

Autoren-Beiträge

“Exstasy and Agony of Steve Jobs” – ein vermeidbarer CSR-Skandal?

Zuletzt aktualisiert am Mittwoch, 23. Mai 2012 21:03
 Veröffentlicht am Samstag, 12. Mai 2012 19:53
 Geschrieben von Holger Dewitz, Stuttgart



Ein Autorenbeitrag von Holger Dewitz, PR-Berater, Stuttgart (hd@imkasten.de)

„Jede Geschichte ist erst dann erzählt, wenn sie die schlimmstmögliche Wendung genommen hat“ (Friedrich Dürrenmatt)

Wochenlang untersucht im Frühjahr 2012 die Fair Labor Association (FLA) im Auftrag von Apple die Arbeitsbedingungen bei Zulieferer Foxconn. Als der Auditbericht am 29. März 2012 erscheint, weiß Apple-Boss Tim Cook bereits was ihn erwartet. Er hat den Zulieferer Foxconn persönlich ausgesucht. Das offizielle Ergebnis: miserable, teils illegale Arbeitsbedingungen. Die vorhersehbare Blamage wäre dem Nachfolger von Steve Jobs wohl erspart geblieben, wenn Apples Reputationsmanagement und Krisenkommunikation einer konsistenten Strategie gefolgt wäre. Statt sich von einem professionellem Geschichtenerzähler treiben zu lassen.

Apple, China und die Kinderarbeiter. Eine Narration.

März 2010: Mike Daisey steht vor einem Fabriktor in Shenzhen und wartet auf die Wahrheit. Ihm fällt das Atmen schwer. Shenzhen ist die größte Industriestadt Chinas und an diesem März morgen ist der smogverseuchte Himmel schwefelgelb. Er trägt ein Hawaiihemd, er ist übergewichtig, er sieht nicht aus wie die Einkäufer von Apple, die gelegentlich in der Fabrik von Foxconn vorbeischaun. Foxconn ist der größte Elektronik-Zulieferer der Welt. Für Foxconn arbeiten 1,2 Millionen Menschen. Allein in der Fabrik in Shenzhen montieren 250.000 Menschen Tablets und Smartphones zusammen. Für Apple wird hier ein großer Teil der iPads und iPhones produziert.

Mike Daisey ist Blogger aus New York und lebt von Vorträgen über Politik, Gesellschaft und Technik. Er hat Gerüchte gehört; über Apple, über Foxconn und jetzt will er die Wahrheit wissen.

Ein paar Tage zuvor, in Hongkong haben ihm Journalisten von einer Fahrt nach Shenzhen abgeraten. Weil „das so in China nicht funktioniert“. Weil „die Idee Mist ist“. Der Blogger lässt sich von den Journalisten in Hongkongs schicken Hotelbars nicht abschrecken. Von IT-Journalisten hält er sowieso wenig. In Shenzhen angekommen lässt er sich von einem Taxifahrer zusammen mit seiner Dolmetscherin vor der Mega-Fabrik von Foxconn absetzen. Seine chinesische Übersetzerin heißt Li Guifen. Für westliche Kunden nennt sie sich „Cathy Lee“. Ihr westlicher Name wird später eine entscheidende Rolle spielen. An diesem Tag ist „Cathy Lee“ die einzige Verbindung von Mike Daisey zu den Arbeitern.

Die Werkstore werden von schlecht gelaunten, bewaffneten Wachen gesichert. Als sich die Tore zum Schichtwechsel öffnen, stellt sich Daisey in den Menschen-Strom und interviewt Arbeiter. Die stehen Schlange um mit dem Amerikaner zu reden, endlich hört ihnen jemand zu. Daisey notiert, was Cathy Lee übersetzt. Die Geschichten von 14-jährigen, von 13-jährigen, von 12-jährigen Kinderarbeitern. Und wie bei Inspektionen immer die Ältesten ans Band gestellt werden. Daisey dokumentiert Grausames: vergiftete und verkrüppelte Arbeiter, verfolgte Gewerkschafter und unmenschliche Arbeitsbedingungen.

