Vom Umgang mit schlechten Nachrichten

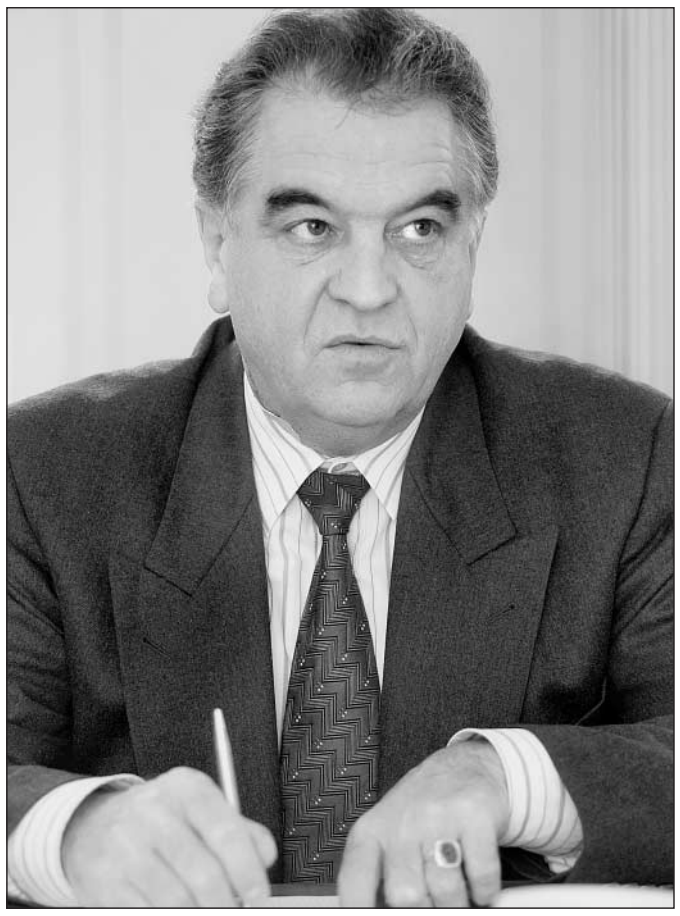
In schwierigen Zeiten wird Kommunikation zur eigentlichen Kür – Auf die Art der Vermittlung kommt es an – Fehltritte sind folgenschwer

Von Peter Eberhard und Patrik Scherler

Das waren noch Zeiten, als die blosse Ankündigung eines Börsengangs die Investoren erzittern liess in der Furcht, in der bevorstehenden Emission nicht berücksichtigt zu werden. Denn man durfte davon ausgehen, dass der Aktienkurs schon in den ersten Handelstagen deutlich steigen werde. Im Zentrum des Interesses stand das in die Zukunft weisende, kreative Geschäftsmodell. Kritische Fragen nach Produkten, Umsatz und Gewinn blieben weitgehend aus. Blühende Fantasie und geschicktes Marketing wurden einem soliden Leistungsausweis vorgezogen.

Das Blatt hat sich gewendet. Die Dotcom-Blase ist längst geplatzt, und die Neuen Märkte haben ihre Attraktivität verloren. Die klassischen betriebswirtschaftlichen Faktoren zur Beurteilung eines Unternehmens feiern ihre Wiederauferstehung. Die Investoren schauen sich ausser der Erfolgsrechnung auch wieder die Bilanz an und erinnern sich, dass ein Unternehmen nicht nur wegen operativer Verluste, sondern mindestens so sehr wegen des Fehlens von Liquidität fallieren kann.

Um nicht der Häme bezichtigt zu werden: Nicht alle Entwicklungen in den «schnellen» Neunzigerjahren waren falsch. Zu kritisieren sind nur die völlig übertriebenen eindimensionalen Erwartungen, verbunden mit dem Fehlen von Einsicht in wirtschaftliche Grundmechanismen, die von keiner neuen oder alten Technologie ausgehebelt werden können. Dagegen ist im vergangenen Jahrzehnt hierzulande wie kaum zuvor die Einsicht gewachsen, dass Strukturen zu bereinigen sind, der Wandel die einzige Konstante sein wird und dass das Tempo der Veränderungen angesichts des immer härteren Wettbewerbs gesteigert werden muss. Das ist gut so.



