

Corporate Governance ist noch keine Kommunikationsstrategie – Reputationsmanagement durch Transparenz

# Eigenständig und strategisch geplant mitteilen

Von Martin Fricker und Urs P. Knapp

Im Zeitalter einer ausgebauten Corporate Governance entwickelt sich die Unternehmenskommunikation in Richtung Reputationsmanagement, das alle Stakeholder zielgruppenspezifisch einbezieht. In der Beziehung zur Financial Community leistet die Investor Relations einen wichtigen Beitrag dazu. Wie werden sich neue, verschärfte Regeln zur Corporate Governance auf die Unternehmenskommunikation auswirken, und was sind die Chancen und Risiken?

Hierzulande war der Begriff Corporate Governance noch bis in die Neunzigerjahre weitherum eine Unbekannte. Entsprechend spät begann sich die Schweizer Wirtschaft mit der Thematik auseinanderzusetzen. Die Situation änderte sich 2002 mit den Transparenzrichtlinien der SWX sowie dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Die neuen Vorschriften zwangen die Unternehmen zu einer transparenteren Kommunikation über organisatorische und finanzielle Aspekte.

Die Entwicklung ist noch nicht beendet: Angetrieben durch Fehlverhalten einzelner Unternehmen und den damit ausgelösten politischen Druck werden die Leitlinien immer enger gesetzt. So sind etwa auf Anfang dieses Jahres neue, erweiterte Richtlinien der SWX zur Corporate Governance in Kraft getreten.

## Ein Arbeitsinstrument

Im Grundsatz ist die zunehmende Bedeutung von Corporate Governance zu begrüssen, geht es dabei doch um so zentrale Aspekte der Unternehmensidentität wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und die moralischen Aspekte unternehmerischen Handelns. Gleichzeitig ist aber vor einer trügerischen Scheinsicherheit zu warnen. Corporate Governance ist kein Allheilmittel, das automatisch Anerkennung für den unternehmerischen Erfolg garantiert.

Eine gute Corporate Governance ist noch lange keine gute Kommunikation. Sie ist vielmehr ein Mittel, um die Führung und die Kontrolle eines Unternehmens transparenter und hoffentlich auch effizienter zu gestalten. Wie diese grössere Transparenz den diversen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) vermittelt wird, müssen die Gesellschaften in ihrer Kommunikationsstrategie definieren. Eine nicht unpro-

blematische Tendenz, die sich im Umgang mit Corporate Governance immer wieder einstellt, ist das sogenannte Box Ticking, also die Annahme, ein Problem sei gelöst, sobald das entsprechende Kästchen auf einer Checkliste abgehakt sei. Dieses Phänomen stellt sich mit Blick auf die zunehmend ausufernden Corporate-Governance-Richtlinien etwa in den USA.

Es besteht die Gefahr, dass diese Haltung des Abhakens auch auf die Kommunikation übergreift. Dabei könnte der Eindruck entstehen, der Pflege der Beziehungen mit den verschiedenen Anspruchsgruppen und speziell mit der kritischen Financial Community sei Genüge getan, wenn alle erforderlichen Punkte auf der Checkliste abgehandelt worden seien. Das Gegenteil trifft zu. Eine gute Corporate Governance zeigt sich auch in einer eigenständigen, strategisch geplanten und zielorientiert ausgeführten Kommunikation. Eine solches Mitteilen lässt sich nicht nur mit Checklisten entwickeln.

## Kontinuierlicher Dialog

Die Umsetzung heutiger Corporate-Governance-Richtlinien allein reicht nicht aus, um kritische Stakeholder zu überzeugen oder eine tragfähige Glaubwürdigkeit mit den verschiedenen Anspruchsgruppen aufzubauen. Letztlich geht es für die Unternehmen darum, mit den Mitteln der Kommunikation ihre Reputation nachhaltig zu stärken, neue Chancen zu entwickeln und allfällige Risiken einzudämmen. Voraussetzung dafür ist ein kontinuierlicher, in sich konsistenter Dialog mit den wichtigsten Anspruchsgruppen.

Mit den erweiterten Corporate-Governance-Richtlinien verstärkt sich der Trend zur integrierten Kommunikation, in der Unternehmenskommunikation und Investor Relations vernetzt sind. Gleichzeitig steigen auch die Ansprüche: Unprofessionelle Kommunikation wird nicht mehr einfach nur als ein Ärgernis empfunden. Sie kann massiven öffentlichen Druck auslösen, auch über Medienkampagnen, und erhebliche rechtliche und finanzielle Folgen nach sich ziehen. Diesen Trend haben in letzter Zeit mehrere kotierte Gesellschaften auch in der Schweiz gespürt. Dabei zeigt sich, dass die Kommunikation zunehmend einen direkten Einfluss auf die Bottom Line (Geschäftsgang) eines Unternehmens hat – vor allem wenn sie versagt.

