Vom Umgang mit Gerüchten

Es gibt kein Patentrezept – Aus der Not eine Tugend machen – Berechenbarkeit ist die beste Prävention

Von Peter Eberhard

Übernahmekämpfe sind ein guter Nährboden für Gerüchte. Nicht immer folgen ihnen Taten wie im Fall von Leica Geosystems, um die sich Hexagon-Chef Ola Rollén (links) und Melker Schörling (VR-Präsident) bemühen. BILD: IRIS C. RITTER

Gerüchte sind etwas vom Unangenehmsten, mit dem ein Unternehmen konfrontiert werden kann. Im Gegensatz zu anderen Krisen, deren Ursachen sich einigermassen rasch eruieren lassen, weiss man im Fall von Gerüchten in der Regel zunächst nicht, woher sie kommen und was dahinter steckt. Umso entscheidender ist es, die Kommunikationsführung nicht aus der Hand zu geben.

Ein Gerücht ist eine unbestätigte Information; sie kann richtig oder falsch sein. Damit stellt sich gleichzeitig die Frage nach dem Ursprung des Gerüchts. Handelt es sich um eine bewusst gestreute Information, mit der bestimmte Interessen verfolgt werden, oder ist das Gerücht auf ein Missverständnis oder eine Fehlinterpretation ohne bestimmte Absichten zurückzuführen? Die Unterscheidung ist von Bedeutung. Im zweiten Fall lässt sich die Spur in der Regel leichter zurückverfolgen, und es kann auch schneller Abhilfe geschaffen werden.

Der bewussten Streuung eines Gerüchts dagegen ist schwieriger zu begegnen, weil sich der Absender in der Regel bedeckt hält und die eigentlichen Absichten nicht immer von Anfang an ersichtlich sind. Da ist der Investor, der Aktien «leer» (short) verkauft hat und darauf hinwirken will, dass er sie günstiger beschaffen kann. Oder der Konkurrent, der bewusst einen Angriff startet, der Journalist, der wegen Vermutungen oder ihm zugetragener Informationen nach dem Primeur jagt. Der strategische Investor mit Akquisitionsabsichten, der Mitarbeiter, der eine Rechnung begleichen möchte, sie alle verfolgen mit der Streuung bestimmte Interessen. Dann kommt es auch vor, dass Unternehmen in eigener Sache etwas verbreiten, um beispielsweise das Terrain für eine sensible strategische Transaktion zu sondieren.

Thema ist aktueller denn je

Zusätzliche Aktualität erhält das Thema durch das in jüngster Zeit gestiegene Interesse ausländischer Investoren an bestimmten Schweizer Gesellschaften, vornehmlich aus dem Industriebereich (Forbo, Unaxis, Leica Geosystems, Saia-Burgess). Generelle Ursachen sind der hohe Bestand an anlagesuchendem Kapital und die tiefen Zinsen, die eine günstige Fremdfinanzierung erlauben. Die angepeilten Unternehmen zeichnen sich häufig durch eine Kombination verschiedener Faktoren wie eine tiefe Marktbewertung, eine (zu) hohe Liquidität und ein zersplittertes Aktionariat aus.

Diese jüngste Entwicklung ruft naheliegenderweise auch Spekulanten auf den Plan. Sie bringen mit der bewussten Streuung von Gerüchten neue Kandidaten ins Spiel und treiben so mit Unterstützung weiterer Trittbrettfahrer die Aktien in die Höhe, mit denen sie sich zuvor eingedeckt haben. Dieses Spiel kann auch spiegelbildlich im umgekehrten Fall betrieben werden, wenn Short-Positionen eingegangen wurden und auf fallende Kurse spekuliert wird. Es ist aber stets zeitlich limitiert. Denn wenn dem Gerücht, das zudem von Anfang an einigermassen plausibel erscheinen muss, nicht über kurz oder lang Fakten und Taten folgen, verliert der Markt sein Interesse, und die Geschichte läuft sich tot. Nicht umsonst ist denn auch eine Reihe der an der Gerüchtebörse gehandelten Firmennamen – mindestens vorderhand – aus der Diskussion verschwunden.

