



**3x3**  
communication

Das kleine 3x3 der  
**empathischen**  
**Kommunikation**

- Ein Leitfaden für Unternehmen, die Menschen erreichen wollen -

# INHALTSVERZEICHNIS

Liebe Leser,

*mit der Empathie ist es wohl wie mit dem Humor oder dem gesunden Menschenverstand: Die meisten von uns meinen, dass es mehr davon in der Welt geben sollte, aber kaum einer von uns meint, dass er selber davon nicht genug hätte. Man darf auch vermuten, dass Empathie umgekehrt proportional zur Unternehmensgröße ist: Weltkonzerne mit wertvollen Patenten und einer weltweiten Marketingorganisation können es sich über Jahre und Jahrzehnte leisten, zu wenig auf die Menschen einzugehen - ihre Produkte verkaufen sich trotzdem – bis eines Tages eine Krise hereinbricht. Wer empathisch ist, kann dagegen Krisen vorausahnen, bisweilen auch gleich von ihnen verschont bleiben. Empathie liegt aber im Auge des Betrachters, muss also in der Öffentlichkeit ankommen, sonst profitiert ein Unternehmen nicht davon. Deshalb ist empathische Kommunikation so wichtig. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen Erfolg durch Kommunikation!*

Susanne Pfaller

Adrian Dunskus

3x3 communication GmbH

## Themengebiete

	Seite
Aller Anfang ist empathisch	4
Demonstrierte Empathie	6
Empathie und Handlungsfreiheit	8
Empathie und Strategie	10
Was Empathie ist - und was nicht	12
Empathie in der Unternehmenskommunikation	14
Was Empathie im Unternehmen stärkt	17
Empathie wirkt - lang anhaltend	38
Kommunikation braucht Empathie	40

# ALLER ANFANG IST EMPATHISCH

Wer ein Unternehmen neu gründet, muss Empathie mitbringen, damit er überhaupt den Weg zum Kunden findet. Für kleine Unternehmen ist Empathie lebenswichtig, doch kann sie verlorengehen, wenn der Erfolg ein Unternehmen zu groß werden lässt.

Je komplexer eine Organisation, desto mehr Regeln braucht sie, und desto mehr beschäftigt sie sich mit sich selbst. Der Kunde gerät aus dem Blickfeld, und nicht nur er: Auch die anderen Teile der Öffentlichkeit spielen in den Augen des Unternehmens eine immer geringere Rolle. So entsteht die Gefahr von Hybris. Unternehmen erkennen nicht oder zu spät, wie sich die nationale oder internationale politische ändert und sich gegen sie wendet, sie bemerken nicht, wie Teile ihrer Organisation Gesetze brechen, sie übersehen aber auch, wie neuartige Konkurrenz entsteht (Stichwort „disruptive Innovation“).

Grund genug also für Unternehmen, sich mit Empathie zu beschäftigen und mit empathischer Kommunikation. Dabei gilt wie bei jeder Kommunikation, dass sie nur dann

Erfolg haben kann, wenn sie wahrhaftig ist. Es kann also ein Unternehmen nur empathisch kommunizieren, wenn es auch empathisch denkt und handelt. Im übrigen ist Empathie das, was man eine Sekundärtugend nennt. Nicht Empathie allein macht ein Unternehmen moralisch gut, doch moralische Unternehmen brauchen Empathie, damit die Öffentlichkeit sie als moralisch wahrnimmt - und damit sie selbst moralisch bleiben.



# DEMONSTRIERTE EMPATHIE

Am 27. Oktober 2016 sah die Welt einen bemerkenswerten Werbespot. Eine junge Frau erzählte darin, wie sie sich als Behinderte fühlt. Im weiteren Verlauf erschienen andere Personen, ebenfalls mit verschiedenen Handicaps. Gemeinsam war allen Protagonisten, dass sie jeweils ein Gerät vorstellten, das ihnen das Leben leichter macht. Am Ende erfuhr man nicht nur, dass die Erzählerin diejenige war, die (wirklich oder vorgeblich) den Werbespot produziert hatte, man sah auch ihre Freude an der Arbeit.

Der Spot leitete das Special Event von Apple ein, bei dem das Unternehmen Produktneuheiten vorstellte, zeigte aber kein einziges der neuen Produkte. Die Appleerzeugnisse erschienen nur als generische Referenz jeweils in der Hand der im Bild sichtbaren Person. Insofern handelte es sich auch nicht um Werbung im engeren Sinne, sondern um PR: Das Unternehmen verkaufte nichts, es pflegte seine öffentliche Wahrnehmung.

Die Botschaft des Spots ist eindeutig: Apple weiß, was seine Kunden wollen, und zwar auch diejenigen Kunden, die nicht zur klassischen Zielgruppe zählen. Doch die eigentlich Botschaft geht darüber hinaus: Der Spot drückt aus, dass Apple seine Kunden zu Wort kommen lässt, selbst dann, wenn sie nicht so makellos daherkommen, wie man das sonst aus Werbung und PR kennt.

