

## Überraschungen sind Gift

Peter Eberhard, Mitglied der Geschäftsleitung  
Burson-Marsteller

Am 8. Februar verlautet Zurich Financial Services, der Gewinn per 2000 werde nicht - wie noch zwei Monate zuvor angekündigt - um 10 bis 15% höher, sondern um 5% tiefer als im Vorjahr ausfallen. Der Kurs geht innerhalb zweier Tage um 12% zurück. Wenig später, am 22. März, folgt eine deutliche Gewinnwarnung für 2001 (rund ein Drittel tiefer als zuvor erwartet), der Kurs gibt am gleichen Tag um weitere 20% nach.

Am 20. April meldet das am SWX New Market kotierte Biotech-Unternehmen Actelion, dass eine bestimmte Testphase für ein neues Medikament gegen die Symptome akuter Herzinsuffizienz negativ verlief, nachdem noch im März über gute Fortschritte bei der vorangegangenen Testreihe berichtet worden war. Der Kurs taucht an einem Tag um 58%.

### Kalte Dusche

Sulzer Medica gibt am 21. Mai bekannt, dass die Zahl der Operationen zum Ersatz fehlerhafter Hüftgelenk-Implantate mit 1'700 doppelt so hoch sei, wie noch zwei Wochen zuvor gemeldet wurde, und damit die Versicherungsdeckung nicht mehr ausreiche. Der Aktienkurs taucht innert Wochenfrist um rund die Hälfte (und gibt anschliessend laufend weiter nach).

Am 12. Juni korrigiert Nokia für das zweite Quartal die bisherigen Wachstumsschätzungen von Umsatz (statt 20% weniger als 10%) und die Prognose für den Gewinn je Aktie (statt 0.20 nur noch 0.15-0.17 €). In Helsinki gibt die Aktie gleichentags 23% nach, in New York um über ein Fünftel.

Am 15. Mai kündigt Esec an, dass im laufenden Geschäftsjahr mit einem Umsatzrückgang von 50% zu rechnen sei. Der Markt reagierte gefasst (- 1.8%). Das Unternehmen hatte bereits im März Signale ausgesandt, die auf einen bedeutenden Rückgang des Bestellungseingangs hindeuteten. Die kalte Dusche folgte am 9. Juli, als Esec den erwarteten Umsatzeinbruch auf 60 bis 70% angeben musste, was in den Kursen einen Tagesverlust von 8% bewirkte.

### Übertriebene Reaktionen?

So unterschiedlich der Grund für die Negativmeldung, so einhellig das Resultat: Die Investoren wurden von einer Nachricht überrascht, die im Widerspruch zu Erwartungen stand, die vom Unternehmen selbst geweckt worden waren, und sie reagierten entsprechend heftig. Ursache des Kurstauers war weniger die Negativmeldung an sich, sondern die Tatsache, dass sie unerwartet kam. Das zeigt das umgekehrte Beispiel von Esec, die den Markt auf die Negativmeldung vorbereitet hatte.

