



**Vertrauen ist die härteste Währung:
Wie schafft man Vertrauen?**

Aloys Hirzel, Chairman & Senior Counselor Trusted Board Advisors AG

Nestlé und die Investoren sind sich fremd geworden

Dem neuen Management ist es noch nicht gelungen, das verlorene Vertrauen zurückzugewinnen – doch es will sich in die Arbeit knien

Wirtschaft - Seite 25, Artikel 1/2

Schweizer Banken verlieren bei superreichen Asiaten an Vertrauen

Position als grösster Offshore-Finanzplatz ist bald Vergangenheit – nicht nur wegen des Credit-Suisse-Debakels

Politik & Wirtschaft

Marketingprofis befürchten Vertrauensverlust

Migros Haben Kundinnen und Kunden zu viel bezahlt? Für die Detailhändlerin ist der neue Tiefpreiskurs heikel.

NZZ

Unwetter treffen Stadler Rail: Spuhlers Firma verliert Vertrauen der Anleger

Unwetter verhageln Stadler Rail die Bilanz. Der Firmenchef Peter Spuhler muss die Aktionäre einmal mehr auf bessere Zeiten vertrösten.

vor 1 Woche

Swisscom: «Jeder, der sagt, es wird nichts mehr passieren, ist weit weg von der Realität»

Nach zwei grossen Netzausfällen ist das Vertrauen in die Telekomfirma ramponiert. Machen es sich die Kritiker zu einfach?

Vertrauenskrise bei Luxusmarken: Die Dior-Chefin Delphine Arnault steht vor der grössten Herausforderung ihrer Karriere

Das Geschäft mit Luxusmarken kennt die Tochter des Luxusmarken-Königs Bernard Arnault in- und auswendig. Jetzt aber muss sie einen Weg aus der hausgemachten Krise der Luxusbranche finden.

KOMMENTAR
von Guido Schätti

UBS: Die Grossbank hat das Vertrauen ihres wichtigsten Partners im Inland verspielt: der Industrie.

CEO, nahbar, gesucht

Manager verspielen Vertrauen Nur ein Drittel aller Chefs der grössten Schweizer Firmen sind noch Schweizer. Das hat oft mit einem Minderwertigkeitskomplex zu tun – und entfremdet die Bevölkerung zunehmend von der Wirtschaft.

Vertrauen ist das nicht-finanzielle Kapital der Führung

-
- Das Kapital des Vertrauens ist für jede Führung und jedes Unternehmen ebenso wichtig wie das Finanzkapital. Dabei gilt
 - Je solider die Vertrauenskapitalausstattung desto grösser der Handlungsspielraum der Führung
 - Vertrauensmanagement ist Stakeholder Management
 - Permanente Vertrauenskapitalerhöhungen sind Pflicht (erfordern aber keine Generalversammlung)
 - Erhöhungen des Vertrauenskapitals führen nicht zu einer Verwässerung, sondern zu einem Wertzuwachs für die Investoren und Eigentümer
 - Die Währung, die auf das Vertrauenskapital einzahlt, sind Werte (Berechenbarkeit, Verlässlichkeit) und gelebte Grundsätze (Codes of Conduct, Best Governance)
 - Vertrauenskapital ist (wie finanzielles Kapital) schnell weg, aber es dauert lange, bis es zurückkehrt
 - Die Dividende aus dem Vertrauenskapital heisst Reputation und Krisenresistenz