Um niemanden zu gefährden vernichtet Mike Daisey alle Aufzeichnungen, Notizen und sogar die Emailadressen seiner Gesprächspartner. Mike Daisey kann sich Dinge merken, das ist sein Beruf. Als Theater-Monologist kann er eine Stunde lang zu einem Thema reden. Er fliegt zurück nach New York und redet. Über Apple und Foxconn. Über die Kinderarbeiter.

Zu Beginn kommen Apple-begeisterte New Yorker ins „Public Theatre“ an der Lafayette Street, um sich amüsante Geschichten anzuhören. „Stattdessen spricht der passionierte Journalist und Drehbuchautor nun über 13-jährige Kinder, die 16-Stunden-Schichten arbeiten und auf dem Fabrikboden schlafen. Er spricht von einer Selbstmordserie auf dem größten Fertigungsgelände für Elektronikgeräte der Welt, wo rund die Hälfte unserer kleinen Lieblingsspielzeuge herkommt. Er redet von alten Männern, deren Hände von der jahrelangen Akkordarbeit verkrüppelt sind und von Frauen, die unheilbar nervenkrank sind, weil sie jahrelang das Reinigungsmittel [N-Hexan] eingeatmet haben, mit dem iPod-Touchscreens poliert werden.“ (Der Spiegel)

Die Vorträge sind sechs Monate lang ausverkauft. Seine Geschichte wird von Medien und Bloggern aufgenommen. Westliche Medien, auch aus Deutschland, schicken Journalisten und Kamerateams um über die Zustände in Shenzhen zu berichten. Die Kombination aus „Apple“ und „child labor“ findet sich bei Google millionenfach. Als Apple-Boss Steve Jobs stirbt, schreibt Daisey für die New York Times einen kritischen Nachruf. Die NYT wählt als Format das Op-Ed, eine Art Gastkommentar ohne Redaktionsverantwortung. Daisey wiederholt darin seine Vorwürfe gegen Jobs, dem Kultur, Umwelt und Arbeiter gleichgültig waren.

Daisey wird von Public Radio International (PRI) gebucht, um seinen Monolog im Radio zu halten. Der Sender ist das glaubwürdigste Medium in den USA. PRI kann 99% der US-Bürger erreichen und ist auch in Berlin zu empfangen. Daisey soll in der Sendung „This American life“ von Ira Glass auftreten. Vorher prüfen Journalisten des Senders „wochenlang die Fakten der Story von Mike Daisey“. Übersetzerin Cathy Lee kann nicht befragt werden.

Daisey verrät der Redaktion, dass er sich aus Sicherheitsgründen den Namen ausgedacht hat und die junge Frau in Wirklichkeit „Anna Lee“ heißt. Daisey kann keinen Kontakt zwischen der Redaktion und Anna herstellen, ihr Mobiltelefon wurde abgeschaltet.

Apple und Foxconn weigern sich, Fragen der Redaktion zum Skript zu beantworten. Mitarbeiter von Apple haben den Monolog bereits im Theater gesehen. Den Pressestellen beider Unternehmen liegt ein Fragenkatalog der Redaktion zum geplanten Skript vor. Public Radio, das höchstrespektierte US-Medium bittet um Stellungnahme zu den schlimmsten Vorwürfen gegen Apple. Und die Unternehmenskommunikation der wertvollsten Marke schweigt. Der Beitrag unter dem Titel „The Agony and the Ecstasy of Steve Jobs“ geht im Januar 2012 unverändert auf Sendung.

Mike Daisey wiederholt was er in Shenzhen gesehen hat. Und stellt seinen Zuhörern im Public Radio die entscheidende Frage: „Glaubt Ihr wirklich, dass Apple das nicht weiß?“ ...“ In einer Firma, die so detailbesessen ist – ist das glaubwürdig, dass Apple von nichts weiß?“

Apple reagiert. Foxconn vernetzt Fabriken

Der Vortrag von Mike Daisey wird 880.000 mal als Podcast abgerufen. 250.000 Menschen unterschreiben eine Online-Petition, die menschenwürdige Arbeitsbedingungen bei Apple-Zulieferern fordert. Apple-Boss Cook schreibt seinen Mitarbeitern eine Email über soziale Verantwortung von Unternehmen und zwingt Foxconn zum Handeln. Der Supplier erhöht Löhne, verbessert Arbeitsbedingungen und führt eine psychologische Betreuung der Arbeiter ein. Falls das alles nichts hilft, lässt Foxconn in einigen Bereichen der gigantischen Fabrikkomplexe auf dem chinesischen Festland Netze spannen. Damit die Arbeiter nicht mehr spontan in den Tod springen können.

