



Der Fall ABB und Zürich oder weshalb Kommunikation Share Holder Value ist

Von Sacha Wigdorovits und Markus Baumgartner^{)}*

Am Dienstag, 24. Juli 2001, bekamen die ABB und ihre Aktionäre zu spüren, was eine ungenügende Kommunikationspolitik zur Folge hat: Die Aktien verloren an einem einzigen Tag 18,4 Prozent an Wert. Mehr als fünf Milliarden Franken wurden über Nacht vernichtet. Was ABB passiert ist, könnte leicht auch anderen Schweizer Unternehmen zustossen. Aber unsere Erfahrung zeigt: Es muss nicht sein!

„Wer nicht kommunizieren will, muss fühlen“, kommentierte die Neue Zürcher Zeitung in ihrer Ausgabe vom 25. Juli den Sturz der **ABB**-Papiere. „Wenn die Kommunikation – vor allem schlechter – Nachrichten hinausgezögert wird oder frühere Aussagen des Managements von Marktteilnehmern als beschönigend empfunden werden, folgt die Strafe auf dem Fuss.“

Die NZZ war nicht die Einzige, die mit den obersten Führungsgremien des schweizerisch-schwedischen „Wissenskonzerns“ hart ins Gericht ging. Im Interview mit dem Tages-Anzeiger musste sich ABB-Konzernchef **Jörgen Centerman** vorwerfen lassen, er habe „die Investoren in die Irre geführt“ und er leide unter einem „Glaubwürdigkeitsdefizit“.

Blue Chip heisst nicht „blauäugig“

ABB ist kein Einzelfall. Die Zurich Financial Services sind ein anderer einheimischer Wert, der glaubt, „blue chip“ sei mit „blauäugigen“ Anlegern gleichzusetzen, die vorbehaltlos schönfärberische Kommunikation schlucken würden.

^{*)} Partner Contract Media AG



Schlechte Corporate Governance = Schönfärberei = hohe Kapitalkosten

Im (Börsen-)Fall der „Zürich“ hat der Glaubwürdigkeitsverlust vor allem einen Grund: die allmächtige Doppelfunktion von **Rolf Hüppi** als CEO und Präsident des Verwaltungsrates.

Irreführende Kommunikation gegenüber den Anlegern und ungenügende Corporate Governance gehen oft Hand in Hand.

Dies zeigt eine empirische Untersuchung, die vor wenigen Jahren an **Wall Street** durchgeführt wurde: Unternehmen mit einer ungenügenden Kontrolle des Verwaltungsrates über das Management – unter anderem wegen der **Doppelfunktion CEO/VR-Präsident** – tendieren eher dazu, ihre Resultate zu schönen. Sobald die Schönfärberei auffliegt, leiden sie deshalb unter höheren Kapitalkosten als ihre korrekt informierende Konkurrenz.

Auch in der Kommunikation muss man Reserven bilden

Im jetzigen konjunkturellen Umfeld manifestiert sich bei vielen Unternehmen ein heikles Paradox: Die Geschäfte laufen schlechter – aber statt daraus einen erhöhten Bedarf an öffentlicher Information abzuleiten, verordnen viele CEO's ihren Kommunikationschefs Maulkörbe.

Wie kontraproduktiv eine defensive Kommunikationspolitik längerfristig sein kann, erfuhr unlängst ein Kunde von uns bei einem Hintergrund-Gespräch mit Redaktoren einer renommierten Wirtschaftszeitung. Die drei Journalisten hörten sich zunächst ruhig an, was das Management zu sagen hatte. Dann wandte sich einer von ihnen an den Chief Financial Officer und sagte: „Als Sie noch bei Ihrem früheren Arbeitgeber waren, haben Sie unsere Anrufe nie erwidert und auch nie Zeit für uns gehabt. Jetzt, wo Sie uns brauchen, sind wir Ihnen plötzlich recht.“



Es brauchte einige Überzeugungsarbeit und den guten Willen der Journalisten, um das Verhältnis wieder ins Lot zu bringen.