Der Verstoss gegen Grundsätze der professionellen Informationspolitik hatte Konsequenzen: Die früheren Firmenchefs von Clariant (Reinhard Handte, links) und Jomed (Tor Peters) mussten gehen. BILDER: IRIS C. RITTER

Neue alte Herausforderungen

Mit der Rückkehr altbekannter Probleme ist Investor relations – die systematische Kommunikation mit der Finanzgemeinde –, aber auch die Unternehmenskommunikation insgesamt wieder anspruchsvoller geworden. Die Unternehmen sehen sich erneut mit der Situation konfrontiert, Unerfreuliches statt nur unablässig Erfolge melden zu müssen. Das mag die berühmte Umsatz- oder Gewinnwarnung sein, die Ankündigung eines Personalabbaus, der abrupte Wechsel in der Unternehmensführung oder die Meldung ausserordentlicher (aber dennoch ganz ordentlicher) Verluste vom Abschreiber auf eine strategische Investition, die sich im Nachhinein als Flop erwiesen hat.

Doch damit nicht genug: Zahlreiche Kommunikationspannen und höchst fragwürdige Ereignisse in der langen Reihe von Enron bis Swiss Life haben unter Investoren, Analysten und Finanzjournalisten, ja der breiten Öffentlichkeit ein latentes Misstrauen hinterlassen. Es hat dazu geführt, dass heute alles und jedes zunächst kritisch hinterfragt wird.

Aus der Vergangenheit gelernt?

Und wie meistern die Unternehmen die neue Situation mit Blick auf die kommunikativen Herausforderungen? Es ist für den externen Beobachter bzw. Berater immer wieder erstaunlich festzustellen, welche Mühe auch bestandene, erfolgreiche Unternehmensführer – ob klassische Eigentümerunternehmer oder beauftragte Manager – im Umgang mit den Grundregeln der professionellen Kommunikation bekunden, sei dies in guten wie in schlechten Zeiten. Das überrascht umso mehr, als sich diese Regeln aus dem gesunden Menschenverstand ableiten: Einer Kompetenz, die Bestandteil erfolgreicher Unternehmensführung ist.

Ein Grund dürfte sein, dass die unternehmerische Funktion Kommunikation da und dort immer noch zu wenig ernst genommen wird. Statt sie zur Chefsache zu erklären, wird sie als Nebensache nach unten an Stellen delegiert, denen zudem häufig der notwendige Informationszugang fehlt, um die kommunikative Relevanz eines Entscheids oder Ereignisses überhaupt in seiner ganzen Tragweite beurteilen zu können. Oder man ist sich aus schierer Unkenntnis der Kommunikationsmechanismen nicht bewusst, wie sich ein bestimmtes Verhalten oder eine bestimmte Massnahme auf die externe und interne Wahrnehmung auswirkt. Oder schliesslich, aber das doch immer seltener: Man foutiert sich schlicht um den Kommunikationsaspekt unternehmerischen Verhaltens und sieht darüber hinweg, dass nicht die Fakten, sondern ihre Wahrnehmung die Meinung und das Verhalten der Akteure bestimmt. Dass eine solche Einstellung teuer zu stehen kommen kann, ist in den vergangenen Jahren wohl zur Genüge bewiesen worden.

Empfehlenswerte Leitplanken

Was heisst das nun für die Kommunikation? Zunächst: Die Standards einer professionellen Informationspolitik gelten unabhängig vom Auf und Ab der Wirtschaft und der Börsen. In einem Umfeld allerdings, das gleichzeitig durch eine ausgeprägte und anhaltende wirtschaftliche Unsicherheit und grossen Vertrauensverlust gekennzeichnet ist, wird die Latte doch um einiges höher gelegt. Das Vermitteln von Information gerät zur eigentlichen Kür. Und auch bisherige Musterschüler müssen sich bewusst sein, dass man sie wegen des Fehlverhaltens anderer in Zukunft ebenfalls schärfer beobachten wird. Es empfiehlt sich, einige Prinzipien zu beherzigen.