Als Herzstück der CSR-Offensive wird Apple Mitglied der FLA, einer Zertifizierungsorganisation für Corporate Social Responsibility und zwingt auch Foxconn sich von der FLA die Einhaltung der Normen der UN-Unterorganisation für Arbeit bescheinigen zu lassen.

Borderline-Wirtschaftsjournalismus

Keine Sendung von „An American Life“ erreicht bis dahin eine höhere Einschaltquote. Ein Zuhörer ist Rob Schmitz, der ebenfalls für National Public Radio arbeitet. Allerdings nicht für die Redaktion von „This American Life“, sondern für die Wirtschaftssendung „Marketplace“; für die er als Korrespondent aus China berichtet.

Rob Schmitz kann die Geschichte nicht mit seinen Erfahrungen zusammenbringen. Er glaubt, dass die Geschichte Mist ist. Dass China so nicht funktioniert. Schmitz sitzt nicht die ganze Zeit in Hotelbars in Hongkong herum. Schmitz hat zwölf Jahre das Land bereist und über die Realität der Wirtschaft in China berichtet. Er kennt das Land. Die Geschichte stinkt. Es gibt keine bewaffneten Wachen vor den Fabriken von Foxconn. Es gab keine Vergiftungen mit N-Hexan in Shenzhen. Das war bei einer anderen Firma und in einer anderen Stadt.

Schmitz googelt zwei Begriffe: „Cathy Lee“ und „Translator“. Der erste Eintrag gibt Schmitz die immer noch gültige Telefonnummer der Übersetzerin von Mike Daisey. Schmitz telefoniert mit ihr. Cathy Lee hat nur sehr wenig von dem gehört und übersetzt, was Mike Daisy aus Shenzhen berichtet. Rob Schmitz informiert die Redaktion von „This American life“ über „Anna“. Ira Glass zieht den „Augenzeugenbericht“ zurück. Auf der Website von „This American life“ erscheint stattdessen eine Art Theaterrezension, mit Prolog, Darstellern und Kritiken. Das lehnt sich selbstironisch an die Theaterkarriere von Daisey an, ist aber nur bedingt lustig. Mike Daisey verteidigt sich: Er hat halt Kunst gemacht, keinen Journalismus.

In sozialen Medien wird Daiseys Gonzo-Wirtschaftsjournalismus diskutiert. Klassische Medien, die den Anschuldigungen von Daisey vorher breiten Raum einräumten, reagieren zögerlich oder gar nicht. Der Spiegel, der Mike Daisey vorher ausführlich zitierte, verweist Tage nach dem Auffliegen des Schwindels auf einen Artikel in der Frankfurter Rundschau. Versteckt in der Presseschau im Feuilleton.

Die Gesundheit der Marke ist nie besser gewesen

Daisey entschuldigt sich bei Ira Glass und den Zuhörern und geht mit seinem Storytelling auf Tournee nach Washington. Ira Glass verschärft sein Qualitätsmanagement und bleibt beim Radio. Apple hält an Foxconn fest und die Konsumenten an Apple.

Apples Bewegung verändert allerdings Spielregeln der Globalisierung, nicht nur für IT-Unternehmen: „Was Foxconn tut, hat Auswirkungen auf alle Arbeiter in allen Branchen in ganz China“, Willy Lin, Textilfabrikant in Hongkong.