Professionell (re-)agieren

Gerüchte müssen nicht immer, aber können oft üble Folgen haben, wie Aktienkursausschläge, Vertreibung von Kunden und wichtigen Lieferanten sowie Unruhe unter den Mitarbeitern bis hin zu einem nachhaltigen Imageschaden. Nicht zu unterschätzen ist ausserdem die Bindung von Managementkapazität. Das Grundproblem ist stets dasselbe: Gerüchte lassen Unsicherheit entstehen, also genau das, was die Kapitalmärkte am wenigsten mögen, verbunden mit der Gefahr, dass die Kommunikationsführung plötzlich von aussen dirigiert wird.

Wir beschränken uns im Folgenden auf Gerüchte, die vom betroffenen Unternehmen als derart schädlich taxiert werden, dass Handlungsbedarf identifiziert wird, und gehen zunächst davon aus, dass das Gerücht falsch ist, zum Beispiel die Meldung, die bisherige Gewinnprognose sei nicht mehr realistisch.

Das Ziel ist klar: Die Falschinformation muss so rasch wie möglich aus der Welt geschaffen werden. Es gilt deutlich zu machen, dass an der Geschichte nichts dran ist. Die einzig richtige Reaktion besteht deshalb in einem gut begründeten, nachvollziehbaren Dementi. Diese rein defensive Haltung genügt jedoch nicht. Gleichzeitig kann nämlich aus der Not eine Tugend gemacht und durch die Darstellung von Zwischenerfolgen und weiteren beabsichtigten Schritten bekräftigt werden, dass man nicht nur kurz-, sondern dank der Strategie auch langfristig auf Kurs ist. Parallel dazu findet die Spurensuche statt, um Ursprung und Absichten des Gerüchts zu eruieren und die Erkenntnisse daraus in die längerfristige Kommunikationsstrategie einfliessen zu lassen.

Gewisse Unternehmen halten sich zwar an die Devise, Gerüchte grundsätzlich nicht zu kommentieren. Die Regel ist einfach und klar, aber kann dies in jedem Fall der Weisheit letzter Schluss sein? Es mag tröstlich sein zu wissen, dass sich Gerüchte irgendwann totlaufen; die Frage ist aber, zu welchen Kosten. Jedenfalls wird mit dieser Haltung Interpretationen Tür und Tor geöffnet, und die Öffentlichkeit nimmt heutzutage die Verweigerung einer Stellungnahme im Zweifelsfall eher als Bestätigung des Gerüchts denn als Dementi zur Kenntnis.

Und wenn etwas dran ist?

Was aber, wenn das Gerücht tatsächlich in Teilen oder gesamthaft einem unternehmerischen Plan entspricht, der jedoch noch nicht so weit gediehen ist, dass er nach aussen kommunikationsreif ist, beispielsweise eine Akquisition oder eine Devestition? Gemäss den Erläuterungen der SWX zu Art. 72 (Ad-hoc-Publizität) des Kotierungsreglements betrifft die Bekanntgabepflicht nur kursrelevante Tatsachen, nicht aber Gerüchte. Diese Sichtweise ist indessen für die Praxis nur begrenzt hilfreich, wenn sich das Gerücht auf dem Weg zur Tatsache befindet – ganz abgesehen davon, dass auch ein falsches Gerücht Kursbewegungen auslösen und damit kursrelevant werden kann.

Die Verantwortung für das konkrete Informationsmanagement liegt gemäss SWX richtigerweise beim Unternehmen (Emittenten), da es unmöglich ist, jeden einzelnen möglichen Fall im Reglement zu erfassen. Es ist folgerichtig auch der Emittent, der über einen allfälligen Informationsaufschub entscheidet. Ein solcher ist jedoch nur möglich, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind und der Emittent die Geheimhaltung sicherstellen kann. Tritt hingegen ein Leck auf – und dieses Risiko steigt mit der Dauer des Informationsaufschubs –, ist umgehend zu kommunizieren. Nun ist wiederum die Abgrenzung zwischen einem Gerücht und einem Leck in der Praxis nicht immer völlig klar; auch hier ist das eigenverantwortliche Informationsmanagement gefragt.

Diese wenigen Überlegungen zeigen bereits, dass es das Patentrezept nicht gibt. Die Empfehlung kann deshalb nur lauten, im Rahmen der regulatorischen Bestimmungen den unternehmerischen Handlungsspielraum maximal zu nutzen. Das kann, muss aber nicht heissen, im Einzelfall über die minimalen Mitteilungspflichten hinauszugehen. Immer aber steigt durch das Auftauchen von Gerüchten der Druck auf das Management, das sich seine Handlungsweise deshalb gut überlegen und, wenn nicht gute Gründe dagegen sprechen, in aller Regel sofort agieren muss.

