

# Führung und Kommunikation sind unzertrennlich

Konkurrenzfähigkeit setzt hohen Informationsstand voraus – Kommunikationsmängel sind ein Zeichen von Führungsschwäche

Von Petra Nix

In den vergangenen Jahren haben sich das gesellschaftliche Umfeld sowie die Marktbedingungen für die Unternehmen gravierend verändert. Zugleich hat die Medienflut bei gleich bleibender Aufnahmekapazität der Empfänger eine Informationsüberlastung (Information overload) bewirkt. Damit einher geht eine Veränderung der Ansprüche, die der Kapitalmarkt an das Kommunikationsverhalten der Gesellschaften stellt. Die Reputation und das Image werden heute mehr denn je durch Vertrauen und Glaubwürdigkeit bestimmt. Es überrascht daher nicht, dass Schweizer Unternehmen die Stärkung der Vertrauensbasis als primäres Ziel der Investor relations sehen.

Die vielfältigen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen müssen antizipiert und kommuniziert werden. Auf die Frage, woran sich ein Unternehmen heute orientieren sollte, gibt es zwei Antworten: die Orientierung der Unternehmensphilosophie an der Bewertung durch die Finanzmärkte sowie die Orientierung an einer langfristigen Harmonisierung von Strategien, Strukturen und Kulturen im ökonomischen und sozialen Bereich.

## Unternehmensinteresse zählt

Während der euphorischen Börsenentwicklung in den Neunzigerjahren ist dieses Gleichgewicht verloren gegangen. Heute geht es vermehrt darum, die langfristige strategische Ausrichtung, Qualität und Erfahrung des Managements, eine nachhaltig solide Geschäftsentwicklung, verbunden mit einer glaubwürdigen Kommunikationspolitik im Unternehmen zu verankern. Ein puristisches Konzept, das allein auf die Interessen der Aktionäre und die kurzfristige Gewinnmaximierung bzw. Börsenkapitalisierung zielt, birgt nicht nur Konflikte mit anderen Anspruchsgruppen, sondern hat auch nachteilige Auswirkungen auf das Unternehmen selbst und auf seine Anteilseigner.

Abgesehen davon, dass die Betriebsergebnisse volatiler werden, schürt ein reines Shareholder-value-Konzept die Gefahr, dass kaufmännische Vorsicht und Langfristenken in den Hintergrund treten zu Gunsten einer kurzfristigen Renditeüberlegung. Es braucht eine Geschäftspolitik mit Augenmass, um schädliche Folgen dieser Art zu vermeiden. Im Vordergrund muss immer das Interesse des Unternehmens und nicht das einzelner Personen stehen. Das gilt letztlich für alle Anspruchsgruppen (Stakeholder). Es geht im Kern darum, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern sowie seine möglichst lange Lebensdauer sicherzustellen.

## Wertorientierte Kultur

Es gehört zu den zentralen Aufgaben einer wertorientierten Unternehmensführung, Interessenkonflikte zwischen den Stakeholdern zu vermeiden. Dies heisst nicht, den Besitzstand zu wahren oder notwendige Reorganisations-, Rationalisierungs- und Ausgliederungsmassnahmen zu unterlassen. Das Unternehmen muss sich vielmehr in allen Bereichen für die Herausforderungen des Wettbewerbs fit machen und sich an internationalen optimalen Standards (Best practice) orientieren. Die Umsetzung dieser Unternehmensphilosophie setzt die Einführung einer wertorientierten Managementkultur voraus, die auf vier Prinzipien beruht:

Klare und transparente Organisationsstrukturen

Einführung wertorientierter Managementprozesse und Reporting-systeme

Anreizsysteme, die an den langfristigen Unternehmenserfolg gekoppelt sind

Offene und kontinuierliche Kommunikation intern sowie extern

Erfolgreiche und gut geführte Unternehmen sind in der Lage, den Unternehmenswert dauerhaft zu steigern. Die daraus re-



ILLUSTRATION: RENÉ LEUTENEGGER

nur die Finanzierung neuer notwendiger Investitionen, sondern sie sichern auch Arbeitsplätze und vergrössern den Spielraum für eine aktive Mitarbeiterförderung.

In jeder Phase der Entwicklung erreicht das Unternehmen unterschiedliche Werte. Die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts bedingt einen permanenten Wertoptimierungsprozesses. Er umfasst unter anderem Akquisitionen, Devestitionen, die Einführung neuer Produkte, den Aufbau von Marken, die Gewinnung neuer Kunden, die Verbesserung interner Prozesse und den ökonomischen Einsatz knapper Ressourcen. Die Aufgabe von Investor relations ist es, die Massnahmen zur Steigerung des Unternehmenswerts während des gesamten Prozesses zeitnah und objektiv zu vermitteln und damit die Wahrnehmungslücke zu schliessen.

## Werte kommunizierbar machen

Mit der Verantwortung für das Kommunikationsmanagement und die Informationsaufbereitung wächst der obersten Führungsstufe als Ansprechpartner die Aufgabe zu, eine langfristige und wertorientierte Unternehmenspolitik zu verfolgen. Priorität hat die Implementierung wertorientierter Strategien, die es dem Unter-

nehmen ermöglichen, langfristig Werte zu schaffen und sie kommunizierbar zu machen. Es gilt der Grundsatz «Was nicht kommunizierbar ist, ist auch nicht realisierbar». Die besten Investor-relations-Massnahmen sind Schall und Rauch, wenn Qualität und Aussagefähigkeit der Darstellung von Unternehmensdaten, Konzepten und Strategien nicht stimmen.