Denn in der Kommunikation gilt dasselbe wie bei den Finanzen: Nur wer auf lange Zeit hinaus plant und (Vertrauens-)Reserven bildet, bleibt im Geschäft.

SR 111 hat gezeigt: Es funktioniert !

Den besten Beweis, dass auch mit schlechten, sogar tragischen Nachrichten eine erfolgreiche Kommunikation gemacht werden kann, lieferte 1998/99 die damalige Kommunikationschefin der SAirGroup, **Beatrice Tschanz**.

Bei der Information über den Absturz von Flug 111 setzte sie sich resolut und konsequent über die „Politik der verschlossenen Lippen“ hinweg, die von den beigezogenen Kommunikationsexperten aus den USA gefordert wurde.

Stattdessen wurden alle durch Fakten abgestützten neuen Erkenntnisse vom Kommunikationsteam der SAirGroup jeweils sofort an die Medien weitergegeben und auf dem Internet publiziert.

Die Folge war ein nach einem solchen Ereignis beispielloser Goodwill nicht nur seitens der Medien und der Öffentlichkeit, sondern auch seitens der SAirGroup-Mitarbeiter. Und in den USA anerkannten selbst Vertreter der Angehörigen von SR-111-Opfern, dass die Swissair sich um eine offene und faire Information bemühte. Ganz im Gegensatz zur scharf kritisierten TWA einige Jahre zuvor beim Absturz von Flug 800.

Für uns von Contract Media, die wir während rund drei Monaten im Team von Beatrice Tschanz mitwirken konnten, war die Kommunikation von Unglücksflug SR 111 ein Lehrbeispiel für den Wert ehrlicher, vollständiger und schneller Information.



Nur totale Kommunikation hat Erfolg

Der Fall SR 111 zeigt auch, wie entscheidend kontinuierliche Kommunikation ist. Nur über „grosse Kisten“ zu informieren, wird von den Journalisten nicht geschätzt. Denn die Medien wissen sehr gut, wann man sie auf diese Weise für PR-Zwecke zu instrumentalisieren versucht.

Zwar sind Journalisten durchaus bereit, sich in einem vertretbaren Rahmen für positive News mit einem leichten Touch von PR einspannen zu lassen. Aber diese Bereitschaft steigt parallel zur Bereitschaft der Unternehmen, auch dann fair zu informieren, wenn es um unerfreuliche Neuigkeiten geht.

Erfolgreiche Kommunikation ist unteilbar: Wer selektiv nur dann informiert, wenn es ihm passt, kommt bei den Medien schlecht an.

Sihl: der Mut, die Journalisten ernst zu nehmen

Im vergangenen Frühling hatten wir die Gelegenheit, den Verwaltungsrat und das Topmanagement der **Sihl** bei der Kommunikation eines 120-Millionen-Sanierungsplanes zu unterstützen.

Weil es sich um ein höchst komplexes Paket von industriellen und bilanztechnischen Massnahmen handelte, luden die Sihl-Verantwortlichen einen ausgewählten Kreis von Journalisten der wichtigsten Schweizer Wirtschaftsmedien und Agenturen zu einem rund dreistündigen Workshop ein.

Dies führte zu einem weit intensiveren Gedankenaustausch als beispielsweise bei einer Bilanzpressekonferenz. Dieses offensichtliche Bemühen der Sihl-Führung, aktiv auch über vergangene Fehler und anstehende Probleme zu informieren, wurde von praktisch allen anwesenden Medien mit einer fundierten, fairen Berichterstattung honoriert.



Investor-Relations = Shareholder Value

Dieselben Prinzipien wie in der Kommunikation mit den Medien gelten auch gegenüber den Investoren. Und nur zu oft sehen wir hier auch dasselbe Missverständnis: Investor Relations wird als notwendiges Übel betrachtet – statt als Chance, den Wert des Unternehmens aktiv zu steigern!

