeichen ist, dass einige grosse Tech-Firmen selber sagen, dass es so nicht weitergehen kann. Auch bei der Cyberkriminalität meint selbst Microsoft, es brauche eine Art «Geneva Convention». Wir müssen Staaten ächten können, die solche Methoden anwenden.
Luther: Es braucht Deutungshoheit und Referenzwerke. Es ist im Übrigen höchst faszinierend oder amüsant, dass Wikipedia – eine meines Wissens lediglich selbstregulierte Einheit – zum De-facto-Standardwerk des Wissens geworden ist.

In der Schweiz sind es 20 Leute, die das ganze Framing auf Wikipedia machen. Die sagen, ob jemand links oder rechts sei.
Schmid: Unglaublich ist das, weil es ja nicht so deklariert und vielen nicht bewusst ist.

Seit dem Skandal um Cambridge Analytica wissen wir, dass Ihre Branche die neuen technologischen Möglichkeiten unverschämt gewissenlos zu nutzen weiss.
Schmid: Nicht meine Branche, bitte, aber ja: Das stimmt, und ich verurteile das. Dennoch: Lügen haben kurze Beine!
Luther: Wir müssen Kunden viel eher vermitteln, wie man Transparenz schaffen und im schlimmsten Fall den dadurch auftretenden Schmerz ertragen kann.

Journalisten verstehen sich als Agenten der Öffentlichkeit. Je chaotischer die Öffentlichkeiten und die Verhältnisse werden, desto besser für den Journalismus! Gleichzeitig misstrauen immer mehr Leute auch den Journalisten, weil sie uns vorwerfen, wir hielten uns an Agenden.
Luther: Deshalb halte ich es für wichtig, dass in der Publikation zwischen Bericht und Kommentar getrennt wird. Zu unserer Branche: Im Gegensatz zur Arbeit eines Juristen, der innerhalb eines verbindlichen Rahmens arbeitet, bin ich im «court of public opinion» tätig, der oft willkürlich urteilt. Gehör und ein faires Urteil findet man durch Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit. Wenn ich meine Mandanten vertrete, dann sage ich den Medien zu Beginn: Schau, ich habe das Mandat von XY, wir wollen das und das erreichen, was ist deine Position, gibt es etwas, das für dich interessant wäre? Wenn ich in diesem Rahmen operiere, trägt das. Wenn ich verheimliche und nicht transparent bin, komme ich nicht weit.
Schmid: Fake-News, das beginnt manchmal mit PR-Speech. Lidl hätte auch sagen können: Unsere Arbeitsbedingungen sind total gut, alles kein Problem, wir reden mit Gewerkschaften – das ganze PR-Gefasel. Wenn das Unternehmen nicht überprüfbare Fakten schafft wie eben faire Arbeitsbedingungen, dann sind das Fake-News!

Was war Ihr heikelstes Mandat?
Schmid: Wir haben fast nur heikle Mandate.

Gute Antwort.
Schmid (denkt lange nach): Was wirklich schwierig war: Ich habe die Kernenergiebranche der Schweiz beraten. Vor Fukushima. Zwei neue Kernkraftwerke waren auf dem Tapet. Dann Fukushima. Dann sagt der Kunde: Machen Sie die Analyse, wie es weitergeht. Unmittelbar nach dem Ereignis. Ich habe gerungen, analysiert: Was sage ich? Dann ging ich hin und sagte: Es ist Ende, aus, fertig. Ihr könnt die Arbeiten einstampfen. Es gibt keine neuen Kernkraftwerke. Der Kunde hat mir das schlicht nicht geglaubt. Er hat noch Jahre weitergemacht, ohne mich.

Sie waren das Mandat los …
Schmid: Genau.

Die hätten Ihnen alles bezahlt, damit es weitergeht …
Schmid: Vermutlich schon. Wir hätten auch Kerzen anzünden können, wie das Firmen heute wegen Greta tun. Ich hätte PR-Speech halten können. Geändert hätte es nichts. Schwierig war nicht, dass ich das Mandat los war. Schwierig war es, weil ich merkte: Ich zerstöre dem Kunden eine mit unglaublichem Einsatz verfolgte jahrelange Vorarbeit. Aber in den Spiegel schauen hätte ich nicht mehr können, hätte ich dem Kunden nicht gesagt, was ich als Wahrheit erkannt habe.

Und darum geht es?
Schmid: Ja. Vielleicht verbindet uns dies sogar mit dem Journalismus.

Andrés Luther und **Victor Schmid** sind Partner von Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten und gehören der Geschäftsleitung des Unternehmens an..