Die Verunsicherung durch die häufigen Überraschungen, mit denen die Finanzgemeinde in jüngster Zeit konfrontiert wurde, ist gross. Die zahlreichen Fälle von ungeschicktem Kommunikationsverhalten über kreative Rechnungslegung bis hin zur bewussten Verletzung von Gesetzen und anerkannten Standards haben den früher üblichen Vertrauensvorschuss zum Verschwinden gebracht. Hat man, etwas überspitzt formuliert, noch vor kurzem der Verlautbarung eines Unternehmens Glauben geschenkt, wird heute zuerst einmal kritisch hinterfragt.

Um in diesem Umfeld das Vertrauen zurückzugewinnen, ist höchste Sensibilität gefragt. Das gilt umso mehr, als sich die Märkte seit einiger Zeit äusserst volatil verhalten, was die Akteure zu nervösen Reaktionen bis hin zur Fehl- oder Überinterpretation auch unbedeutender Signale veranlasst. Die Unternehmen müssen sich deshalb mehr als je zuvor genau überlegen, welche Reaktionen sie mit einer bestimmten Information am Markt auslösen. Das hat der frühere Clariant-Chef Reinhard Handte am eigenen Leib erfahren, als er im Februar an der Jahresbilanzpressekonferenz die Möglichkeit einer Kapitalerhöhung erwähnte. Der Kurs der Clariant-Aktien sackte daraufhin ab, was mit ein Grund war für seinen Rücktritt kurz darauf.

Offenheit, Transparenz, Klarheit oder in einem Wort: Ehrlichkeit. Was uns allen als Kindern beigebracht wurde, gilt auch für die Unternehmenskommunikation. Dagegen verstossen hat Jomed, die spät eine grobe Umsatzfehlbuchung zugab. Der damalige Chef Tor Peters wurde kurz darauf entlassen. Ehrlichkeit hat mehrere Dimensionen. Erstens nicht lügen, das heisst nicht etwas mitteilen, das in klarem Widerspruch zu den Tatsachen steht. Zweitens: Wesentliche Informationen, die zur Bildung eines umfassenden Urteils unabdingbar sind, nicht verschweigen, auch wenn dies auf den ersten Blick Nachteile mit sich bringen mag. Drittens: Verzicht darauf, Unwesentliches in den Vordergrund zu rücken in der Absicht, bewusst vom Wesentlichen abzulenken. Viertens: Einen Sachverhalt (Entscheid, Resultat, Ereignis) zeitgerecht veröffentlichen, das heisst, sobald er feststeht. Es sei denn, gute Gründe sprächen für einen zeitlich begrenzten Aufschub. Solche Gründe gibt es aber nur wenige, wie zum Beispiel, wenn die frühzeitige Bekanntgabe die eigene Verhandlungsposition im Rahmen eines Akquisitionsprozesses schwächen würde.

Wer sich nicht daran hält und dabei auf die Vergesslichkeit der Leute spekuliert, sollte sich daran erinnern, dass man jemandem, der einmal gelogen hat, nicht so schnell wieder glaubt. Ausserdem ist die Rekonstruktion der Vergangenheit dank der elektronischen Archive heute leicht.

Das Postulat der Ehrlichkeit stellt vor allem in ausserordentlichen Situationen, wenn gleichzeitig rasch und richtig (re)agiert werden muss, hohe Anforderungen. Wie man aus zahlreichen Fällen weiss, wird das Unternehmen nämlich weniger wegen der Krise selbst beurteilt als nach der Art und Weise, wie es kommunikativ damit umgeht. Im besten Fall resultiert sogar ein Imagegewinn – die Kommunikation wird von der Pflicht zur Kür.

Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen, und sie hat immer mit Menschen zu tun. Im Falle eines Unternehmens ist somit in erster Linie die oberste Unternehmensleitung gefordert. Die Evidenz ist unübersehbar, dass das Ansehen des gesamten Unternehmens zu einem grossen Teil vom Chief Executive Officer (CEO) bestimmt wird, und in kritischen Phasen gilt dies noch akzentuierter. Das lässt sich nicht nur in der Praxis beobachten, sondern wird auch durch umfassende und seit mehreren Jahren durchgeführte Studien der Kommunikationsagentur Burson-Marsteller in verschiedenen Ländern bestätigt.

In der Schweizer Studie (2002) wird nach Ansicht von zwei Dritteln der über 500 befragten CEO, Journalisten, Analysten, Kadermitglieder und Politiker das Gesamtbild des Unternehmens zu über 50% durch die Wahrnehmung des CEO bestimmt (Journalisten allein: 75%). Dabei ist die Glaubwürdigkeit das primäre Kriterium für die Urteilsbildung. Und knapp die Hälfte aller Befragten gewichtet eine gute Reputation des CEO stark, wenn es darum geht, die Aktien des Unternehmens zu kaufen oder Dritten zu empfehlen. Der CEO und weitere Führungsmitglieder wie der Finanzchef müssen also persönlich Flagge zeigen und bereit sein, die entsprechende Zeit dafür aufzuwenden.

Steter Informationsfluss

Heute wird, zumindest von kotierten Firmen, ein minimaler Informationsrhythmus über das Geschäftsjahr hinweg erwartet, angefangen von der ersten Umsatzmeldung nach dem Jahresabschluss bis zum

Fortsetzung auf Seite 18

Anzeige

Risiken richtig einschätzen

Weil wir auch ungewöhnliche Risiken sorgfältig einschätzen, sind wir seit 1883 erfolgreich im Versicherungsgeschäft tätig, in der Schweiz, in Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien.

Wichtige Daten

Semesterbericht	Oktober 2003
Finanzanalystenkonferenz	28. April 2004
Generalversammlung	14. Juni 2004

Investor Relations
Claudia Zehntner-Busam, Steinengraben 41, 4003 Basel
Tel. +41 61 275 23 58, claudia.zehntner@national.ch

NATIONAL VERSICHERUNG

Ständige Verbreitung irrelevanter Informationen ist kontraproduktiv

Fortsetzung von Seite 17

Quartalsbericht. Die entsprechende Agenda kann im Idealfall auf der Website eingesehen werden. Ein solcher Informationsfluss gilt als Standard, auf den Anleger, Analysten und Medien ein Anrecht haben.

Es erweckt Argwohn, wenn ein Unternehmen längere Zeit nichts von sich hören lässt, und zwar vor allem dann, wenn es sich in einem Veränderungsprozess befindet. Gewitzt durch zahlreiche Erfahrungen, beginnt die Finanzgemeinde nach einer gewissen Phase der Informationsabstinenz Fragen zu stellen: Läuft wirklich immer noch alles nach Plan, oder ist man in Verzug geraten? Ob sich das Management uneins ist über die künftige Strategie? Die Information, dass sich das Schiff exakt auf dem früher bekannt gegebenen Kurs bewegt, ist also keineswegs banal, sondern trägt massgeblich dazu bei, dass sich der Markt in seiner bisherigen Einschätzung bestätigt und damit beruhigt fühlt.

Allerdings darf ein solches «kommunikatives Grundrauschen» nicht verwechselt werden mit der allzu häufigen Praxis, die Redaktionen unablässig mit Medienmitteilungen über irrelevante Produktdetails bis hin zu reinen Firmeninterna zu bombardieren, die die Finanzgemeinde in keiner Weise interessieren. Ein solches Verhalten wird über kurz oder lang bestraft. Eine professionell verstandene Versorgung mit Nachrichten zeichnet sich konsequent durch inhaltliche Substanz aus. Wer die Anspruchsgruppen wiederholt mit nichtssagenden Meldungen bedient, läuft Gefahr, dass eines Tages die inzwischen längst nicht mehr erwartete Informationsperle völlig untergeht oder, noch schlimmer, nicht zum Nennwert genommen wird.

