

Dr. Markus Will^{*)}

Wer überwacht die Unternehmenskommunikation?

Aufsichtsräte benötigen zur Ausübung ihrer Überwachungsfunktion immer mehr Kompetenz in Fragen systematischer Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations. Es sind vor allem rechtliche und rechnungslegungstechnische Aspekte, die diese Einschätzung stützen. Hinzu kommen Veränderungen im Kommunikationsumfeld und an den Meinungsmärkten – einschließlich der „weichen“ Meinungsbildung am Kapitalmarkt. Kommunikationskompetenz ist dabei bislang keine akademisch erlernte, sondern allenfalls eine in der Praxis erlernte Fähigkeit von Aufsichtsräten und Vorständen. Zur systematischen Überwachung einer fairen Darstellung des Unternehmens wird aber mehr als rein praktische Fähigkeiten benötigt, um Reputation aufzubauen oder ggf. Reputationsschäden vom Unternehmen abzuwenden – auch im Sinne der Corporate Governance von Unternehmen.

I. Faire Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation findet vor allem zwischen den Zahlen der Rechnungslegung und den Zeilen von Presse- und Analystenmitteilungen statt – es geht um die Interpretation der Fakten. Gute Unternehmenskommunikation bleibt dabei immer fair – ganz im Sinne des „Fair-Value“-Diktums des Deutschen Corporate Governance Kodex oder des „Fair-Value“-Prinzips der (neuen) internationalen Rechnungslegungsnormen (IFRS). Faire Unternehmenskommunikation sollte allein schon deshalb Bestandteil der Führung und Überwachung sowie der Rechnungslegung des Unternehmens sein.

Unternehmenskommunikation beziehungsweise Kommunikationsmanagement ist heute eine Managementaufgabe – eine Unterstützungsfunktion für den Vorstand, so wie viele andere Funktionen auch: Finanz-, Personal- oder Technologiemanagement. Nur: Kommunikationsmanagement hat nicht denselben Stellenwert wie die anderen Funktionen. Nun sollte der Betriebswirt in Veränderungen denken, und man darf sicher Folgendes feststellen: Das kommunikative Umfeld der Unternehmen hat sich in den letzten Jahren gewaltig geändert, doch ist die systematische kommunikative Kompetenz des Managements dabei nicht entsprechend gefolgt.

Bei der Unternehmenskommunikation geht es um die weichen Faktoren: Um Markenführung, um Investorenbeziehungen, um Mitarbeiterführung oder um die berühmten Pressekontakte. Die großen Linien und die Philosophie dieser Unternehmenskommunikation sind dabei Aufgabe des Vorstands und seines Vorsitzenden. So weit ist das heute im Prinzip auch „State-of-the-Art“, auch wenn Wunsch und Wirklichkeit, Wollen und Können in vielen Unternehmen noch weit auseinander liegen.

Aber wer überwacht eigentlich, ob die Unternehmenskommunikation auch immer fair bleibt? Prüfungsausschüsse behandeln im Detail das Zahlenwerk, Präsidialausschüsse die systematische Auswahl des Top-Managements oder Strategie- und Investitionsausschüsse das Investitionsprogramm eines Unternehmens, um nur drei Beispiele zu nennen. Natürlich findet in all diesen Bereichen auch Kommunikation statt, doch fehlt so etwas wie die systematische Überwachung dessen, wie ein Management das Unternehmen positioniert.

Genau das ist das Problem der Aufsichtsräte von heute. Die Überwachung der Unternehmenskommunikation ist nämlich noch nicht „State-of-the-Art“. Damit ist aber nicht gemeint, dass es auch noch einen „Kommunikationsausschuss“ des Aufsichtsrats geben sollte. Ganz im Gegenteil: Gerade weil Kommunikation überall und zwischen Zahlen und Zeilen stattfindet, braucht es ein Raster, mit dem Managemententscheidungen auch in kommunikativer Hinsicht systematisch auf ihren „Fair-Value“-Beitrag hin beurteilt werden können.

Was aber heißt in diesem Zusammenhang fair? Fair heißt, die Kommunikation eines Unternehmens mit all seinen Anspruchsgruppen so zu gestalten, dass sie weder über- noch untertreibt. Keinem Aktionär, keiner Bank, keinem Mitarbeiter oder keinem Kunden ist am Ende gedient, wenn ein Unternehmen sich unfair präsentiert. Die Entscheidung darüber, welche Ausrichtung eine Equity-Story haben soll, liegt nicht bei den Investmentbanken, sondern beim Management. Die Entscheidung darüber, wie groß ein Werbebudget sein soll und was wie beworben werden soll, liegt nicht bei den Agenturen, sondern beim Management. Die Entscheidung über Mitarbeiterkontaktprogramme liegt nicht bei Beratern, sondern ebenfalls beim Management. Es ist alles Teil der Führung, aber

„Je bedeutender die Kommunikation für die Unternehmen wird, desto wichtiger wird eine effiziente Überwachung.“

^{*)} Dr. Markus Will ist Lehrbeauftragter für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen und Partner der goodwill communications – management consultants.

eben auch der Überwachung. Wer wollte nicht prüfen, ob die Story wirklich stimmt, die Werbung wirklich passt oder die Mitarbeiter sich wohl fühlen. Das ist im Übrigen auch keine Frage der Größe eines Unternehmens.

Am deutlichsten wird die kommunikative Überwachungsfunktion am Kapitalmarkt; denn börsennotierte Aktiengesellschaften sind Publikumsgesellschaften. Und Unternehmenswerte resultieren nicht nur aus Marktwerten, sondern auch aus Reputationswerten. Aufsichtsräte sind im besten Sinne der Principal-Agent-Theorie vom Aktionär dafür eingesetzt, um das Management in ihrem Sinne zu überwachen. Je bedeutender die Kommunikation aber für die Unternehmen wird, desto wichtiger wird auch eine effiziente Überwachung.