Die Schweizer Corporate Governance entwickelt sich nicht einfach im luftleeren Raum. Sie wurde nicht unwesentlich durch die US-Gesetzgebung im Rahmen von Sarbanes-Oxley (Sox) beeinflusst. Die Kosten für die Aufrechterhaltung einer Kotierung sind damit erheblich gestiegen. In vielen europäischen Unternehmen werden diese Kosten inzwischen als unverhältnismässig hoch kritisiert. Diese Kritik gibt es vereinzelt auch in den Vereinigten Staaten. Insgesamt überwiegt aber die Einschätzung, dass die durch Sox eingeleiteten Reformen insgesamt mehr positive als negative Aspekte haben – gerade auch aus kommunikativer Sicht.

Andrew Yemma von Intermarket Communications, einer führenden New Yorker Investor-Relations-Agentur, kommentiert die Einschätzung in den USA wie folgt: «Die Kosten für die Umsetzung der Sox-Reformen sind zwar hoch. Viele unserer Kunden sagen jedoch, diese Zusatzkosten würden durch den Reputationsgewinn, der sich aus einer transparenteren Kommunikation ergebe, mehr als aufgewogen.» Eine Umfrage im Global Financial Communication Network, in dem sich die wichtigsten IR-Agenturen zusammengeschlossen haben, zeigt ähnliche Erfahrungen auch in anderen Finanzmärkten.

## Ein Blick über die Grenzen

Selbst in Ländern, in denen die gesetzlichen Vorschriften noch nicht so strikt sind, gewinnt Transparenz in der Unternehmenskommunikation rasch an Bedeutung. Dieser Trend zeigt sich zum Beispiel in Spanien, dessen Volkswirtschaft in den letzten Jahren markant gewachsen ist. Obwohl in diesem südeuropäischen Land zahlreiche Corporate-Governance-Vorschriften heute immer noch fakultativ sind, bemühen sich die kotierten spanischen Gesellschaften darum, diese Richtlinien möglichst integral umzusetzen. Sie erwarten davon klare Vorteile in den Beziehungen mit ihren zentralen Anspruchsgruppen und damit Wettbewerbsvorteile im internationalen Konkurrenzfeld.

Paget Langford-Holt, Direktor der führenden spanischen Investor-Relations-Beratungsgesellschaft Grupo Albion, fasst seine Erfahrungen dazu wie folgt zusammen: «Für die grossen spanischen Unternehmen steht ausser Zweifel, dass diejenigen Gesellschaften, die den Corporate-

Governance-Verpflichtungen umfassend nachkommen, langfristig von einem nachhaltigen Wachstum ihres Börsenkurses profitieren werden.» Das Beispiel Spanien macht deutlich – nicht anders als die Schweiz –, dass eine exemplarisch umgesetzte Corporate Governance im Verbund mit einer proaktiven Kommunikation die Reputation eines Unternehmens nachhaltig verbessern kann und damit letztlich unternehmerischen Mehrwert generiert.

## Herausforderung

Die heutigen und die zukünftigen Erweiterungen der Corporate-Governance-Richtlinien stellen für die Kommunikation eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Zum einen ist es von grosser Bedeutung, eine Kommunikationsstrategie aufzubauen. Ist der Kraftakt der Anpassung an die neuesten Corporate-Governance-Richtlinien einmal geschafft, lassen es allzu viele Unternehmen dabei bewenden. Damit vergeben sie die Chance, mit einem weiterführenden Reputationsmanagement die spezifische Umsetzung der Richtlinien aus der Sicht des Unternehmens selbst proaktiv zu vertiefen.

Zum andern gilt es, der Internationalisierung Rechnung zu tragen. Globalisierung ist ein wesentlicher Treiber von Corporate Governance. Einerseits steigen die Anforderungen an international tätige Unternehmen durch die zunehmenden, oft recht unterschiedlichen Richtlinien massiv. Andererseits erweisen sich die Corporate-Governance-Richtlinien der einzelnen Länder als gegenseitige Impulsgeber zur Weiterentwicklung der Richtlinien. Gerade international tätige Unternehmen tun daher gut daran, die Entwicklungen in diesem Bereich auch ausserhalb unserer Landesgrenzen mit Issue Monitoring aktiv zu beobachten und zu analysieren.

Nicht zu vergessen ist die interne Kommunikation: Corporate Governance beeinflusst auch den Dialog mit den internen Stakeholdern. In diesem allzu oft vernachlässigten Kommunikationsfeld eröffnen sich einmalige Gelegenheiten, mit den Mitarbeitenden einen aktiven Dialog über die zentralen Werte des Unternehmens zu führen.

Urs P. Knapp, Partner, und Martin Fricker, Financial Consultant, beraten für Farner PR kotierte Unternehmen im Reputationsmanagement und in der Finanzkommunikation.