Wie man grundsätzlich mit Gerüchten umgeht, sollte ein Unternehmen bereits vor dem Ernstfall definiert haben. Ein Gerücht, sei dies eine falsche oder eine richtige Information, schafft immer ein Vakuum auf dem Informationsmarkt, das heisst, der Informationsbedarf übersteigt das Angebot. Professionelle Kommunikation im Sinne eines Erwartungsmanagements (Management of expectations) trachtet deshalb danach, ein solches Vakuum gar nicht erst entstehen zu lassen.

Dazu lautet der erste, simple Grundsatz: Offen, transparent, klar, oder, in einem Wort, ehrlich informieren – auch wenn dies in gewissen Fällen Überwindung kosten mag. Als Konstante unternehmerischer Kommunikation bewährt sich das deshalb, weil die Anspruchsgruppen dann stets wissen, woran sie sind. Es kommt kein zusätzlicher Interpretationsbedarf auf, der Spielraum für mögliche Gerüchte wird entsprechend eingegrenzt.

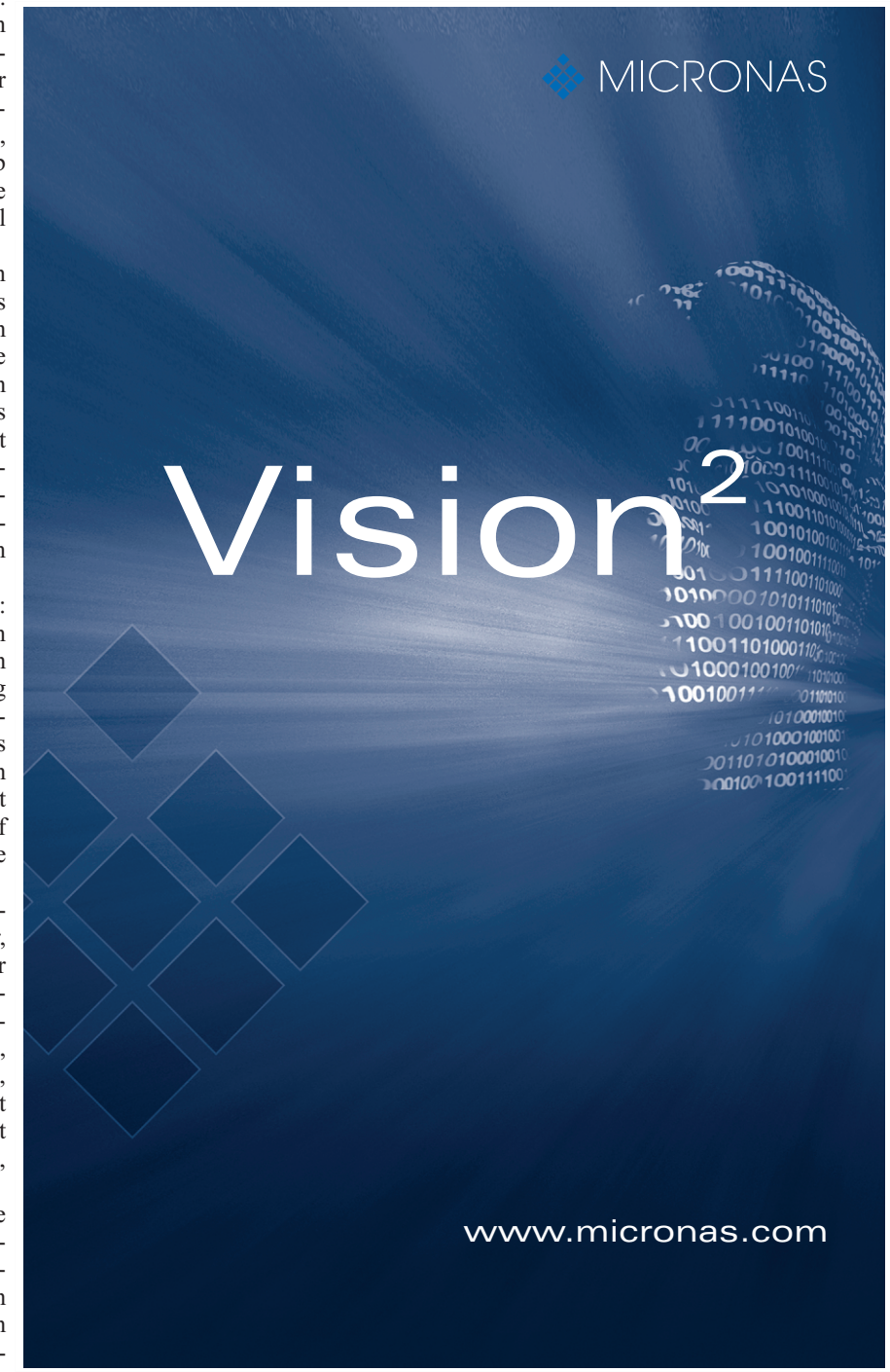
Zum professionellen Informationsmanagement gehört ein vorab kommunizierter, einleuchtender Mitteilungsrhythmus über das Geschäftsjahr hinweg. Der regelmässige Nachrichtenfluss ist durch Ad-hoc-Mitteilungen zu ergänzen: sicher dann, wenn sich Planabweichungen ergeben, aber auch, wenn man spürt, dass der Markt aus irgendwelchen Gründen irritiert ist und zumindest eine Bestätigung erwartet, dass man auf Zielkurs ist.