Insofern ist der Spot in doppelter Weise empathisch: Da behauptet ein Unternehmen nicht einfach, dass es die Wünsche seiner Kunden kennt, es zeigt, dass es die Kunden eigene Wünsche ausdrücken lässt.

**Empathie heißt, auf Empfang sein.**



# EMPATHIE UND HANDLUNGSFREIHEIT

Geht es auch ohne Empathie? Natürlich.

Shell hat die Versenkung der Bohrinsel „Brent Spar“ überlebt, BP den Brand der Plattform „Deepwater Horizon“ und die deutschen Betreiber von Atomkraftwerken sämtliche Störfälle und Kontroversen. Die weiteren unter 5b) näher aufgeführten Organisationen werden die dort beschriebenen Krisen ebenfalls überleben. Offensichtlich ist aber auch, dass sie nach der Krise unter stärkerer Beobachtung der Öffentlichkeit stehen und sich somit ihr Handlungsspielraum einengt – im Fall der Kraftwerksbetreiber dahin, dass sie zunächst keine neuen Kraftwerke mehr bauen können und den verbliebenen Anlagen die Stilllegung ab 2022 droht.

Was ist passiert?

Die Öffentlichkeit traut diesen Organisationen nicht mehr. Deshalb verlieren sie ihre Handlungsfreiheit. Will ein Unternehmen sich diese Handlungsfreiheit, letztlich also seine Existenzberechtigung bewahren, muss es sich das Vertrauen der Gesellschaft erhalten und deshalb ernst nehmen, was diese Gesellschaft jeweils braucht und empfindet. Das ist Empathie.

## **Empathie sichert die Handlungsfreiheit eines Unternehmens.**

Unternehmen, die sich nicht empathisch ausrichten, kann man als autistisch bezeichnen, da sie sich vor allem mit sich selbst beschäftigen beziehungsweise damit, was die Welt ihrer Meinung nach tun und denken sollte. Wie auch beim Menschen kann der Autismus bei Unternehmen mit erstaunlichen Leistungen einhergehen, ja, solche Leistungen erst möglich machen. Ob sie langfristig gedeihen, ist aber bei autistischen Menschen ebenso zweifelhaft wie bei autistischen Unternehmen.



# EMPATHIE UND STRATEGIE

Empathische Unternehmen reagieren schneller auf Chancen und Bedrohungen von außen. Je tiefer die Empathie in der Unternehmenskultur verankert ist, um so besser kann ein Unternehmen mit besonderen Herausforderungen wie denen der Disruption umgehen. Disruption bezeichnet dabei das Aufkommen einer (neuen) Technik, die geeignet ist, etablierte Geschäftsmodelle aufzubrechen. Disruptive Kräfte werden oft unterschätzt, weil man nur ihr gegenwärtiges Potential sieht, nicht aber dessen Wachstumsrate.

Empathische Unternehmen nehmen diese Art von Entwicklung früher wahr, weil sie offener für Signale aus der Außenwelt sind. Dieser zeitliche Vorteil gleicht den Nachteil aus, dass empathische Unternehmen öfter ihren Kurs ändern als weniger empathische. Die häufigeren Kurswechsel sind also nur ein scheinbarer Nachteil, zumal ein empathischeres Unternehmen eher in der Lage sein dürfte, seiner Belegschaft zu erklären, warum es den Kurs ändert.

Empathische Unternehmen nutzen zudem die Neugier ihrer Mitarbeiter besser und erhöhen so ihre Innovationskraft. Demgegenüber haben weniger empathische Unternehmen oft erhöhten Aufwand, weil strebsame Mitarbeiter sich zu wenig wahrgenommen fühlen und deshalb das Unternehmen verlassen.



Empathische Unternehmen	„Autistische“ Unternehmen
fragen	fordern
wollen dienen	wollen primär Umsatz erzielen
orientieren ihre Produkte am Menschen	richten die Menschen auf ihr Produkt aus
kommunizieren auch bottom-up	kommunizieren top-down
denken in Schleifen	denken linear

# WAS EMPATHIE IST - UND WAS NICHT

Empathie heißt, sich einfühlen. Empathie heißt, herausfinden zu wollen, wie es jemandem geht. Empathie heißt, dem Anderen das Gefühl zu vermitteln, dass man genau das herausfinden will. Empathie heißt, das Gegenüber überhaupt wahrzunehmen.

Empathie heißt nicht: „Ich weiß, was du brauchst, nämlich XYZ“. Empathie heißt auch nicht: „Du brauchst doch bestimmt jetzt XYZ?“ Empathie heißt: „Was brauchst du? Magst du es mir sagen?“ und dann vielleicht „Habe ich dich richtig verstanden? Brauchst du vielleicht XYZ?“

Empathie heißt aber zuallererst: „Ich sehe dich, ich nehme dich wahr. Ich höre dir zu. Ich gehe auf dich ein.“

Empathie heißt dabei NICHT: „Du hast immer recht“.

