

# Wenn der Chef die Bodenhaftung verliert

Muss ein Topmanager bei VW, der CS oder einem anderen Konzern gehen, liegt das oft auch an schlechter Kommunikation



Die Credit Suisse ist in den letzten Jahren von Skandal zu Skandal gestolpert.

MICHAEL BUHOLZER / KEYSTONE

NICOLE RÜTTI

Spektakuläre Rücktritte von Führungskräften scheinen derzeit die Norm zu sein. Nach nur vier Jahren musste Herbert Diess diesen Sommer den Chefessel beim Autobauer Volkswagen wieder räumen. Gescheitert ist er unter anderem am mächtigen Betriebsrat, an der «Unsteuerbarkeit» des Systems Volkswagen, den Herausforderungen beim Umbau des Konzerns hin zu Elektromobilität und Software-Problemen. Doch die Ursachen lagen tiefer: Zum Verhängnis wurden dem VW-Chef vor allem sein Ego und sein Kommunikationsstil. Sein grösster verbaler Patzer war der Spruch «Ebit macht frei», der vor ein paar Jahren international für Empörung sorgte.

Mit seiner schroffen Art eckte er auch bei der Belegschaft im Stammwerk in Wolfsburg an, der er stets die Erfolge des Elektropioniers Tesla vor Augen hielt: «Tesla baut so ein Auto in zehn Stunden – ihr braucht dafür dreissig!» Und er brachte vor allem auch die mächtigen Gewerkschaften gegen sich auf, wenn er gleichzeitig mit dem Abbau von bis zu 30 000 Arbeitsplätzen im Hauptwerk des Konzerns drohte.

## Schönreden hilft nicht

Führungskräfte stehen im medialen Rampenlicht und müssen hierbei eine Vorbildfunktion einnehmen. Verfehlungen werden abgestraft. So musste der Credit-Suisse-Präsident António Horta-Osório abrupt zurücktreten, weil er gegen die Corona-Regeln verstossen hatte. Auch der CEO Thomas Gottstein konnte mit seinem Bemühen, die Fehler der Grossbank schönzureden, den dringend notwendigen Neuanfang nicht verkörpern und räumte Ende Juli seinen Chefposten. Sein Vorgänger Tidjane Thiam hatte wegen einer Beschäftigungsaffäre zurücktreten müssen.

Wenn Führungskräfte versagen, sind zwar meist andere Gründe als eine schlechte Kommunikation ausschlaggebend – ungenügende Performance, fehlende Strategie, schwacher Aktienkurs oder Machtkämpfe. «Aber Kommunikationspannen bilden dann oftmals den direkten Anlass für den Rücktritt eines Managers», sagt Manfred Schwaiger, Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Denn darauf stürzten sich die Medien, führt Schwaiger aus, der seit Jahrzehnten zu Themen rund um die Unternehmensreputation und Kommunikation forscht. Ein Kommunikationsdesaster sei oft-

mals griffiger als ein nicht erreichtes, schwer objektivierbares Leistungsziel.

Die Aussenauftreitte von Diess, beispielsweise in Talkshows, lassen sich zwar durchaus als charismatisch, verbindlich und schlagfertig bezeichnen. Auch scheint er unternehmensstrategisch einiges richtig gemacht zu haben. Gegen innen hingegen, also gegenüber seinen Mitarbeitern, hat er aber offenbar keine Provokation ausgelassen und ist schliesslich mit seinem Kommunikationsstil gescheitert. Das sei fatal, urteilt Schwaiger, weil die Kommunikation das wichtigste Werkzeug eines Managers sei. Sie Sorge dafür, dass die wichtigen Stakeholder wie Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Lieferanten im Interesse der Firma handelten.

## Strafen minimieren

Doch warum straucheln Führungskräfte ausgerechnet über ihre Kommunikation? Oftmals sind sie von einem Heer von Kommunikationsspezialisten umgeben, die penibel darauf bedacht sind, den Manager und das Unternehmen im besten Lichte erstrahlen zu lassen. Gerade in Krisenphasen versage dieses ausgeklügelte System, führt Schwaiger aus.

Der Wirtschaftsprofessor erinnert an den Dieselskandal – die 2015 bekanntgewordene Betrugsaffäre um manipulierte Abgaswerte, die zum Rücktritt des damaligen VW-Chefs Winterkorn geführt hatte. Möglicherweise hätten Kommunikationsfachleute Winterkorn sogar geraten, mit der Wahrheit herauszurücken und reinen Tisch zu machen. Dies wäre die naheliegende Strategie gewesen, um weiteren Reputationschaden abzuwenden. Aber innerhalb von Unternehmen gebe es auch eine Rechtsabteilung, sagt Schwaiger. «Und die denken nicht in der Währung «Reputation».» Für Juristen sei das vordringliche Ziel, mögliche Strafen zu minimieren. Und wenn noch persönliche juristische Konsequenzen drohten, brauche es viel Rückgrat, aufrichtig zu kommunizieren und Fehler einzuräumen.

