

DIE ZAHL DES TAGES

30

VW-Manager

ABGAS-SKANDAL red. Mindestens 30 Manager von Volkswagen sollen in den Skandal um Abgasmanipulationen involviert gewesen sein und deshalb nun beurlaubt werden. Das berichtet das Nachrichtenmagazin «Der Spiegel». VW weist den Bericht zurück: «Die Zahl entbehrt jeglicher Grundlage», sagte ein VW-Sprecher gestern. Der Konzern verliert derzeit einen weiteren Topmanager: Der bisherige Chef der tschechischen VW-Tochter Škoda, Winfried Vahland, verlässt den Konzern auf eigenen Wunsch, gab Škoda gestern bekannt. Der Rücktritt stehe nicht im Zusammenhang mit der Abgasaffäre bei VW.

Swarovski baut 200 Mitarbeiter ab

LUXUSGÜTER sda. Der Kristallkonzern Swarovski setzt wegen Problemen beim Absatz von Kristallen den Personalabbau an seinem Stammsitz in Österreich fort. Im Komponentengeschäft, also der Herstellung und dem Vertrieb von Kristallen, würden 200 Arbeitsplätze abgebaut, teilte der Konzern gestern in Wattens bei Innsbruck mit. Erst vor einem Jahr waren 200 Jobs in diesem Bereich weggefallen. Von den weltweit 25 000 Mitarbeitern der Schmuckfirma arbeiten rund 5000 in der Sparte, die etwa 20 Prozent des Umsatzes macht. Die Mitarbeiter seien gestern informiert worden. Die Massnahmen seien mit den Arbeitnehmervertretern abgestimmt worden und sollen vor allem über natürliche Fluktuation erfolgen.

BÖRSE



AKTIEN DES TAGES

TOP	14.10.	+/-
Molecular Partners	35	+5.58%
Meyer Bur. Tech.	7.59	+4.83%
Von Roll	0.73	+4.29%
Swissquote	23.05	+2.67%
Schaffner	217.5	+2.59%

FLOP

Therapeutics	0.03	-25%
Leclanché N	2.87	-9.18%
Evolva Hold. N.	1.15	-6.5%
Repower	58.8	-6.29%
Leonteq	160.7	-6.13%

Dollar in Fr.	0.9512	-0.68%
Euro in Fr.	1.0879	-0.21%
Gold in Fr. pro kg	35 758	+0.2%

ZINSSÄTZE IN %

Geldmarkt	13.10.	Vortrag
Franken-Libor 3 Mt.	-0.724	-0.724
Franken-Libor 6 Mt.	-0.666	-0.666
Kapitalmarkt	14.10.	Vortrag
Schweiz 10-j. Staatsanleihe	-0.17	-0.2
Deutschland 10-j. Staatsanl.	0.557	0.59
USA 10-j. Staatsanleihe	2.0309	2.0698

Alle Angaben ohne Gewähr. Quelle: vwd group 15102015

Anatomie der Entschuldigung

MANAGER Führungskräfte tun sich nach Fehlern ihrer Unternehmen oft schwer mit Entschuldigungen. Nicht nur der Zeitpunkt für das «Sorry» ist entscheidend.

MAURIZIO MINETTI
maurizio.minetti@luzernerzeitung.ch

«Es tut mir unendlich leid.» Mit diesen Worten wandte sich der Volkswagen-Konzernchef Martin Winterkorn am Abend des 22. September in einem Video an Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit. Der bis dahin erfolgsverwöhnte Manager musste sichtlich zerknirscht zu Kreuze kriechen, nachdem VW drei Tage zuvor Manipulationen der Abgaswerte bei Dieselmotoren zugegeben hatte. Winterkorn hielt im Video aber dennoch an seinem Posten fest – einen Tag später trat er zurück.