Unternehmenskrisen sind immer Vertrauenskrisen

-
- VW** Dieselskandal
- Strategisch angelegte, bewusste Täuschung von Behörden und Öffentlichkeit
 - 32 Mia. Strafzahlungen, langfristiger, bis heute anhaltender Reputationsverlust
- CS** Zusammenbruch
- Kollaps nicht wegen fehlendem Finanzkapital, sondern totalem Entzug des Vertrauenskapitals
 - Kommunikationsunfähigkeit als entscheidende Schwäche der Führung
- Nestlé** Verlust der Führungsposition als grösstes Schweizer Unternehmen
- Unvermögen, strategische Schwächen zu beheben (Babymilch, Wasser, Zucker, Verunreinigungen)
 - Gescheiterte Nachfolgeregelung: Entlassung CEO, Verweigerung des Vertrauens in neue Führung
- Swatch** Markenimage vs. Reputation der Führung
- Marke mit Spitzenplatz im Trustworthy-Index von Newsweek
 - Als arrogant und rücksichtslos empfundene Führung
 - NZZ: "Charakter und Philosophie des CEO haben wesentlich zur (negative) Wertentwicklung (Kurs März 23: CHF 62 – November 24: CHF 32) beigetragen"
- Schindler** Mangel an kulturellem Verständnis endet mit Marktverlust
- Liftunfall: Tod eines 16jährigen
 - Mangelhaftes kulturelles Verständnis und entsprechend falsche Kommunikation
 - Konsequenzen: Boykott von Schindler und vollständiger Rückzug aus Japan

Wie verliert man als Führungsperson Vertrauen?

Durch schlechte Leistungen, dadurch, dass man nicht liefert, was man versprochen hat, aber vor allem durch

- Überheblichkeit und Besserwisserei
- Unberechenbarkeit
- Unzuverlässigkeit
- Autoritärer, misstrauischer Stil
- Willkürliche Entscheide (inkl. Nepotismus)
- Inkompetenz
- Schwurbelsprache und Floskeln
- Distanz zur Gesellschaft und lokalen Kultur

Wie gewinnt man als Führungsperson Vertrauen?

Durch gute Leistungen, durch das Erfüllen (selbst geweckter) Erwartungen, durch eine gelebte Wertewelt, vor allem aber durch

- Emotionale Kompetenz
- Empathie
- Zeigen von Verletzlichkeit (Schwächen)
- Ehrlichkeit (Fehler zugeben)
- Bescheidenheit und Rücksichtnahme
- Mut zum klaren Positionsbezug (generell)
- Hohe Teamfähigkeit
- Nähe zur Gesellschaft, Verständnis der Kultur

Auslöser und Anzeichen von Vertrauensverlust

Auslöser

- Zögerlicher Umgang mit kritischen Situationen
- Relativierung, Vertuschung von Fakten
- Bewusst unvollständige Kommunikation (um schlechte Nachrichten zu vermeiden)
- Schrittweise Korrektur/Uminterpretationen von Aussagen
- Gerüchte über interne Veränderungen
- Zunehmendes oder anhaltendes Auseinanderklaffen von Performance und Compensation

Anzeichen

- Eindruck, dass nicht alles gesagt wurde
- Zunehmende Indiskretionen aus dem Unternehmen (gegenüber Medien, Gewerkschaften usw.)
- Nachlassende Loyalität/Identifikation gegenüber/mit dem Unternehmen
- Wachsendes Misstrauen gegenüber der Führung
- Zunehmend kritische Medien- und Analystenberichte
- Höhere Fluktuation
- Zunahme von Whistleblower-Anzeigen

Welche Hauptfaktoren prägen das Vertrauen in ein Unternehmen?

-
- Integrität der Führung
 - Kompetenz und Fachwissen
 - Transparenz und Ehrlichkeit
 - Offenheit und pro-aktive Kommunikation
 - Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit (Walk the talk)
 - Menschlichkeit (soziale Kompetenz)
 - Moralisch/ethisch korrektes Verhalten
 - Stakeholder-, nicht Shareholder-Ansatz

Wie stellt man verlorenes Vertrauen wieder her?

-
- Erste Analyse und Prüfung von Sofortmassnahmen
 - Fehler eingestehen, Verantwortung übernehmen
 - Personelle Konsequenzen Management und/oder VR
 - Organisatorische Anpassungen (z.B. Anpassen Kontrollprozesse)
 - Verbesserung Transparenz und Anpassung der Kommunikationsstrategie
 - Vertiefte Aufarbeitung des Vorfalls und Entwicklung eines mittel-/langfristigen Plans
zur Wiederherstellung der Reputation von Unternehmen und Führung
 - Überprüfen möglicher Änderungen der Unternehmenskultur (Offenheit, Umgang mit Fehlern usw.)
 - Überprüfung der Governance und des Code of Conduct



Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.