Für kotierte Unternehmen spielt die Kombination der drei Faktoren eine besondere Rolle, die die Bewertung von Aktien beeinflussen (vgl. Grafik):

Der gesellschaftspolitische und gesamtwirtschaftliche Zusammenhang

Die Entwicklung der Branche bzw. des Industriesektors

Die wirtschaftlichen Perspektiven des Unternehmens selbst

Das Verhalten der privaten sowie institutionellen Anleger, wie Anlagefonds, Pensionskassen und Versicherungen, wird zusätzlich durch die von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Informationen beeinflusst. Wesentliche Bestandteile sind Angaben über die jeweilige Branche und ihre Besonderheiten (gesetzliche Rahmen-

bedingungen, Wettbewerbssituation, Branchen- und Industrietrends), die Vermittlung einer plausiblen und konsistenten Unternehmensstrategie (Ziele, Unternehmensführung, Qualität des Managements), wertschaffende Aktivitäten (Innovationskraft, Marken und Produkte) und die finanziellen Resultate (Umsatz, Gewinn, Cash flow, Bilanzstruktur).

Die Geschäftsleitung muss die Strategien zum Wohl des Unternehmens dauerhaft umsetzen, die damit verbundenen Informationen transparent und umfassend vermitteln und auf diesem Weg die Erwartungen sowie das Verhalten der Zielgruppen in die entsprechende Richtung lenken.

## Messbare Auswirkungen

Die Unternehmenskommunikation wird in Zukunft wesentlich stärker dazu beitragen müssen, über das Value management einer Gesellschaft und ihrer Werttreiber zu berichten. Eine solche Berichterstattung geht deutlich über die reine Beschreibung des finanziellen Zustands hinaus. Es geht vor allem darum, den externen Unternehmensbeobachtern auch über nicht quantitativ erfassbare Grössen ein Grundverständnis des Unternehmens und seiner Werte zu vermitteln. Eine umfassende und

ganzheitliche Kommunikation entwickelt sich in diesem Kontext zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Dies ist nur dann erfolgreich, wenn die Kommunikation nicht abgekoppelt von den einzelnen Massnahmen im Unternehmen praktiziert wird.

Den Nutzen einer funktionierenden Wertkommunikation belegt eine Reihe von Untersuchungen, deren Ergebnisse zum Teil überraschend sind. Eine Erhebung von Peter Labhart ergab, dass mit einer umfassenden und glaubwürdigen Diskussion wichtiger Kennzahlen durch das Management im Geschäftsbericht die Kapitalkosten um bis zu 150 Basispunkte gesenkt werden können.

Eine Untersuchung von Sarah Mavrinac und Siesfeld ergab, dass eine höhere Qualität eines Unternehmensaspekts wie beispielsweise der Kapitalmarktkommunikation eine Steigerung des Aktienkurses um 0,5% zur Folge hat, in der Computerbranche um 0,8 und in der Ölwirtschaft um 0,9%.

Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen weist nach, dass der Kapitalmarkt von unvollständigen und ungleich verteilten Informationen – so genannte asymmetrische Informationsverteilung – sowie von Ziel- und Interessenkonflikten zwischen Management (Agent) und Anteilseigner (Principal) geprägt ist. In der Konsequenz müssen die eingeleiteten Massnahmen und die dadurch entstehenden Daten erklärt werden, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. An diesem Punkt setzt die kapitalmarktbezogene Kommunikation an. Sie versucht, Informationsdefizite abzubauen und zu einer verbesserten Effizienz der Informationen auf dem Kapitalmarkt beizutragen.

## Am Anfang steht die Analyse

Unternehmenskommunikation sorgt dafür, dass Unternehmen und ihre Leistungen wahrgenommen werden. Die Grundlage für den langfristigen Erfolg ist eine solide Vorbereitung der Investor relations (IR). Die strategische Bedeutung der Investorenpflege wird vielfach noch unterschätzt. Nur rund 70% der Schweizer Unternehmen verfügen über eine schriftlich fixierte IR-Strategie.

Zu Beginn stehen die Analyse der gegenwärtigen Aussenwahrnehmung und die Feststellung der Wert- und Kommunikationslücken. Für Unternehmen, die eine klare Vision und eine klare strategische Ausrichtung haben, sind die dadurch gewonnenen Erkenntnisse wertvolle Hinweise, wie die Mitteilungen noch gezielter auf die Kernkompetenzen und auf das Potenzial der Gesellschaft ausgerichtet werden können. Diese Erkenntnisse gilt es in alle zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente zu integrieren.

## Das Fazit

Die Hauptaufgaben von Investor relations sind, die Informationseffizienz des Kapitalmarktes zu verbessern sowie implementierte Wertsteigerungsstrategien offen, zeitnah und transparent zu vermitteln, um die systembedingte Informationsverzögerung zu reduzieren und eine faire Bewertung der Unternehmen zu ermöglichen. Die Investorenpflege wird damit zu einem wichtigen Baustein im Wertsteigerungsmanagement.

Ein langfristiges Investor-relations-Konzept führt zu einem Vertrauensverhältnis mit aktiven und potenziellen Investoren auf der Basis einer freiwilligen und kommunikativen Informationspolitik, die nur so gut ist wie die im Unternehmen implementierten Massnahmen und Strategien sowie die daraus entstandenen Informationen und Daten.

Unternehmen, die es versäumen, intern genügend Angaben über Märkte und die eigene Wettbewerbsposition zu sammeln, können keine wettbewerbsorientierten Strategien entwickeln und schon gar keine wertgenerierenden Aktivitäten einleiten. Versäumnisse werden nicht selten durch eine verfehlte Kommunikationspolitik aufgedeckt und lassen Rückschlüsse auf die Professionalität der Unternehmensführung zu: «Gut geführte Unternehmen zeichnen sich auch durch eine vorbildliche Unternehmenskommunikation aus.» Beide Elemente bilden eine echte Symbiose.