Nun kommt ein Unternehmen häufig in die Situation, informieren zu müssen, obwohl noch nicht alle Details geklärt sind. Abgesehen davon, dass heute unternehmerische Entscheide in der Regel unter Unsicherheit gefällt werden müssen, ist Zuwarten auch deshalb die falsche Taktik, weil so das Heft erst recht aus der Hand gegeben wird. Die Regel lautet deshalb: Mitteilen, was man weiss oder was feststeht, denkbaren Spekulationen so weit wie möglich den Wind aus den Segeln nehmen und schliesslich weitere Informationen in Aussicht stellen. Wobei damit nicht gemeint ist, immer nur das zuzugeben, was tags zuvor ein aufmerksamer Journalist ans Tageslicht gefördert hat . . .

Nachvollziehbarkeit

Investor relations und Unternehmenskommunikation generell müssen jederzeit nachvollziehbar sein. Das umfasst verschiedene Elemente. Die erste Devise: Keine Überraschungen. Nichts hasst der Markt mehr. Wenn Investoren mit einer Nachricht konfrontiert werden, die im Widerspruch zu Erwartungen steht, die zudem noch kurz zuvor vom Unternehmen selbst geweckt wurden, kann die Reaktion heftig ausfallen. Dabei ist weniger der Inhalt der Nachricht entscheidend als eben die Tatsache, dass sie unerwartet kam. Der an sich gleiche Tatbestand kann sich also zum Beispiel höchst unterschiedlich im Aktienkurs niederschlagen – je nachdem, wie der Markt auf die Nachricht vorbereitet wurde. Gerade ungünstige Entwicklungen sind deshalb frühzeitig zu signalisieren sowie ausreichend zu begründen.

Der Markt ist namentlich nicht auf Prognosesenkungen erpicht. Es empfiehlt sich deshalb, im Zweifelsfall vorsichtige Projektionen zu machen. Besser, man sagt 5% Wachstum voraus und erreicht 10%, statt 15% vorauszusagen und 10% zu erreichen, auch wenn das Resultat das gleiche ist. Oder, wie die Angelsachsen sagen: Overdeliver, not overpromise. Umgekehrt darf dies nicht zur bewussten Taktik verleiten, wider besseres Wissen tiefzustapeln in der Hoffnung auf einen anschliessenden Bonus. Ein solches Spiel wird ebenfalls rasch durchschaut.

Nachvollziehbarkeit heisst im Weiteren, mit jedem Kommunikationsschritt dort fortzufahren, wo man beim letzten Mal aufgehört hat. Es darf weder Lücken geben, da sonst die neue Information nicht richtig eingeordnet werden kann, noch sollte man die Marktteilnehmer mit Informationsdoubletten belästigen. Eine Nachricht muss vom Empfänger auf Anhieb verstanden werden. So banal das klingt, ist es leider nicht selbstverständlich. Noch immer wird in technischen Kategorien oder aus der Innensicht der Firma argumentiert, statt vom Informationsbedürfnis der Zielgruppe auszugehen und einen Sachverhalt in einfachen und klaren Worten, schnörkellos und sauber begründet zu vermitteln.

Dazu gehört vor allem auch, Informationen nicht isoliert zu veröffentlichen, sondern auf die Entwicklung des Unternehmens abgestimmt in die Unternehmensstrategie einzubetten. Denn ein bestimmter Reinverlust zum Beispiel kann völlig Unterschiedliches bedeuten: einen Ausrutscher (nachweislich zurückzuführen auf einen ausserordentlichen Abschreiber), den letzte Fehlbetrag auf dem mehrjährigen Weg zurück in die Gewinnzone oder aber die Fortsetzung einer Reihe von Verlustjahren ohne erkennbare Aussicht auf eine Wende. Eine solche Informationseinbettung verhindert Fehlinterpretationen.