Grundsätzlich ist Empathie etwas, von dem heutige Unternehmen oft zu wenig haben. Das liegt daran, dass sie oft

zu hierarchie- oder prozessorientiert sind und deshalb zu wenig auf Mitarbeiter und Kunden eingehen.

Empathie ist nicht immer und überall etwas Gutes, vielmehr kommt es darauf an, was man mit ihr vorhat. Wer sich in seine Kunden hineinfühlt, kann Produkte entwickeln, die ihnen mehr nützen - er kann aber auch seine Kunden immer besser manipulieren. Was bei Autos und Computern also wünschenswert ist, kann in der Werbung und in Medien zu Zielkonflikten führen.



# EMPATHIE IN DER UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION

Empathische Unternehmen nehmen die Öffentlichkeit wahr. Empathische Unternehmenskommunikation unterstreicht dies, bemüht sich aber gleichzeitig ständig darum, die eigene Wahrnehmung zu überprüfen.

Das setzt voraus, dass die Unternehmensführung zuhört, wenn die Basis sagt, was ihr Kunden und andere Stakeholder erzählen.

Wer empathisch ist, dem fällt es leicht, ein Gespräch zu beginnen: Er braucht nur Fragen zu stellen und Wahrnehmungen zu äußern. In Zeiten der Kontroverse beginnt der Auftritt als Unternehmensvertreter mit den Worten: „Die Öffentlichkeit betrachtet uns zur Zeit besonders kritisch. Das ist verständlich.“ An diese Wendung kann man dann eine Kernbotschaft anschließen wie: „Wir sind der weltgrößte Hersteller von XYZ und als solcher besonders in der Wahrnehmung der Gesellschaft.“

Spätestens ab hier kann dann folgen, was jeweils dem Anlass entspricht, ob dies nun ein Rückruf, eine Werksschließung oder auch eine Produktneuvorstellung ist.

## **Fragen, die sich die Unternehmensleitung stellen sollte:**

- ▲ Weiß ich, was die Öffentlichkeit von meinem Unternehmen und seinen Produkten hält, und was sie darüber jeweils wissen will?
- ▲ Woher weiß ich es? Erfahre ich es zufällig, wird es mir regelmäßig gemeldet, oder bemühe ich mich selbst darum?
- ▲ Verstehe ich, wie der Eindruck der Öffentlichkeit zustandekommt?
- ▲ Wen höre ich an? Auch den, der anderer Meinung ist als ich? Wie stelle ich das sicher?
- ▲ Kann ich knapp zusammenfassen, welche kritischen Meinungen es in der Öffentlichkeit über uns gibt, und wo sie herrühren?



## Empathie verschafft Freiheit in der Kommunikation.

Empathie erlaubt einem Unternehmenssprecher, gleich welcher Hierarchiestufe, schnell eine Beziehung zum jeweiligen Publikum herzustellen. Nichtempathische Unternehmen müssen hier zunächst eine Fremdheit überwinden, die das Publikum empfindet. Sie müssen zuerst mühsam den gemeinsamen Boden suchen, auf dem sie glaubwürdig und freundlich wirken können. Empathische Unternehmen haben einen Startvorteil. Sie können leichter einzelne Personen zur Öffentlichkeit sprechen lassen und so dem Unternehmen ein menschliches Gesicht geben.



# WAS EMPATHIE IM UNTERNEHMEN STÄRKT

Empathie ist ein **Kulturfaktor**, also etwas, das die Unternehmensspitze vorleben muss. Sie lässt sich nicht als Teil einer Strategie verordnen. Wie der Managementtheoretiker Peter Drucker richtig feststellt: „Culture eats strategy for breakfast“.

## Diese Faktoren tragen zur Empathie im Unternehmen bei:

- ▲ Vorleben durch die Spitze
- ▲ Entsprechende Auswahl der Mitarbeiter
- ▲ Vermeiden von Selbstzufriedenheit
- ▲ Empathie auch im Innenverhältnis
- ▲ Interesse am Mitmenschen als Wert

Empathie ist also mit anderen Unternehmenswerten wie gute Governance oder Freiheit von Korruption vergleichbar. Auch hier zählt „the tone from the top“, also das gute Beispiel der Führung. Allerdings gilt hier auch, dass die Basis angehört werden muss.

### Fallstricke

Empathie lässt sich nicht messen. Eher messen lassen sich die Kosten, die sie verursacht. Deshalb läuft Empathie Gefahr, an Controllern zu scheitern. Um so wichtiger, dass die Unternehmensspitze ein gutes Beispiel abgibt.