Worauf der Aufsichtsrat achten sollte

- „Faire“ Unternehmenskommunikation richtet sich am „Fair Value“-Prinzip der IFRS und der Transparenzanforderung des Corporate Governance Kodex aus.
- „Intellectual Capital Statements“ helfen der Unternehmenskommunikation, immaterielle Werte systematisch aufzubereiten und zu kommunizieren.
- Aufsichtsräte sollten sich regelmäßig auch über das Intellektuelle Kapital und damit die Reputationswerte und Reputationsrisiken im Rahmen ihrer Kontrollaufgaben unterrichten lassen.

II. Kommunikation und Recht

Kommunikation ist nichts anderes als der Austausch von Informationen. In derselben Logik ist Unternehmenskommunikation der Austausch von Information über das Unternehmen. Das gilt gegenüber allen Anspruchsgruppen, aber insbesondere gegenüber Aktionären und anderen Kapitalgebern. Zahlreiche rechtliche Veränderungen sind entweder schon in Kraft (wie das Anlegerschutzverbesserungsgesetz), oder aber auf dem Wege (wie das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts 2005). Ihnen allen ist gemein, zum einen den Anleger zu schützen und zum andern die Integrität der Unternehmen zu fördern. Die deutsche Gesetzgebung entspricht in dieser Hinsicht – unter Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse und Prinzipien – grosso modo einer Übernahme der amerikanischen Verordnungen oder Gesetze (vor allem der Fair Disclosure der SEC und des Sarbanes-Oxley Act).

Insbesondere über die explizite Transparenzanforderung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ist die Verrechtlichung der Kommunikation von Unternehmen offensichtlich und damit auch eine Aufgabe für die Überwachung durch die Aufsichtsräte geworden. Das Problem ist in dieser Hinsicht nicht, dass der DCGK vielfach explizit (vor allem in Abschnitt 6 zur Transparenz), an vielen anderen Stellen aber auch implizit die Kommunikationsfunktion herausstellt. Die Herausforderung ist, dass er nur allgemeine Anleitungen für die diesbezügliche Unternehmenskommunikation (beispielsweise die Nutzung des Internets) gibt.

Dabei sind es nicht die gesetzlich bzw. statuarisch geforderten Pflichtberichte, mit denen ein Unternehmen zwischen den Zahlen und Zeilen über- oder untertreiben kann. Wer schützt das Unternehmen vor einem zu „Rambo“-mäßigen Vorstandsvorsitzenden, wer verhindert sich widersprechende Medien- und Werbemaßnahmen oder wer passt eigentlich auf, dass man Analysten nicht wie Lemmingen „verbal“ hinterherläuft? Natürlich sind das alles operative und strategische Maßnahmen in der Verantwortung des Managements – aber das gilt auch für viele andere Funktionen! Kontrollfrage: Welcher Aufsichtsrat lässt sich im Rahmen der Struktur des Risikomanagementsystems auch über die Messung von Informations- oder Reputationsrisiken informieren?

III. Hilfe aus dem Rechnungswesen

Kommunikationsbereich und Finanz- und Rechnungswesen sind im Unternehmen in der Regel keine Brüder im Geiste. Das erkennt man allein schon am oftmals kleingeistigen Streit über die Verantwortung für die Investor Relations. Dabei sind es genau diese beiden Unterstützungsfunktionen, die bei gutem Willen die systematische Lösung des Problems herbeiführen können. Die aktuellen IFRS machen für den Konzernabschluss eine Vielzahl von Aussagen zu dem, was zwischen den Zahlen und Zeilen steht – nämlich vor allem zu den immateriellen Werten eines Unternehmens.

Wenn man aus der Liste des so genannten „intellektuellen Kapitals“ einige wenige mit dem Rechnungswesen harmonisierende Kennzahlen herausgreifen würde, bestände die Möglichkeit, langfristig fast das gesamte Kommunikationsverhalten eines Unternehmens auch im Rahmen der ganz normalen Überwachungsfunktion zu beurteilen. Die in den IFRS vorgesehenen „Intellectual Capital Statements“ verlangen eine Bewertung aller Kategorien dieser Position. Aber welcher Aufsichtsrat lässt sich heute schon über Analysen von Kapital- und Meinungsmärkten, über Markt- und Imageanalysen oder Zufriedenheitsdaten in Identitätskennziffern so unterrichten wie z.B. über Investitionsvorhaben?

Ein Beispiel: Investor Capital ist nicht nur eine materielle, sondern auch eine immaterielle Größe. Neben Aktionärs- und Kapitalstruktur könnte man sich auch regelmäßig über Analysteneinschätzungen informieren lassen. Wie viele Kontakte und von wem pro Jahr? Welche Qualität haben die ein Unternehmen betreuenden Analysten? Wie werden die Analysten in der speziellen und allgemeinen Öffentlichkeit eingeschätzt? Wie öffentlich ist ein bestimmter Analyst? Wie reagiert ein Kurs nach der Äußerung ganz bestimmter Analysten?

Solche Fragen und Antworten können sehr gut in ein übersichtliches Schema gebracht werden und bieten zusätzliche Führungs- und Überwachungsinformationen, insbesondere dann, wenn sie regelmäßig wiederholt und vorgelegt werden. Angesichts der starken Verrechtlichung des Kommunikationsverhaltens von Unternehmen und der sich daraus auch ergebenden potenziellen Haftungsrisiken wäre eine Systematik für die Unternehmenskommunikation ein geeignetes Instrument, um der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats in dieser Hinsicht gerecht zu werden.