Steve Jobs sagte: „Eine Marke ist wie ein Konto. Mit allem was man tut, zahlt man ein oder hebt ab.“ Mit den Zuständen beim Haupt-Zulieferer hat Jobs Journalisten die PIN fürs Reputationskonto in die Hand gedrückt. Für Foxconn ist das Ergebnis eindeutig. In den Worten von Unternehmenssprecher Mike Hsing: „Das Image [sic] unseres Unternehmens wurde vollständig vernichtet.“ Der langfristige Reputationsschaden für Apple ist schwerer zu beziffern. Der Aktienkurs steigt trotz der Vorwürfe. Im Februar 2012 ist Apple der Konzern mit dem höchsten Ansehen in den USA. Der Konzern erreicht in der Harris-Studie den besten jemals gemessenen Reputationswert eines Unternehmens. Wer das nur auf die technologische Kompetenz zurückführt, irrt. Apple erzielt sogar den zweithöchsten Wert im Bereich „Soziale Verantwortung“; übertroffen nur noch von einer Handelskette für Bio-Lebensmittel.

Wenn Marken zu Popstars hochgejubelt werden, dann weiß jeder Feuilleton-Redakteur: Popstars wie Madonna müssen sich immer wieder neu erfinden. Oder sie werden medial geschlachtet. Wenn Apple genug Fallhöhe hat,

dann ist es Zeit die Dinge zumindest in der Wahrnehmung anders anzugehen und Angriffsflächen zu reduzieren.

Organisationen sind träge. Wenn „sozial“ das neue „öko“ ist, dann braucht die Umstellung Zeit. Aber dass Apple reif ist, um investigative Journalisten, Aktivisten von Greenpeace oder Occupy und mediale Selbstdarsteller anzuziehen, das muss eine Unternehmenskommunikation erkennen. Auch Dell, Toshiba und Motorola beziehen ihre Geräte von Foxconn, aber nur Apple wird vorgeführt. Der koreanische Konkurrent Samsung erhält beim „Public Eye Award“ für die Arbeitsbedingungen einen Preis als „miesestes Unternehmen des Jahres“, doch Apple bekommt die Masse negativer Schlagzeilen. Das mag unfair sein. Aber Apple produziert Liebe, Samsung nur Elektronik.

Konsumenten verzeihen Apple einiges, bevor sie sich abwenden. Die schlechte Nachricht für Apple: enttäuschte Liebe kann - wie bei Mike Daisey - ins Gegenteil umschlagen. Apple muss sich darauf einstellen, in Zukunft gerade wegen seiner hohen Reputation kritisch beobachtet zu werden. Im Reputationsrisikoindex des Schweizer Business Intelligence Beratungsfirma RepRisk AG hat Apple seit zwei Jahren bedrohlich hohe Werte. Angesichts der weiterhin hohen Reputation könnten die Kalifornier im Daisey-Skandal alles richtig gemacht haben. Möglicherweise hat die Kommunikation aber einige Chancen nicht genutzt, um das Unternehmen reputationskrisenfest zu machen und sich aus der Hochrisikozone im RepRisk-Index zu verabschieden.

Optionen

Die Geschichte, die Mike Daisey erzählte, ist eine Erfindung. Aber es ist eine Collage aus Geschichten über Apple-Zulieferer, die für sich alle wahr sind. Was hätte Apple tun können, um eine falsche und viele wahre Geschichten zu verhindern und damit das Reputationsrisiko zu verringern?

1. Schnelles Anpassen

Apple läuft Trends nicht hinterher, sondern schafft sie. Das gilt aber vor allem für Produkte. Steve Jobs wollte ein kratzfestes Display für das iPhone – Nur Foxconn konnte die Qualität schnell und in ausreichender Menge liefern. CSR-Aspekte in der Produktion oder gar bei der Gewinnung von Rohstoffen für die Display-Herstellung hatten im Vergleich zum Produktmerkmal „kratzfest“ keine hohe Präferenz. Die visionäre Gabe von Steve Jobs richtete sich auf Ergebnisse, nicht Prozesse.

Dabei hat Steve Jobs im Bereich Umweltschutz gezeigt, das er ein ihn nervendes Großthema elegant erledigen kann: Im Board von Apple sitzt Al Gore und generiert Vertrauen in die Umweltbilanz. Dass der Konzern keinen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht und Transparenz zu CO²-Ausstoß und Recycling verweigert, ärgert Greenpeace. Dem Verbraucher ist es egal. Ein Unternehmen, in dem Friedensnobelpreisträger Gore etwas zu sagen hat, kann nicht böse zur Umwelt sein.