Empathie lässt sich auch nicht in Prozessen abbilden oder in Vorschriften fassen. Deshalb kann sie dort zu wenig Ausprägung erfahren, wo Unternehmen zu stark an solchen Dingen orientiert sind.

Empathie wird vom Markt erzwungen, wenn ein Unternehmen im starken Wettbewerb steht und vor allem Dienstleistungen erbringt. Umgekehrt wirkt eine starke Marktstellung einer empathischen Unternehmenskultur ebenso entgegen wie der Fokus auf technische Geräte und Einrichtungen.

Empathie als Unternehmenseinstellung setzt voraus, dass der einzelne Mitarbeiter darin eine für ihn ebenfalls sinnvolle Haltung sieht. Empathie muss also belohnt werden, zumindest sollte das Unternehmen sie nicht bestrafen. Empathie hat es deshalb dort schwer, wo Organisationen stark hierarchisch ausgerichtet sind.

### Empathie wird top-down gelebt und bottom-up verstanden.

### Wie man es machen kann



### „Wir vermarkten ein tödliches Produkt“ – Philip Morris seit etwa 2000

**Der Fall:** Philip Morris ist in Deutschland und vielen anderen Ländern Marktführer bei Zigaretten. Die sind bekanntlich gesundheitlich nicht nur schädlich, sondern verursachen auch den Tod von Menschen. Entsprechend

argwöhnisch werden Zigarettenhersteller von der Öffentlichkeit beäugt.

**Die Empathie:** Philip Morris geht sehr offen mit den Nachteilen seiner Produkte um. Das Unternehmen gibt nicht nur zu, dass Rauchen gefährlich, ja, tödlich ist, es rät auch eindeutig: Wer sich vor den Risiken des Rauchen wirksam schützen will, der sollte aufhören oder gar nicht erst anfangen. Das Unternehmen begrüßt auch öffentlich staatliche Eingriffe, von Tabaksteuererhöhungen bis zu Verkaufs- und Werbeverboten.

**Der Vorteil:** Philip Morris positioniert sich öffentlich als vertrauenswürdigen und verantwortungsbewusstes Unternehmen. Auf dieser Grundlage kann es die staatliche Regulierung beeinflussen und überzeugend darauf hinwirken, dass für etwaige zukünftige Tabakprodukte mit geringeren Risiken mildere Vorschriften gelten.

**Die Lehre:** Erkennen, was die Öffentlichkeit empfindet, dies ansprechen und in dem so vorgegebenen Rahmen die eigenen Stärken zur Geltung bringen.



*„Es ist das geschehen, an dessen Verhinderung wir so hart gearbeitet haben“ – Lufthansa 2015*



**Der Fall:** Im April 2015 reißt ein lebensmüder Pilot den Flug Germanwings 1565 mit 149 Menschen in den Tod. Jahrzehntlang hat die Lufthansa, Muttergesellschaft von

Germanwings, die Sicherheit obenan gestellt. Nun steht diese Arbeit in Frage.

**Die Empathie:** Am Tag nach dem Unglück stellt sich Carsten Spohr, Vorstandschef der Lufthansa, der Kamera. Spohr spricht frei und blickt fest ins Objektiv. Er benennt das Unglück gleich im zweiten Satz und verknüpft es im selben Atemzug mit der Sicherheitsarbeit von Lufthansa: „Something happened which we at Lufthansa work so hard to prevent: we lost a Germanwings flight with 149 people on board“. Spohr betont, wie wichtig die Lufthansa das Thema Sicherheit nimmt und verspricht, sein Unternehmen werde in Zukunft um so härter daran arbeiten, dass „Fliegen noch sicherer wird“ – Unterton: Sicher ist es schon jetzt.

**Der Vorteil:** Indem Spohr die Menschen, aber auch die Arbeit von Lufthansa in den Vordergrund stellt, schafft er eine Beziehungsebene zum Publikum und vermeidet es, als Technokrat herüberzukommen.

**Die Lehre:** Unglücke, Missstände und dergleichen offen ansprechen, aber Beziehungsebene suchen. Wo waren die Mitarbeiter des Unternehmens um das Wohl ihrer Mitmenschen bemüht? Was ist die Mission des Unternehmens?

## Wie man es nicht machen soll

*„Bei den Armen ausgeruht ankommen“ –  
Franz-Peter Tebartz van Elst, Limburg 2014*



**Der Fall:** Bis heute ist unbekannt, woher das Geld für den Umbau des Bischofssitzes in Limburg kommt. Die Kosten stiegen während der Planungszeit von zwei auf zehn Millionen Euro. Bischof Tebartz van Elst, anfangs von den Gläubigen hoffnungsvoll willkommen geheißen, geriet in den Ruch der Prasserei. Dazu trug auch eine Dienstreise nach Indien bei, die der Kirchenmann in der Ersten Klasse absolvierte. Als man ihm dies vorhielt, leugnete er und behauptete,

er sei Business Class geflogen. Mit den Tatsachen konfrontiert verteidigte er sich dann, er habe schließlich ausgeruht bei den Armen auftreten wollen.