Aber auch Kommunikationsprofis sind oftmals nicht unschuldig an dieser Entwicklung. So sieht es jedenfalls Rolf Soiron, der als ehemaliger Verwaltungsratspräsident von Lonza oder Holcim zu den zentralen Wirtschaftsführern der Schweiz zählte. Gelegentlich seien es gerade Kommunikationsberater, welche die Hemmungen von Wirtschaftsführern, Klartext zu reden, noch verstärkten, schreibt er in einem Beitrag. Sowohl strategische Unternehmensthemen als auch sozialpolitische Fragen würden allzu oft

«Gerade Führungskräfte sollen sich mit Personen umgeben, die aus einer anderen Perspektive auf Themen schauen und es wagen, die Ideen des Chefs zu hinterfragen.»

Christiane Döhler  
Strategie- und Kommunikationsberaterin

geradezu weichgespült – mit den immergleichen Argumenten wie Haftung oder politische Neutralität. Dies trage nicht zur Glaubwürdigkeit bei.

## In der Echokammer

Meist liegt das Hauptproblem bei den Führungskräften selber: Vielen von ihnen ist die Bedeutung des Zuhörens – sich mit anderen Argumenten, Interessen und Befindlichkeiten auseinanderzusetzen – nicht bewusst, oder ihnen ist die Fähigkeit dazu abhandengekommen. «Topmanager bewegen sich häufig in höheren Sphären», sagt die Strategie- und Kommunikationsberaterin Christiane Döhler. Sie hätten viel erreicht und bekundeten Mühe damit, ein konstruktiv kritisches Umfeld um sich herum zu akzeptieren oder gar aktiv zu fördern.

«So besteht die Gefahr, dass sie die eigene Wahrnehmung mit der Realität gleichsetzen, ohne Impulse von aussen zu bekommen. Dabei wären Reflexionsräume mit ungefilterten und auch kritischen Informationen für die Firmenleitung zentral», sagt die Kommunikationsexpertin überzeugt. Gerade Führungskräfte sollten sich mit Personen umgeben, die aus einer anderen Perspektive auf Themen schauen und es wagen, die Ideen des Chefs kritisch zu hinterfragen.

Hinzu kommt, dass auch die beste Kommunikation eine fehlende Strategie oder eine schädliche Unternehmenskultur nicht geradebiegen kann. So auch im Falle der Credit Suisse, die in den letzten Jahren von Skandal zu Skandal gestolpert ist – von der Moçambique-Affäre und einem Geldwäsche-reiprozess bis hin zum Debakel um die Fonds von Greensill und den Hedge-Fund Archegos. Weder Horta-Osório noch Gottstein ist es hierbei gelungen, die Neuausrichtung einzuleiten.

## Fehlende Identifikation

Der ehemalige VR-Präsident schien sich nicht gross mit der Grossbank zu identifizieren, sagt Daniel Künstle, der mit seiner Firma Commlab Firmen und Organisationen bei der Positionierung berät. Aber genau das brauche es, vor allem wenn sich ein Unternehmen dermassen in Schieflage befinde. Die Führungskraft müsse glaubhaft vermitteln können, dass das Unternehmensinteresse zu jedem Zeitpunkt über dem eigenen Interesse stehe.

Gottstein schien sich demgegenüber durchaus mit der Grossbank zu identifizieren, und man nahm ihm seine Verbundenheit auch ab. Doch ihm fehlten offenbar die Fähigkeit sowie der Wille für einen strategischen und kulturellen Umbau. Dass seine Kommunikation teilweise hilflos wirkte, ist kein Zufall. Wenn die Strategie oder die Einsicht für einen Neuanfang fehlt, bringt auch eine ausgefeilte Informationsoffensive eine Firma und ihre Führungsequipe nicht weiter. Kommunikation ist laut Künstle der Transmissionsriemen, um die Strategie glaubwürdig sowohl gegen innen als auch gegen aussen zu vermitteln und das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen und seiner Führung aufzubauen beziehungsweise weiter zu stärken.

Ein weiterer zentraler kommunikativer Stolperstein ist es, Erwartungen zu wecken, die nicht erfüllt werden. Konkret zum Ausdruck kommen diese Fehler häufig dann, wenn Unternehmen versuchen, mit der Bewirtschaftung moralischer oder sozialer Themen wie Nachhaltigkeit oder Gleichstellung zu punkten.

