

Magazin für Kommunikation

presssprecher



Woran misst sich die Reputation eines Unternehmens? (c) Thinkstock/Photodisc

KOMMENTAR

Die Krise als Zeichen der Krise

Ein Kommunikator kann nicht ohne seinen CEO. Wie wahr dieser Satz ist, zeigen die Skandale der vergangenen Jahre. Ein Kommentar von Krisenfachmann Stefan Zuber.

Stefan Zuber

„**The Germans are bad, really bad**“, speicherte **Donald Trump** im Mai im ihm eigenen Duktus eines Fünfjährigen seine Wahrnehmung Deutschlands aus. Hierzulande folgte pflichtschuldig Entrüstung. Doch verlässt man die Perspektive der angegriffenen Löwenmutter, so muss man sich fragen, ob der Narziss aus dem Weißen Haus nicht doch einen wahren Punkt getroffen hat.

Blicken wir auf die Skandale großer deutscher Industrieunternehmen der letzten Jahre und ihren Umgang damit, so kommen schnell Zweifel auf, ob die Monstranz moralischer Überlegenheit wirklich mit Recht vorangetragen wird. Eine kleine unvollständige Auswahl von Fehlritten:

- 2005 versank VW in einer ersten schmutzigen Affäre um Betriebsräte und Bordellbesuche.
- 2006 erschütterte der Korruptionsskandal Siemens.
- 2008 hörte die Deutsche Telekom im Verfolgungswahn Journalisten und Mitarbeiter ab.
- 2012 feierte die Hamburg-Mannheimer wilde Sexpartys in Ungarn.
- 2015 begann der bis heute nicht ad acta gelegte Abgasskandal.
- 2017 machte Thyssenkrupp Schlagzeilen mit dem Vorwurf um Bestechungszahlungen bei U-Boot-Lieferungen an Israel.
- Ebenfalls 2017 toppte die Autoindustrie den Abgasskandal mit dem Kartellskandal.
- Die Deutsche Bank glich zeitweise einer Anwaltskanzlei mit angeschlossenem Geldhaus, da sie 7.800 Prozesse führen musste. Darunter Vorwürfe über Steuerbetrug beim Handel mit Kohlendioxid-Zertifikaten, Geldwäsche in Russland, Manipulation des Libor und so weiter.

In Sachen kommunikativer Aufarbeitung mag so recht keiner der Fälle als Best Practice

herhalten. Dabei muss man die verantwortlichen Kommunikatoren in vielen Fällen sicher in Schutz nehmen. Der Vorwurf einer „verfehlten Kommunikation“ ist schnell gemacht, juristisch stets ohne Folgen und der Applaus von den Rängen ist trotzdem gewiss. Bei der Berichterstattung über die eigentlichen Vergehen betritt der Journalist viel schneller justiziable Minenfelder. In der Folge ist es eine beliebte Übung, ausgerechnet dem Kommunikationschef ein „hängt ihn höher“ hinterherzurufen.

Sicher passieren auch dieser Spezies in der Krise Fehler, doch sind sie oft das schwächste Glied in der Kette. Zwar würde jeder CEO in ruhigem Fahrwasser zustimmen, dass Offenheit und Transparenz die Mittel der Wahl in der Krise sind, doch sieht das im Ernstfall oft anders aus:

- Die Salomitaktik beginnt in den allermeisten Fällen nicht in der Pressestelle, sondern bei der Aufklärung im Haus und der Einbindung der Kommunikation in den Informationsfluss. Der Kommunikator kann nur kommunizieren, was man ihn auch wissen lässt.
- Das Gesamtbild ergibt sich oft erst nach Wochen und Monaten, da die Täter ihr Wissen nicht eruptiv, freiwillig und vollständig preisgeben.
- Hausjuristen neigen dazu, der Unternehmensführung mächtig Angst vor offener Aufklärung mit dem Argument einzujagen, dass sich die Position des Unternehmens und seiner Chefs in später zu führenden Prozessen verschlechtert, würden juristische Positionen zu offenherzig geräumt. Welcher CEO begibt sich aus ethischen Gründen vorzeitig in schwer abzuschätzende persönliche Risiken? Am Ende zählt rechtlich nur, was auch beweisbar war.
- In dieser Gemengelage ist nicht zu unterschätzen, dass der Kommunikator abhängig und weisungsgebunden beschäftigt ist. Was, wenn der Chef beratungsresistent ist, eigenmächtig handelt oder ein Klima der Angst vor der abweichenden Meinung schafft? Wie sonst ließe sich sonst die eine oder andere wiederholt missglückte Äußerung nach dem Autogipfel erklären?