**Der Fehler:** Medien gegenüber sagt man die Wahrheit, sonst holt sie einen am Ende ein. Wer viel Geld ausgibt, noch dazu Geld, das von anderen Leuten kommt, muss die Wahrnehmung erzeugen, dass die Ausgaben dem richtigen Zweck dienen.

**Besser wäre gewesen:** Gleich bei Amtsantritt die Vision eines neuen Bischofssitzes erzeugen, dessen Pracht der jahrhundertealten Tradition von Limburg als Diözese entspricht. Auf Flüge in der First verzichten: Der Unterschied zu Business ist in der Regel minimal und den happigen Aufpreis nicht wert. Diesen Verzicht in eine Reiseordnung schreiben, auf die man sich bei Bedarf öffentlich berufen kann.



*„Unsere Mitarbeiter sind schuld, aber unsere Mitarbeiter nicht“ – Volkswagen, 2015*



**Der Fall:** Der Skandal um gefälschte Abgaswerte zählt zu den kostspieligsten Fällen seiner Art: VW hat eine zweistellige Milliardensumme zu tragen und reiht sich damit in die

kleine, aber zweifelhafte Gruppe ein, in der sich ansonsten nur noch das Exxon-Valdez-Unglück, der Brand der Erdölplattform Deepwater Horizon und die Kernschmelze von Fukushima finden. Vor allem aber lieferte die Reaktion von Volkswagen, speziell die des damaligen Unternehmenschefs, bedrückendes Anschauungsmaterial. In dem Videoauftritt der seinem Abtritt als Vorstandsvorsitzender voranging, ringt Martin Winterkorn um die richtige Haltung. Die Unregelmäßigkeiten bei Diesel „widersprechen allem, für was Volkswagen steht“, sagt er da, aber auch, dass es falsch wäre, wenn „wegen der schlimmen Fehler einiger weniger die harte und ehrliche Arbeit von 600.000 Menschen unter Generalverdacht gerät“.

**Der Fehler:** Nicht nur einer, sondern eine ganze Reihe:

**1.)** In der Krise muss man zu allererst die Wahrnehmung der Öffentlichkeit zumindest anerkennen. Erst dann kann man sagen, wofür das eigene Unternehmen steht. Kehrt man die Reihenfolge dieser beiden Punkte um, wie das Winterkorn tut, dann erweckt man den Eindruck, man sei uneinsichtig.

**2.)** Ein Statement darf nur eine Stoßrichtung haben. Entweder, man äußert Betroffenheit, oder man beruhigt die Belegschaft, aber nicht beides im selben Auftritt.

**3.)** Wer vom Teleprompter abliest, wie das Winterkorn tut, macht es sich selbst schwer bis unmöglich, eine emotionale Brücke zum Publikum zu schlagen.

**Besser wäre gewesen:** So anzufangen: „Meine Damen und Herren, große Teile der Öffentlichkeit sind entsetzt über die Unregelmäßigkeiten bei den Dieselmotoren von Volkswagen. Ich bin es auch. Volkswagen steht für Solidität und Ehrlichkeit. Deshalb werden wir diesen Sachverhalt zügig und gründlich aufklären, dafür verbürge ich mich.“



*„Hab auch noch etwas anderes zu tun“ –  
BASF, Ludwigshafen, 2016*



**Der Fall:** Im Oktober 2016 gerät bei Arbeiten auf dem Betriebsgelände der BASF in Ludwigshafen eine Anlage in Brand. Zwei Menschen sterben. Der Konzern bewältigt die Unterrichtung der Öffentlichkeit nach anfänglichen

Schwierigkeiten recht gut, allerdings bleibt Vorstandschef Kurt Bock unsichtbar. Ende Oktober, also rund zehn Tage später, tritt Bock bei einem Routinepresstertin auf, der Bekanntgabe der Quartalszahlen. Dort wollen Journalisten auch wissen, wo Bock denn während des Brandes war. Der Manager ist auf die Frage offenbar nicht vorbereitet und erwidert mit mürrischem Gesicht: „Ich habe mich um die Feuerwehrleute gekümmert, um die Opfer, um die Familien. Ich weiß nicht, ob das wahrgenommen wird, was das für die BASF bedeutet. Wir haben getrauert. Wir haben gleichzeitig sichergestellt, dass die Öffentlichkeit ausreichend informiert ist und genau weiß, wie wir die Lage einschätzen“.

**Der Fehler:** In der Krise muss der CEO vor die Öffentlichkeit – nicht sofort, aber bald, nicht erst, wenn alles gelöscht ist. Versäumt er diesen Auftritt, muss er das nächste Mal eine Erklärung abgeben.