Nur: Weltklimakonferenzen sind nicht mehr hip. Sozial ist das neue Öko. Apple hat es versäumt, sich darauf einzustellen. Und einen Kopf in den Vorstand zu holen, der mit seiner persönlichen Reputation für die soziale Verantwortung des Konzerns bürgt. So wie Al Gore das ökologische Bewusstsein verkörpert.

2. Gegenrecherche

Klassische Medien gleichen sich sozialen Medien an. Qualitätssicherung als Alleinstellungsmerkmal bleibt auf der Strecke. Die Unternehmenskommunikation hat darauf verzichtet mit Opposition Research, also einer konkreten Gegenrecherche, die Fakten zu klären.

Das Theaterstück von Daisey lief sechs Monate. Zeit genug, den Wahrheitsgehalt seiner Geschichte zu überprüfen. Um die schwersten Vorwürfe offline zu ziehen. Und mindestens einen kommunikativ wichtigen Fakt konkret zu widerlegen: „Mike Daisey kann keinen Foxconn-Arbeiter getroffen haben, der in Shenzen mit der Chemikalie N-Hexan vergiftet wurde. N-Hexan wurde in Shenzen nicht benutzt.“ Diesen Widerspruch hätte Apple PRI aufzeigen müssen oder an andere Journalisten durchstechen. Es geht an diesem Punkt nicht darum, ob Foxconn Kinder beschäftigt, sondern darum, ob die spezifischen Details im Bericht von Mike Daisey korrekt sind. Nicht: ist es möglich? Sondern: ist es so passiert?

3. Emotionen-Check

Apple hat es versäumt, das eigene Unternehmen durch White Head-Recherche auf Erregungspotential aus Medienperspektive zu untersuchen. Unternehmen, die alle Anforderungen an ihre IT erfüllen, lassen ihr System trotzdem regelmäßig durch „ethical Hacker“ auf Schwachstellen prüfen. Für das wesentlich komplexere System „Unternehmen“ ist „ethical Investigation“ dagegen Neuland. Das emotionale Potenzial eines Themas erkennen zu können ist eine spezifische Kompetenz. Zu wissen, was eine Zielgruppe empört, ist die Kernkompetenz von Journalisten. Gute Blogger können das ebenfalls.

4. Kommunikative Initiative

Eine effiziente Abwehr der Vorwürfe hätte sich auf drei Faktoren gestützt:

- Ein geeignetes Format für Gegenmaßnahmen
- Aktivieren der eigenen Web 2.0-Stärken
- Ein Gesicht für pro-aktive Kommunikation

Apple hätte ein Format finden müssen, das Glaubwürdigkeit und Aufmerksamkeit sichert. Interviews oder redaktionelle Artikel hätten unangenehme Fragen aufgeworfen. Die bestmögliche Alternative wäre ein Op-Ed, also ein Gastbeitrag ohne redaktionelle Qualitätskontrolle, in der NYT gewesen. Die alte Regel – Manager schreiben keine Leserbriefe – ist überholt. Solange der Leserbrief als Op-Ed auf Augenhöhe mit redaktionellen Beiträgen erscheint.

Apple findet bei Facebook praktisch nicht statt, hat aber trotzdem vier Millionen likes. Apple ist, auch aufgrund der Zusammensetzung seiner Kundschaft, in sozialen Netzwerken und Medien von Freunden geradezu umstellt. Nichts davon hat Apple genutzt, um im CSR-Debakel die Initiative zu gewinnen.

Steve Jobs hatte im Unterschied zu Microsoft-Gründer Bill Gates nie den Ruf, sich sozial zu engagieren. Mangels glaubwürdigem Commitment hätte Apple eine Persönlichkeit gewinnen müssen, um Thought Leadership im CSR-Bereich in der IT-Branche zu gewinnen. Einen Menschen mit dem Ruf, den Widerspruch zwischen sozialer Verantwortung und erfolgreichem Wirtschaften zu überbrücken. Ein möglicher Kandidat auf der Flughöhe von Al Gore: der Brasilianer Lula. Gewerkschafter, Gastgeber des Weltsozialgipfels und wirtschaftlich erfolgreicher Ex-Präsident eines Schwellenlandes, der die Armut in Brasilien halbierte.