Späte Reaktion kann Folgen haben

Experten in Sachen Krisenkommunikation loben, dass Winterkorn schnell, ehrlich und konsequent gehandelt habe. «Der VW-Konzern muss nun – nicht nur kommunikativ – jahrelang am Tatbeweis arbeiten, dass er die Lehren aus dem Skandal zieht und es ihm ernst ist mit der Entschuldigung», sagt Roland Binz, ehemaliger SBB-Mediensprecher und heute Inhaber einer Kommunikationsagentur. Die Wirtschaftsgeschichte zeigt aber, dass sich Manager nicht immer so schnell entschuldigen. Denn: Bei einer Entschuldigung schwingt immer auch ein Schuldeingeständnis mit. Und dieses ist ein guter Vorwand für Klagen.

Schmerzlich erfahren hat dies der Ebikon-Lithhersteller Schindler. 2006 kam ein Jugendlicher in einem Schindler-Aufzug in Tokio ums Leben. Schindler wurde daraufhin in Japan sofort an den Pranger gestellt – auch weil das Unternehmen auf die in Japan übliche sofortige Entschuldigung zunächst verzichtete.

In der Folge war das Japan-Geschäft für Schindler erledigt, die Reputation nachhaltig beschädigt. Der Fall ist seit kurzem abgeschlossen: Ein Gericht in Tokio sprach Ende September einen Servicetechniker Schindlers von der Mitschuld an dem Unfall frei. Fast zehn Jahre nach dem Unfall ist das Image von Schindler in Japan aber nach wie vor ramponiert.

Der Neigungsgrad ist entscheidend

Der Fall zeigt, wie stark sich die Entschuldigungskultur von Land zu Land unterscheidet. Während man sich zum Beispiel in der Schweiz fragt, ob eine öffentliche Entschuldigung wirklich gerechtfertigt sei, ist es in Asien und Amerika Usus, sich unverzüglich zu entschuldigen – auch wenn noch nicht klar ist, wer für den Fehler überhaupt verantwortlich ist. Besonders berüchtigt sind die Kongressanhörungen in den USA, die zu einem Spiessrutenlauf für den Beschuldigten werden können. Der Chef des Ölkonzerns BP, Tony Hayward, musste vor fünf Jahren nach der Ölpest im Golf von Mexiko antraben. Er bedauerte die Katastrophe «zutiefst», sagte er, und entschuldigte sich für den Unfall, «der niemals hätte geschehen dürfen.»

In Japan sind hingegen Gesten wichtiger als Worte. Im vergangenen Juli kostete ein milliardenschwerer Bilanzskandal den Chef des japanischen Technologiekonzerns Toshiba den Job. Bilder zeigen den Toshiba-Chef Hisao Tanaka, wie er sich an einer Pressekonferenz in Tokio verbeugt und um Entschuldigung bittet. Die Verbeugung kann aber auch schiefgehen: Als sich der Toyota-Chef Akio Toyoda Anfang 2010 für die Probleme mit defekten Bremsen und Gaspedalen entschuldigte, gab es Kritik über den Neigungsgrad von Toyodas Ver-



In Japan muss eine Entschuldigung mit genügend tiefer Verbeugung erfolgen, sonst wird sie als zu flüchtig wahrgenommen. Im Bild: Toyota-Chef Akio Toyoda entschuldigt sich öffentlich an einer Pressekonferenz.

Getty/Kiyoshi Ota

Wiederherstellung von Vertrauenswürdigkeit in Krisen



Quelle: Studie «Organisationskommunikation in Krisen» von Ansgar Thiessen / Grafik: Janina Noser

beugung. Diese sei mit einer Neigung von rund 40 Grad zu flüchtig gewesen. Ein paar Tage später korrigierte Toyoda seine Nachlässigkeit bei einer anderen Gelegenheit. Mit einer tieferen Verbeugung von rund 60 Grad.