**Besser wäre gewesen:** Spätestens nach dem ersten Todesfall vor die Kameras gehen und in etwa folgendes sagen: „Dies ist mein schwerster Tag als Vorstandsvorsitzender. Wir haben ein Todesopfer zu beklagen. Bei der BASF arbeiten wir jeden Tag daran, dass so etwas nicht vorkommt. Umso schmerzhafter, wenn es dann doch eintritt. Unsere Gedanken sind bei den Angehörigen des Opfers.“

Sein Schicksal ist uns Anlass, unsere Verantwortung für die Sicherheit noch ernster zu nehmen, die Ursachen des Unglücks genau zu erforschen und die nötigen Konsequenzen zu ziehen, damit so etwas nicht mehr passiert...“

Oder aber, wenn es tatsächlich nicht möglich war, während der Krise aufzutreten, die Pressekonferenz mit entsprechenden Ausführungen einleiten (und nicht warten, bis man danach gefragt wird): „Mir ist bewusst, dass viele von Ihnen einen Auftritt von mir während der jüngsten Krise unseres Unternehmens vermisst haben. In solchen Situationen ist der Vorstandschef in besonderer Weise gefordert. Ich habe meinen Platz im Unternehmen gesehen, bei den Feuerwehrleuten, bei den Opfern und den Angehörigen. Es ging darum, den unmittelbar Betroffenen in diesen Stunden und Tagen beizustehen. Zugleich haben wir die Öffentlichkeit stets sachlich, zutreffend und zügig informiert. Ich glaube deshalb, dass wir als BASF insgesamt unserer Verantwortung gerecht geworden sind“.

Das ist aber bestenfalls Schadensbegrenzung, denn die Wahrnehmung, dass dem Chef die Öffentlichkeit nicht so wichtig ist, lässt sich im nachhinein nicht mehr ausräumen.



### **„99,99 Prozent Zustimmung“ – Deutsche Börse, 2017**

**Der Fall:** Als Vorstandschef der Deutschen Börse AG betreibt Carsten Kengeter seit seinem Amtsantritt 2015 den Zusammenschluss seines Hauses mit der London Stock Exchange. Dahinter steckt die Überlegung, dass die nationalen Börsen in Europa zu klein sind, um auf die Dauer gegen die Aktienmärkte in den USA oder in China zu bestehen. Kengeter ist als Investmentbanker große Vertragsabschlüsse gewöhnt, schätzt aber das öffentliche Interesse an der Fusion falsch ein. So gesteht er der englischen Seite zu, dass der Sitz des fusionierten Unternehmens London sein soll. Dies wäre für sich gesehen schon ein Politikum gewesen, doch nach dem Brexit-Referendum vom Mai 2016 läuft es darauf hinaus, dass die Geschäftsführung der größten Börse der Europäischen Union außerhalb der EU zu liegen kommt.

Kengeter tönt noch im Februar 2017, es gebe für seine Pläne 99,99 Prozent Zustimmung. Dann wird bekannt,



dass er vor Bekanntwerden der Fusionspläne Aktien der Deutschen Börse gekauft und damit möglicherweise gegen Insiderregeln verstoßen hat. Die britische Seite beharrt derweil auf London als Sitz des fusionierten Unternehmens, sucht aber nach dem Brexit offenbar nach einem Weg, die Fusion gesichtswahrend platzen zu lassen, und lässt wegen der Insidervorwürfe Zweifel an der Person von Kengeter laut werden.

Am Ende scheitert die Fusion am Einspruch der EU-Kommission. Die geplatze Übernahme kostet die Deutsche Börse Presseberichten zufolge allein 2016 66 Millionen Euro. Mitte April 2017 wirft Thorsten Schäfer-Gümbel, hessischer SPD-Chef, Kengeter ein „Höchstmaß an Naivität“ vor. Der Börsenchef akzeptiert kleinlaut die Kritik: „Das ist möglicherweise so.“ Man habe gesehen, „dass wir den Gesprächsbedarf mit der Öffentlichkeit nicht vollständig gedeckt haben“. Ob Kengeters Vertrag als CEO der Deutschen Börse wie geplant über 2018 hinaus verlängert wird, war bei Redaktionsschluss noch ungewiss.

**Der Fehler:** Betriebswirtschaftlich gesehen ist es zweitrangig, in welchem Land der Sitz eines Unternehmens liegt. Politisch kann das ganz anders sein, besonders dann, wenn das Unternehmen einer besonderen politischen Kontrolle unterliegt, wie das Börsen eben tun. Wer in einem solchen Fall eine Übernahme durch eine ausländische Adres-

se durchsetzen will, muss a) dem abgebenden Standort eine überzeugende Zukunft in Aussicht stellen, b) sich von Interessenkonflikten freihalten und c) Übertreibungen vermeiden.