Die Kommunikation hält den Spiegel vor

So sehr dies auch die Arbeit von Kommunikatoren erschwert, so kommt doch eine viel schwerwiegendere andere Frage über Sinn oder Unsinn von Kommunikation auf:

- Trotz Abgasskandal entwickelte sich im ersten Quartal dieses Jahres ausgerechnet die Kernmarke VW zum Gewinntreiber im Konzern (<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-hoher-gewinn-im-ersten-quartal-q1->

a-1143742.html).

- Kein deutscher Automobilkonzern verkaufte im ersten Quartal weniger Fahrzeuge als im Vorjahr. Ausgerechnet der „Saubermann“ BMW geriet jedoch in der Bewertung seiner Ergebnisse in die Kritik (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/quartalszahlen-mercedes-und-audi-bringen-bmw-in-bedraengnis-seite-2/3505314-2.html>).
- Samsung (http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/samsung-kraeftiger-gewinnsprung-nach-smartphone-debakel-a-1145041.html?xing_share=news) verdiente nach dem Fiasko um das explodierende Galaxy Note 7 im ersten Quartal 2017 so viel wie seit drei Jahren nicht mehr.

Die Hauptaufgabe von Kommunikatoren ist es, die Reputation des Unternehmens zu schützen. Dies setzt die Annahme voraus, dass die Kunden die Reputation in ihre Kaufentscheidung einfließen lassen und diese somit von monetärem Wert ist. Ist dem nun nicht so? Hatte also **Phineas Taylor Barnum** Recht mit der Feststellung: „Any kind of publicity is good publicity as long as they spell your name right“?

Ich glaube nicht, denn der Mehrwert von Kommunikation ist aus meiner Sicht komplexer. Reputation ist keine Angelegenheit von Quartalsergebnissen. Wie wir kommunizieren, ist Ausdruck der inneren Haltung, wie wir unsere Geschäfte betreiben. Wer offen und transparent kommuniziert, ist mit großer Wahrscheinlichkeit auch offen gegenüber Neuem.

Offene, angstfreie und transparente Unternehmenskommunikation ist für jedermann erkennbarer Ausdruck der Innovations- und Lernfähigkeit eines Unternehmens. Diese wirkt sich mittel- und langfristig auf Geschäft und Aktienkurs aus. Wie wir in der Krise kommunizieren, lässt Rückschlüsse darauf zu, wie sich das Unternehmen danach entwickeln wird. Abwehrhaltung und Wagenburgmentalität sind weithin erkennbarer Ausdruck dauerhaft offensichtlich nicht mehr haltbarer Geschäftsmodelle.

Automobilindustrie, Maschinenbau, Banken sind heute das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und damit unseres Wohlstands. Nur sind es gerade diese Sektoren, in die der digitale Wandel in den nächsten Jahren die breitesten Schneisen schlagen wird. Nicht nur die Borniertheit, mit der die deutsche Industrie von einem Skandal in den nächsten rutscht, sät Zweifel an der Qualität deutscher Unternehmensführung und damit der Innovationsfähigkeit des gesamten Landes.

Der mangelhafte kommunikative Umgang mit Affären ist Ausdruck der gesamten unternehmerischen Haltung. Er ist ein Signal selbstzufriedener Innovationsverweigerung. Dies

zu ändern, ist mehr als ein rein kommunikationshandwerkliches Problem, denn es ist nicht Sache des Kommunikationschefs allein. Er braucht dazu das Backing des CEOs. Gemeinsam müssen sie der Organisation die richtigen Werte und Haltung vermitteln. Und das ist oft eine einsame Aufgabe im Haus. Erst wenn wir dadurch weniger Skandale produzieren, können wir Donald Trump mit Recht widersprechen.