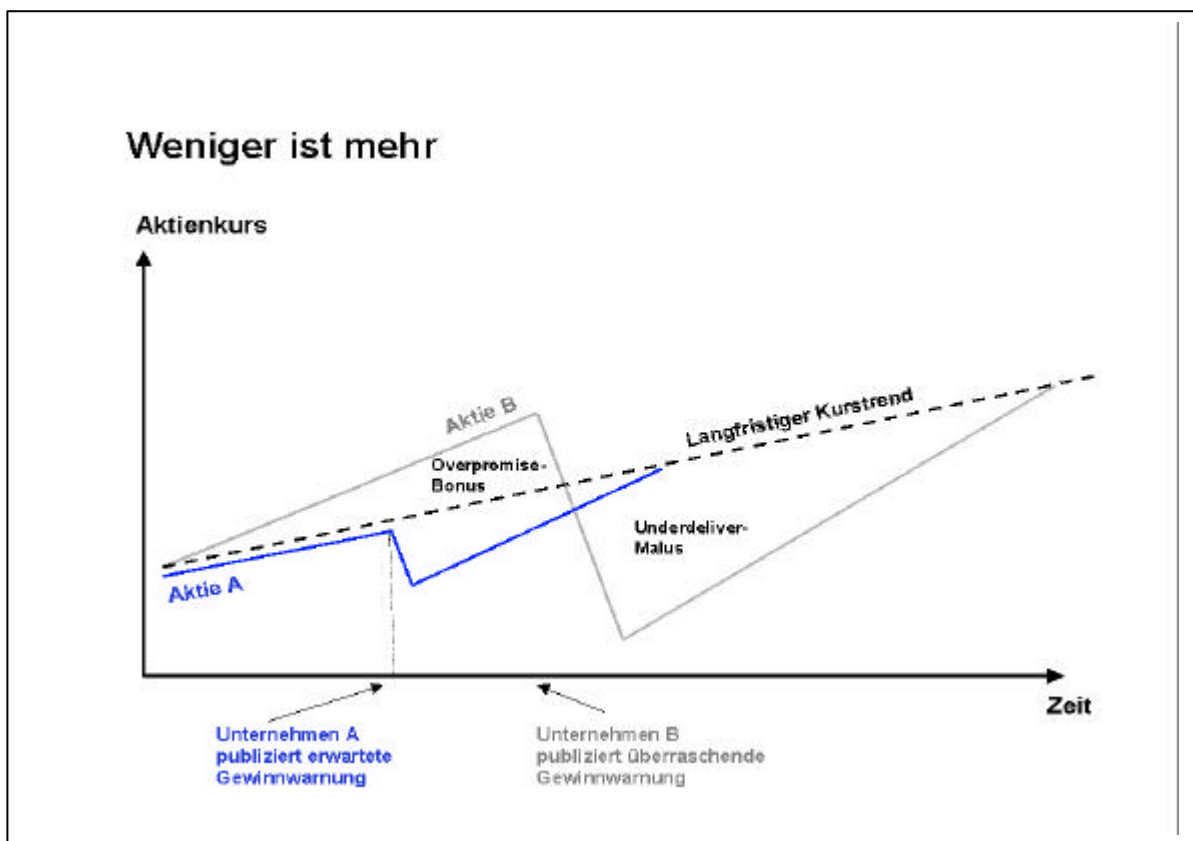
Nun mag man einwenden, Reaktionen in einem solchen Ausmass seien übertrieben. Dem lässt sich entgegenhalten, dass der Markt damit seine Effizienz und Transparenz bewiesen hat. Dabei ist es unerheblich, ob es um Unternehmen der New oder der Old Economy geht. Die Grenzen sind fließend, und an Gesellschaften der New Economy wird nach dem Platzen der Dotcom-Blase ein wesentlich strengerer Bewertungsmaassstab angelegt.

Sind es jeweils die Medien, die sich im Sinn von „bad news is good news“ gegenseitig emporschaukeln und erst dadurch solche Marktreaktionen bewirken, wie den Journalisten von Unternehmerseite immer wieder vorgeworfen wird? Dazu gibt es ein hübsches Gegenbeispiel aus den USA. Am 18. April publizierte die angesehene „New York Times“ einen äusserst

unfreundlichen Artikel über den NetzwerkhHersteller Cisco. Die Redaktorin hielt dem Unternehmen Lagerabschreibungen im Ausmass von 2 Mrd. Dollar vor und kam zum Schluss, dass Cisco ein wesentlich zyklischerer Wert sei als bisher von den Investoren angenommen. Was geschah? Die Aktie stieg in den Wochen danach stärker als der gesamte Nasdaq-Index.

heisst im Gegenteil, die Kommunikation punktgenau auf das aktuelle Wahrnehmungsprofil der Marktteilnehmer abzustimmen. Der Markt liebt vor allem auch keine Überraschungen. Unerfreuliche Entwicklungen sind deshalb frühzeitig zu signalisieren sowie ausreichend und nachvollziehbar zu begründen.

Der jeweils nächste Kommunikationsschritt muss genau dort ansetzen, wo mit dem vorhergehenden aufgehört wurde. Es darf weder Lücken geben,



### Der Markt bekommt immer Recht

Doch auf so wohlgesinnte Investoren, wie sie im vorhergehenden Beispiel beschrieben wurde, verlässt sich ein Unternehmen besser nicht. Sondern es sollte sich vor Augen halten, dass der Markt zwar nicht immer Recht hat, aber immer Recht bekommt. Der Unterschied mag für Logiker von Interesse sein, für das Resultat ist er irrelevant.

Gewiss reagiert die Finanzgemeinde mitunter etwas hysterisch, aber es ist müssig, sich gegen den Markt stemmen zu wollen. Die Devise

da sonst die Information nicht verstanden wird, noch ist es erlaubt, die Marktteilnehmer mit Informationen zu langweilen, die sie schon längst wissen.