**Besser wäre gewesen:** Den geplanten Umzug nach London offen ansprechen und die Wehmut Frankfurts bejahren: „Die Deutsche Börse hat in den vergangenen Jahrzehnten tiefgreifende Veränderungen bewältigt. Sie hat sich dabei ihrer jahrhundertealten Tradition als Handelsplatz würdig gezeigt. Nur, wer mit der Zeit geht, hat auch eine Zukunft. Der Zusammenschluss von Deutscher Börse und London Stock Exchange sichert auch die Zukunft der Börse in Frankfurt. Es ist ein großer Schritt, den diese Unternehmen vollziehen, und ich verstehe, dass er bei manchen Unsicherheit und auch Wehmut verursacht. Der Vorstand der Deutschen Börse ist jedoch überzeugt, dass das Unternehmen seine besonderen Stärken im Verbund mit der London Stock Exchange in besonderer Weise wird ausspielen können...“

Anmerkung: Es gilt hier, was in der Kommunikation immer gilt: Was man sagt, muss auch wahr sein. Wer also so eine Fusion nur betreibt, um damit reich zu werden, muss sich einen anderen Wortlaut überlegen.

# UNITED



## *Polizei als betriebswirtschaftliche Hilfsgruppe - United Airlines, Chicago, 2017*



**Der Fall:** Am 9. April 2017, Palmsonntag, steht United Airlines vor einem Problem: Die Linie muss dringend vier Besatzungsmitglieder von Chicago nach Louisville im US-Bundesstaat Kentucky bringen, weil dort sonst ein

United-Flug mangels Besetzung ausfallen muss. Die Maschine von Chicago nach Louisville ist aber voll. United bietet den Passagieren bis zu 1.000 US-Dollar, wenn sie den nächsten Flug nehmen. Der ist aber erst am nächsten Tag mittags, und so geht niemand auf das Angebot ein.

Daraufhin wählt United – vorgeblich zufällig – vier Fluggäste aus und fordert sie zur Aufgabe ihrer Plätze auf. Drei leisten dem Folge, der vierte, ein Vietnamesischamerikaner namens David Dao, weigert sich. Er sei Arzt in Louisville und müsse am nächsten Morgen Patienten behandeln, deshalb komme es für ihn nicht in Frage, seinen Sitz herzugeben.

Von der Fluglinie zur Hilfe gerufene Sicherheitskräfte entfernen Dao daraufhin gewaltsam aus dem Flugzeug, was eine Reihe von Passagieren mit dem Handy filmt. Das Video mit dem verprügelten, blutenden Fluggast geht um die Welt. Dao verschafft sich danach trotz seiner Misshandlungen auf unbekanntem Weg erneuten Zutritt zum Flugzeug. Daraufhin lässt die Fluglinie die Maschine räumen und Dao abführen, mit einer Stunde Verspätung setzen die übrigen Passagiere ihre Reise fort.

Oscar Munoz, CEO von United, braucht bis zum nächsten Tag, ehe er sich äußert, und tut dies sehr zurückhaltend: Er spricht von „re-accommodation“, also „Neuunterbringung“,

wo es um das Verprügeln eines Fluggastes geht. Dann wird bekannt, der Flug sei nicht, wie von United angegeben, überbucht gewesen, sondern einfach nur voll, auch habe United nicht nach dem Zufall ausgewählt, sondern diejenigen Fluggäste, darunter Dao, ausgesucht, die für United am wenigsten rentabel waren, weil sie ihre Flugscheine besonders preiswert erworben hatten. Munoz derweil beruhigt seine Belegschaft, die Mitarbeiter hätten alles richtig gemacht.

**Der Fehler:** United hat die Marktwirtschaft außer Kraft gesetzt und zum Schutz seines Gewinns die Polizei auf einen Kunden gehetzt. Da hilft es wenig, dass United im Recht war, denn einen Anspruch auf Beförderung gibt es letztlich nicht, sehr wohl ist aber eine Fluglinie nach US-Recht verpflichtet, Besatzungskräfte dorthin zu befördern, wo sie gebraucht werden, weil sonst ein Flug ausfällt.

**Besser wäre gewesen:** United hätte sich marktwirtschaftlich verhalten und sein Angebot erhöhen können, bis jemand es doch noch annimmt. Wer für 1.000 Dollar noch nicht aussteigt, tut es für 2.000 vielleicht doch und für 3.000 bestimmt. United hätte dann gar nicht zuzugeben brauchen, dass die Beförderung mit einem Billigticket weniger gewiss ist.