Realität und Optionen eines Unternehmens lassen sich nicht ausschliesslich über harte Fakten und Zahlen mitteilen. Hinter dem echten unternehmerischen Erfolg stehen Visionen, Missionen, Engagement und auch Leidenschaft. Diese Elemente gilt es der Finanzgemeinde gerade in schwierigen Zeiten ebenso zu vermitteln, denn sie verkörpern das eigentliche Entwicklungspotenzial, das in einem Unternehmen schlummert. Aber auch die Kommunikation der weichen Faktoren darf nicht als Sammelsurium austauschbarer Stilblüten daherkommen, sondern muss klar unternehmensspezifisch, im Einzelnen nachvollziehbar sein.

Perspektiven aufzeigen

Investoren interessieren sich in unsicheren Zeiten noch mehr für die Zukunft als für die Gegenwart ihrer Gesellschaft. Es ist deshalb die Pflicht der Verantwortlichen, die Perspektiven der Unternehmensentwicklung aufzuzeigen – einschliesslich der Risiken. Wer die Zukunft nur in den rosigsten Farben malt, ist unglaubwürdig, denn Zukunft hat immer auch mit Unsicherheiten zu tun. Diese gilt es, gleich wie die Chancen und Möglichkeiten, offen auf den Tisch zu legen. Dabei darf es jedoch nicht bleiben. Die Finanzgemeinde will erfahren, mit welchen strategischen Optionen das Management den Erfolg von morgen erreichen und sichern will.

Professionelle Kommunikation, die sich an den oben erläuterten Leitplanken orientiert, eröffnet Potenziale und spart Kosten. Das gilt noch mehr in einer Zeit, die durch Unsicherheit geprägt ist.

Professionelles Erwartungsmanagement wirkt auf das Unternehmen stabilisierend, weil es Unsicherheit, Missverständnis und Fehlinterpretation im Rahmen des Möglichen ausschliesst. Eine schlechte Nachricht bleibt zwar eine schlechte, aber die Empfänger werden in die Lage versetzt, sie richtig zu interpretieren und in den Zusammenhang einzubetten. Allfällige negative Auswirkungen werden so weit weniger gravierend sein, als wenn ungeschickt informiert würde.

Kommunikation schafft Vertrauen und damit höchst wertvolles Kapital. Denn verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen ist kostspielig, weil dies im Gegensatz zum Vertrauensverlust, der über Nacht eintreten kann, viel Zeit und Aufwand braucht. Kommunikation sichert und erweitert unternehmerischen Handlungsspielraum. Handlungsspielraum heisst, sich unter mehreren Möglichkeiten für die jeweils günstigste zu entscheiden. Kommunikation trägt so zur Freisetzung von Umsatz-, Ertrags- und Sparpotenzialen bei.

Kommunikation ist nicht eine nette, modische Nebenbeschäftigung für irgendwelche Stabsstellen, sondern entspricht betriebswirtschaftlicher Logik und Notwendigkeit und zählt je länger, je mehr zu den Faktoren des strategischen Erfolgs. Schon der Philosoph Epiktet sagte vor fast 2000 Jahren: Nicht die Tatsachen, sondern die Meinungen über Tatsachen bestimmen das Verhalten der Menschen, und Meinungen entstehen über Kommunikation.

Der Aufbau von Bekanntheit (quantitativer Aspekt) und Vertrauen (qualitativer Aspekt) verlangt ein hohes Engagement, und zwar gleich in doppelter Hinsicht. Erstens sind Geduld und Zeit gefragt, denn seriöse Kommunikation ist Aufbauarbeit und Daueraufgabe zugleich. Zweitens sind im Sinne einer Investition die nötigen personellen und finanziellen Mittel bereitzustellen. Wer beides aufbringt und nach den Standards einer professionellen Kommunikation verfährt, dem ist der Lohn gewiss – in guten wie in schlechten Zeiten.

Leitplanken

Sensibilität für Marktreaktionen
Ehrlichkeit
Glaubwürdigkeit des Managements
Kontinuität des Informationsflusses
Information muss nachvollziehbar sein
Fakten und Visionen mitteilen
Entwicklungsperspektiven aufzeigen