Wie bereits angedeutet kann sich eine Gesellschaft beim Auftauchen eines Gerüchts gezwungen sehen, sofort zu informieren, obwohl wichtige Details noch nicht geklärt sind. Dabei sollte man sich bewusst sein, dass heutzutage unternehmerische Entscheide in aller Regel gefällt werden müssen, wenn die Informationen noch unvollständig sind. Die Grundregel lautet deshalb: Kommunizieren, was feststeht, Spekulationen so weit wie möglich den Wind aus den Segeln nehmen und schliesslich weitere Mitteilungen in Aussicht stellen für den Zeitpunkt, in dem man mehr weiss oder entschieden hat.

Werden Investoren mit einer Nachricht konfrontiert, die nicht ihren Erwartungen entspricht, kann die Reaktion heftig ausfallen und Gerüchten Vorschub leisten. Das gilt vor allem dann, wenn zuvor vom Unternehmen selbst die entsprechenden Erwartungen geweckt wurden. Dabei ist weniger der Inhalt der Nachricht entscheidend als eben die Tatsache, dass sie unerwartet kam, das heisst nicht auf Anhieb nachvollziehbar ist. Lieber Erwartungen übertreffen als zu viel versprechen, lautet deshalb die Devise. Das Gebot der Nachvollziehbarkeit verlangt auch, in jedem Kommunikationsschritt genau dort weiterzufahren, wo man das letzte Mal aufgehört hat. Es darf vor allem keinen Interpretationsspielraum geben, da er sonst rasch mit Spekulationen gefüllt wird.

Mitteilungen in Kontext stellen

Ohnehin sollten Einzelinformationen immer auf die Entwicklung des Unternehmens abgestimmt und in den strategischen Gesamtzusammenhang eingebettet werden. Denn ob ein Reinverlust ein einmaliger Ausrutscher oder die Fortsetzung einer langen Serie von Verlustjahren ist, sind zwei völlig verschiedene Geschichten. Ins gleiche Kapitel gehört die Pflicht, die Perspektiven der Unternehmensentwicklung auf realistische Weise aufzuzeigen (einschliesslich der Risiken) und klarzustellen, mit welchen strategischen Optionen das Management den Erfolg von morgen erreichen und nachhaltig sichern will.

Unternehmen, die sich konsequent an die praxiserprobten Spielregeln halten, können zwar unliebsame Gerüchte nicht völlig ausschliessen. Indem sie aber Berechenbarkeit signalisieren, sind sie weit besser in der Lage, Gerüchte erfolgreich zu parieren und im besten Fall sogar Nutzen daraus zu ziehen. Das oberste Prinzip dieser Präventivstrategie lautet stets, die Kommunikationsführung nicht aus der Hand zu geben. Und zwar bis zum Schluss, was bedeutet, dass ein Gerücht erst dann vom Tisch ist, wenn die Öffentlichkeit dieser Meinung ist. Denn nicht Tatsachen, sondern Meinungen über Tatsachen oder eben auch Gerüchte bestimmen die Wahrnehmung und das Verhalten der Menschen.

Anzeige