Wenn die Airline dennoch die Sitze zwangsweise räumte, hätte sie (vorher!) den Piloten eine Ansage etwa folgenden Inhalts vornehmen lassen können: „Meine Damen und Herren, leider habe ich unangenehme Nachrichten für einige von Ihnen. United Airlines muss auf diesem Flug vier Kollegen nach Louisville mitnehmen, weil dort sonst ein Flug mangels Besetzung ausfällt und mehrere hundert Fluggäste stranden. Wir brauchen hierfür vier Sitze in diesem Flugzeug, das aber leider derzeit voll besetzt ist. Das bedeutet, dass vier von Ihnen nicht werden mitfliegen können. Unsere Mitarbeiter werden die betroffenen Personen gleich ansprechen. Bitte zeigen Sie sich kooperativ und geben Ihren Sitzplatz auf, wenn Sie angesprochen werden, unsere Mitarbeiter kümmern sich draußen um eine Lösung für jeden von Ihnen vier. Wenn Sie vier verzichten, können mehrere hundert Menschen heute noch pünktlich nach Hause. Herzlichen Dank für Ihr Verständnis.“

# EMPATHIE WIRKT - LANG ANHALTEND

Wer auf der Website von Apple das eingangs erwähnte Special Event anschaut, bekommt nach dem Werbespot den Auftritt von Tim Cook zu sehen, seit dem Tod von Unternehmensgründer Steve Jobs 2011 Chef von Apple. Tim Cook ist Ingenieur, wie es Steve Jobs war, und hat als Produktionschef von Apple Hervorragendes geleistet. Dennoch unterscheidet er sich fundamental von seinem Vorgänger: Jobs hatte einen klaren, manchmal brutalen Fokus auf das Produkt, vor allem aber auf dessen Nutzen für den Verbraucher. Cook wiederum sprenkelt seinen Vortrag mit Floskeln wie „amazing“ und „incredible“ und versucht offensichtlich damit, eine Nähe zum Publikum herzustellen. Doch wer seinen Auftritt ansieht, wird von der Empathie berührt, die im Unternehmen steckt, und die der Werbespot ausdrückt. Apple, so der Eindruck, geht es darum, was seine Kunden wollen.

Wie anders dagegen Apples schärfster Rivale Samsung: Im Kampf gegen den amerikanischen Konkurrenten setzten die Koreaner auf ständig steigende technische Leistungen.

Nicht der Kunde bestimmte den Takt der Innovation, sondern die Unternehmensspitze. Die Folge war ein Desaster: Geräte kamen auf den Markt, deren Stromspeicher nicht ausgereift waren. Die Akkus gerieten in Brand, Samsung musste sie umtauschen und am Ende das Produkt ganz vom Markt zurückziehen. Der Schaden geht in die Hunderte von Millionen und brachte Lee Jae-yong, bis dahin der mutmaßliche Nachfolger seines Vaters Lee Kun-hee als Konzernchef, ins Gefängnis. Ende Februar 2017 verkündete Samsung, dass der Konzern seine Strategieabteilung abschafft, für manche das Ende von Samsung als Konzern (auch wenn die einzelnen Konzernteile durchaus eine Zukunft haben).

Apple wiederum konnte im Frühjahr 2017, ein gutes Vierteljahr nach besagtem Werbespot, wieder Rekordumsätze und Gewinne melden. Im Oktober 2016 hatte das noch ganz anders ausgesehen: sinkender Umsatz, sinkender Gewinn. Aber einem empathischen Unternehmen sieht man so etwas nach, besonders, wenn es selbst über seine Empathie spricht, wie Apple das mit seinem Werbespot getan hatte.

# KOMMUNIKATION BRAUCHT EMPATHIE

## Und Empathie braucht Kommunikation!

Die Mitarbeiter von Audi waren jahrelang appetitliche Sonderzahlungen gewöhnt, die sich für einen Bandarbeiter schon einmal auf zwei und mehr Monatsgehälter summieren konnten. Dann kam die Dieselkrise, und Audi sah sich gezwungen, Rückstellungen in Milliardenhöhe zu bilden. Entsprechend sank der Gewinn, entsprechend wären auch die Sonderzahlungen zurückgegangen. Die Unternehmensführung zahlte den Mitarbeitern 2017 rund ein Monatsgehalt aus. Was sie nicht sagte war, dass der Gewinn eigentlich nur für etwas mehr als ein halbes Gehalt gereicht hätte, die Führung aber die Mitarbeiter vor den Folgen der Dieselkrise schützen wollte. Also legte sie drauf.

Die Arbeiter erfuhren allerdings nichts davon! Die Führung, so hörte man, hatte Sorge, ihr an sich empathisches Handeln könnte als Schwäche ausgelegt werden. So kam bei den Arbeitnehmern lediglich an, dass die Sonderzah-

lung geringer ausgefallen war. Besonders schmerzlich: Die Mitarbeiter des bayerischen Konkurrenten BMW konnten sich derweil über den dreifachen Betrag freuen.





## **3x3 communication GmbH**

Adrian Duskus  
Schleiferweg 8  
85276 Pfaffenhofen an der Ilm  
Deutschland

Tel +49(0)84 41/400 91 30  
info@3x3communication.com  
www.3x3communication.com