Die Ankündigung „Lula schreibt am Wochenende in der NYT ein Op-Ed über Apple und soziale Verantwortung in der IT-Branche“ hätte tausende Blogger aktiviert.

5. Glaube an die Besonderheit von Apple. Setzen auf Stärken.

Transparenz war nie eine Stärke von Steve Jobs. Informationen wurden im letzten Moment herausgerückt: „one more thing.“ Was an Transparenz fehlt, besitzt Apple im Überfluss an Vertrauen. Darauf, dass am Ende einer Geschichte Erwartungen übertroffen werden. Darauf, dass Apple besser war, ist und wahrscheinlich sein wird.

Diese Stärke hätte Apple nutzen können. Die Entscheidung für eine externe Zertifizierung war im Sonderfall Apple ein Zeichen von Schwäche. Statt Apple-typisch Vertrauen aufzubauen und vorbeugend besser zu sein als der Industriestandard, hat sich das Unternehmen auf seine Schwäche konzentriert: Transparenz. Der Konzern hat mit der Entscheidung für eine externe Zertifizierung von Mindestanforderungen die Chance vertan, höhere Standards als der Wettbewerb einzuführen und zu kommunizieren.

Apple genießt höheres Vertrauen als die Zertifizierungsorganisation FLA. Das Unternehmen kann zwar externe Beobachter einladen, um die Einhaltung von externen Mindeststandards zu überwachen. Apple sollte aber intern sicherstellen, dass interne Höchststandards eingehalten werden.

6. Klare Kommunikationsarchitektur, Vorgaben für Zulieferer

Apple ist für das kommunikative Handling schlechter Nachrichten vom Zulieferer verantwortlich. Aber wer ist für gute Nachrichten verantwortlich? Die FLA veröffentlicht Berichte, Foxconn bezahlt Burson-Marsteller für bessere Öffentlichkeitsarbeit. Aber wenn in der deutschen Wikipedia im Foxconn-Artikel die FLA und Apple durch eine böswillige Formulierung in die Nähe von Korruption gerückt werden, fühlt sich keiner der drei Beteiligten kommunikativ zuständig.

7. Risiko-Optimierung der Lieferkette

Apple hat jahrelang „soziale Fortschrittsberichte bei Zulieferern“ veröffentlicht, ohne das Thema in den Griff zu kriegen. Mike Daisey hat seinen Augenzeugenbericht erfunden, aber nicht die Fakten: Apple-Zulieferer haben Zwangsarbeiter und Kinder beschäftigt, Arbeiter vergiftet und unmenschliche Arbeitszeiten abverlangt. iPads sind weitgehend Handarbeit, für jedes Modell werden 325 Arbeitsschritte benötigt. Trotzdem machen Lohnkosten nur einen kleinen Anteil der Herstellungskosten aus. In jedem iPad der dritten Generation stecken Bauteile für maximal 400 US-\$. Die Endfertigung kostet laut isuppli-Studie vom März 2012 nur 10 bis 10,75 US-\$ pro iPad. Der Verkaufspreis liegt je nach Modell bei 499 US-\$ bis 829 US-\$. Die Löhne bei Foxconn anzuheben, firmeneigene Wohnräume aufzuhübschen und die Qualität des Kantinenessens zu verbessern, war im Vergleich zum potentiellen Reputationsschaden nicht relevant. Nicht angesichts der Gewinnspanne. Die Reputationsrisiken in der Lieferkette hätten schon vor Jahren abgeräumt werden müssen.

Es war ausgerechnet Tim Cook, der Foxconn als Zulieferer vorschlug. Mit seinem Brief an die Mitarbeiter hat Cook seine persönliche Reputation mit ethischer Unternehmensführung verbunden. Das Risiko hat seinen Weg gefunden, vom Fließband zum CEO.

ShareThis