Und dass ein übermässig talentierter Kommunikator einer Firma sogar schaden kann, wenn die eigenen Interessen der Führungskraft losgelöst von denjenigen des Unternehmens sind, zeigt der Fall des ehemaligen Starbankers Pierin Vincenz. Mit seinem Kommunikationstalent und Charisma ist es ihm gelungen, sein Umfeld zu blenden. Die Affäre Vincenz hat Raiffeisen schwer erschüttert.

Gehäufte Rücktritte und Skandale in der Unternehmenswelt scheinen zu sug-

gerieren, dass sich auch der Anspruch der Öffentlichkeit an Führungskräfte erhöht hat. Der Reputationsforscher Schwaiger ist hierbei dezidiert anderer Ansicht. Was sich geändert habe, sei vielmehr die gestiegene gesellschaftliche Bereitschaft, zu polarisieren und zu skandalisieren. Eine Schlüsselfunktion nehmen seiner Ansicht nach die Medien ein, die sich an Verkaufszahlen, Klicks und Einschaltquoten orientieren. Social Media gelten hierbei als Multiplikatoren, die für die zusätzliche Verbreitung der Skandalgeschichten sorgen – damit kann eine fatale Dynamik entstehen, vor allem, wenn der betroffene Manager bereits auf der Abschlusliste steht.

Fünf Beispiele zeigen, worauf es bei der Kommunikation ankommt:

■ **Fehler einräumen, ohne zu beschönigen:** Die Airline Lufthansa kämpft mit grossen Schwierigkeiten: annullierte Flüge, Flugverspätungen, verlorengegangenes Gepäck, Personalknappheit, Streiks und Auseinandersetzung mit den Gewerkschaften. In einem Brief an seine Fluggäste von Ende Juli entschuldigen sich der CEO Carsten Spohr und die übrigen Geschäftsleitungsmitglieder für die Probleme beim Hochfahren des Flugsystems nach zweijähriger Pandemie. Beschönigt wird hierbei nichts: Kurzfristig werde sich die Situation kaum verbessern, heisst es im Brief. Eine deutliche Normalisierung im Flugverkehr wird erst für Sommer 2023 in Aussicht gestellt. Der Brief scheint bei der Kundschaft von Lufthansa gut angekommen zu sein, und Kommunikationsexperten sehen darin einen mutigen Schritt: Selbst wenn die Fluggesellschaft kurzfristig nicht viel an der misslichen Lage ändern könne, fühle man sich als Kunde ernst genommen.

■ **Mit gutem Beispiel vorangehen und Verantwortung übernehmen:** Unternehmen wie Georg Fischer oder Schindler haben während der Covid-19-Krise Managementsaläre gekürzt und diese Beiträge zur Minderung von Härtefällen in eigenen Unternehmen eingesetzt. Damit setzten die Firmen ein klares Signal für solidarisches Unternehmertum. Richtig kommuniziert, schafft dies Vertrauen und stärkt die Reputation.

■ **Sagen, was man tut, und tun, was man sagt:** Der Leitspruch des ehemaligen deutschen Bundespräsidenten Johannes Rau gilt auch in der Wirtschaft. Als Meister der Finanzkommunikation gilt derzeit der ABB-Chef Björn Rosengren. Laut Image-Ranking und Medienpräsenz zählt er zu den beliebtesten CEO der hiesigen Grosskonzerne. Als er im März 2020, kurz nach Ausbruch der Pandemie, im Technologiekonzern das Steuer übernahm, liess er von Anfang an keine Zweifel daran, dass ihm die Restrukturierung gelingen würde – mit einer klaren Strategie vor Augen: klare Verantwortlichkeiten, dezentrale Strukturen, Fokus auf Leistungskennzahlen und auf profitable Geschäfte. Mitarbeitern sind die Vorgaben eingetrichtert worden. Eine einprägsame Scorecard mit Leistungskennzahlen gibt Auskunft darüber, wo die jeweiligen Geschäftseinheiten stehen.

■ **Weniger ist mehr:** Dafür steht der authentische und klare Kommunikationsstil von Mario Draghi. Sein «Whatever it takes», mit dem er vor Jahren auf dem Höhepunkt der Euro-Krise als Chef der Europäischen Zentralbank die Finanzmärkte beruhigte, ist in die Geschichte eingegangen.

■ **Mitreissen und motivieren:** Ein Meister der Kommunikation ist Jean-Claude Biver. Der Unternehmer hat bekannte Marken wie Blancpain, Omega oder Hublot zum Leben erweckt und gross gemacht. Sein Enthusiasmus und seine Begeisterungsfähigkeit machen ihn zum unverwechselbaren Marketingprofi, Motivator und Patron der Schweizer Uhrenbranche.