Je volatil das allgemeine Umfeld, umso nervöser reagiert der Markt, und umso sensibler ist in der Kommunikation vorzugehen. Der Markt hasst es überdies, wenn Prognosen revidiert werden. Es empfiehlt sich deshalb, im Zweifelsfall zurückhaltend zu prognostizieren.

### **Krisenkommunikation als Kür**

Verlust und Gewinn von Vertrauen verlaufen asymmetrisch. Der Markt lässt sich höchstens einmal über den Tisch ziehen. Ist das Vertrauen verspielt, kann es nur mit ungleich höherem Aufwand zurückgewonnen werden, in der Regel sind dann mehrere Tatbeweise gefragt. Schon aus ökonomischen Gründen ist Vertrauenskapital höchst vorsichtig zu pflegen. Es lohnt sich, die notwendigen personellen und finanziellen Mittel in eine professionelle Kommunikation zu investieren, denn wie schon der griechische Stoiker Epiktet sagte: Nicht die Tatsachen, sondern die Meinungen über Tatsachen bestimmen das Verhalten der Menschen, und Meinungen entstehen ausschliesslich über Kommunikation. Der Aufbau von Bekanntheit und Vertrauen braucht indes im Rahmen eines gezielten News flow, der stets sorgfältig auf die tatsächliche Unternehmensentwicklung abgestimmt wird, seine Zeit. Nun lässt sich nicht immer alles planen. Ist das Unternehmen mit einer ausserordentlichen Situation konfrontiert, steht die Kommunikation zuoberst auf der Check-Liste und wird zur Chefsache. Erstens muss rasch und zweitens richtig reagiert werden. Wie man aus zahlreichen Fällen weiss, wird das Unternehmen nämlich weniger auf Grund der Krise selbst beurteilt als nach der Art und Weise, wie es kommunikativ damit umgeht. Im besten Fall resultiert sogar ein Image-Gewinn, die Kommunikation wird zur Kür. Eine Krux dabei ist, dass man oft gezwungen ist zu informieren, obwohl man noch nicht alles weiss. Trotzdem ist Zuwarten in der Regel falsch, da sonst das Heft erst recht aus der Hand gegeben wird. Deshalb: mitteilen, was man weiss, und dabei den Raum für Spekulationen minimieren, und weitere Informationen in Aussicht stellen, sobald man mehr weiss. Das darf nicht damit verwechselt werden, immer nur das

zuzugeben, wozu man von aussen gezwungen wird. Je nach Situation kann eine Entschuldigung angebracht sein, aber sie muss ehrlich gemeint und glaubwürdig sein. Wer sich im Übrigen auf eine rein legalistische Argumentation zurückzieht, hat schon verloren. Besser fährt, wer bereits über ein szenisch angelegtes Dispositiv verfügt, das zuvor im Trockenen durchgespielt worden ist. Aber auch dann muss situativ agiert werden, denn jede Krise hat ihr eigenes Drehbuch.

### **Tun und lassen**

Und schliesslich und immer wichtiger: Je stürmischer die See, umso mehr gehört der Kapitän auf die Brücke. Es ist evident, dass das Ansehen eines Unternehmens zu einem grossen Teil vom CEO (Chief Executive Officer) bestimmt wird - in kritischen Situationen akzentuiert sich das noch. Das bestätigt auch die von Burson-Marsteller International alle zwei Jahre durchgeführte „CEO Reputation Survey“ (Befragung von 1'400 Stakeholders zu 330 CEO's). Danach bestimmt das Image des CEO zu 45% das Ansehen des Gesamtunternehmens, und die Reputation des CEO spielt für 88% der Befragten eine zentrale Rolle für den Entscheid, die Aktie des Unternehmens zu kaufen.

Die Anfang 2001 für Deutschland durchgeführte, identisch angelegte Studie (CEO's aller DAX 30 Unternehmen) kommt auf vergleichbaren Zahlen und schliesst daraus, dass klare Zielsetzung, glaubwürdiges Auftreten, aktive Kommunikation und wirkungsvolles Krisenmanagement die Erfolgsfaktoren für das Image eines CEO und damit das Ansehen des gesamten Unternehmens sind. Die Resultate bestätigen einmal mehr, dass Kommunikationserfolg eben nicht einfach auf Zahlen und Fakten beruht, sondern in erster Linie durch das Tun und Lassen von Personen bestimmt wird.