Eine solche Geste eines Managers in Europa ist undenkbar – und auch nicht zu empfehlen. Kommunikationsexperte Roland Binz sagt: «Eine Entschuldigung wirkt nur dann glaubwürdig, wenn sie durch ehrliches, authentisches Verhalten untermauert wird.» Ansonsten bestehe die Gefahr, dass das Publikum ein «Sorry» als billigen PR-Trick empfinde. «Wenn Fehler passiert sind, ist es wichtig und richtig, wenn die Verantwortlichen sich Asche aufs Haupt streuen, Problem- und Verantwortungsbewusstsein vorleben. Aber diese Einsicht darf kein taktisches Lippenbekenntnis sein, sondern muss durch ehrliches Verhalten unter Beweis gestellt werden», erklärt Binz.

Gestärkt aus der Krise

Es gibt in der Krisenkommunikation ein Paradebeispiel einer vorbildlichen öffentlichen Entschuldigung. Der Fall spielte sich 1982 ab. Der amerikanische Pharmakonzern Johnson & Johnson geriet ins Kreuzfeuer, nachdem sieben Menschen gestorben waren, die das Schmerzmittel Tylenol extrastark eingenommen hatten. Die Kapseln waren von einer bis heute unbekannt Person mit einer tödlichen Dosis des Atemgifts Zyanid gefüllt worden. James Burke,

Guten Ruf wiederherstellen

KRISENMANAGEMENT mim. Wenn Manager um Entschuldigung bitten, sei dies nur der erste von mehreren nötigen Schritten auf dem Weg der Wiederherstellung der Reputation. Das sagt Urs Jecker, der sich als Dozent an der Hochschule Luzern unter anderem mit Krisenkommunikation beschäftigt. Er verweist auf die vier R des Krisenmanagements: **Regret, Resolution, Reform und Restitution**. Regret steht für das Eingeständnis, einen Fehler begangen zu haben. Damit verbunden ist aber immer auch das zweite R: «Unter Resolution versteht man, das Problem anzugehen und beseitigen zu wollen», erklärt Jecker. Bei Reform und Restitution geht es schliesslich um die Wiederherstellung der Reputation. «Die Frage ist hier, was wird unternommen, damit ein begangener Fehler nicht mehr passieren kann», sagt Jecker. Teil dieses Prozesses sei, die Reformen für die Öffentlichkeit transparent zu machen.

Ein andere Geschichte sei hingegen das Image, das nicht gleichzusetzen sei mit der Reputation. Das Image sei sehr viel schwieriger beeinflussbar. «Das Image ist das Aussenbild, das langfristig aus dem Kollektiv entsteht», sagt Jecker. Er verweist auf das Beispiel des Elchtests bei Mercedes. Ein Mercedes der A-Klasse kippte bei diesem Fahrdynamik-Test Ende 1997 um, was kurzfristig für einen Reputationsschaden sorgte. «Untersuchungen haben aber gezeigt, dass der Imageschaden auf lange Sicht sehr gering oder kaum vorhanden war», sagt Jecker. Heute habe Mercedes ein gutes Image als zuverlässiger Autohersteller.



ZUR PERSON
Urs Jecker (58) ist Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

damals CEO von Johnson & Johnson, übernahm sofort die Verantwortung, obwohl weder er noch das Unternehmen direkt verantwortlich waren. Die Produktion des Mittels wurde gestoppt, genauso wie die Werbung. Der Rückruf von 32 Millionen Fläschchen kostete rund 100 Millionen Dollar. Burke verlor keine Zeit und entschied, dass Kunden ihre Tylenol-Fläschchen gegen Gutscheine eintauschen konnten. Der CEO erkannte das Problem, übernahm Ver-

antwortung – und bot mit den Gutscheinen eine konkrete Lösung an. Ausserdem versprach er, dass so etwas nie wieder vorkomme. Innerhalb eines Jahres hatte das Produkt Tylenol – diesmal in manipulationssicheren Verpackungen – 90 Prozent des während der Krise verlorenen Marktanteils wieder zurückgewonnen. Das «Fortune»-Magazin ernannte Burke zwanzig Jahre später zu einem der zehn besten CEOs der Geschichte.