So ist Investor Relations in zahlreichen Firmen immer noch ein Nebenamt des Chief Financial Officer. Obschon Finanzexperten längst nicht immer auch gute Kommunikatoren sind. Die Unfähigkeit, Fachkompetenz entsprechend zu kommunizieren, führt beispielsweise bei der Telecom-Ausrüsterin **Huber & Suhner** zu einem kostspieligen Discount gegenüber der Konkurrenz.

Dass dies kein Einzelfall ist, zeigt eine Analyse, welche die **Sloan School of Management** des Massachusetts Institute of Technology gemeinsam mit der **Harvard Business School** durchführte. Fazit: Das Management von Unternehmen, die unterbewertet sind, informiert in der Regel offener und vollständiger, um den als zu tief empfundenen Aktienkurs zu korrigieren.

Frage: Weshalb warten, bis die Unterbewertung Tatsache ist, statt von Haus aus die Karten offen auf den Tisch zu legen?

Das Internet – die ungenutzte Chance

Wie unbeholfen manche Schweizer Unternehmen die Beziehung zu den Finanzanalysten gestalten, wird insbesondere auf dem Internet deutlich. Viele Firmen lassen die Möglichkeiten dieses schnellen, kostengünstigen Mediums noch ungenutzt.

Wer die Homepages einheimischer Firmen unter die Lupe nimmt, findet Detailinformationen über das Management, den Aktienkurs oder die Performance bestimmter Produkte oft erst nach nervenaufreibendem Hindurchklicken durch mehrere Folgeseiten – oder gar nicht.



Und was auf Online-Investor-Relations spezialisierte Kommunikations-Unternehmen zu bieten haben, wie etwa unser Partner **Hugin**, wissen sogar viele Chief Financial Officer noch nicht.

Schwacher Trost: Wir sind nicht die Einzigen, die bezüglich Kommunikation via Internet den amerikanischen Unternehmen hinterherhinken. Eine ausführliche Studie in Deutschland hat soeben ergeben, dass jedes zweite **DAX-kotierte** Unternehmen auf seiner Start-Webseite nicht einmal einen Button hat, der Site-Besucher direkt zu den Investor Relations führt.

Fazit: Wer am zweitbesten informiert, der verliert

Fälle wie ABB und Zurich Financial Services zeigen, dass selbst in renommiertesten Schweizer Blue Chips heute immer noch völlig überholte Vorstellungen herrschen über den Umgang mit der (Medien-)Öffentlichkeit und den Anlegern. Von nicht kotierten Firmen ganz zu schweigen.

Vielfach entspringt diese kostspielige Vertuschungspolitik einer patriarchalischen Arroganz des Topmanagements und / oder einer ungenügenden Corporate Governance.

Die Fehleinschätzung, insbesondere auch Wirtschaftsmedien könnten nach Belieben manipuliert und instrumentalisiert werden, ist erstaunlicherweise immer noch weit verbreitet.

Daraus resultiert dann eine Kommunikationspolitik der „angezogenen Handbremse“.

Doch im Businessleben gilt dasselbe wie in der Formel 1: The winner takes it all.

Die zweitbeste Kommunikationspolitik ist diejenige des Verlierers!



Latest News von unseren Kunden

- **Für das SBB-Management** bedeutet Stillstand in der Kommunikation Rückschritt. Obschon die SBB-Personalzeitung von den Mitarbeitenden der Bundesbahnen sehr gute Noten erhält (77 % Beachtungsgrad), hat sich die SBB-Führung entschlossen, die interne Kommunikation zu intensivieren und die Publikation der Personalzeitung von einmal auf zweimal monatlich zu erhöhen. Die Neulancierung der SBB-Zeitung ist derzeit in Vorbereitung.
- Die **Private Client Bank** ist eines der ersten Family Offices der Schweiz, das seine umfassenden Dienstleistungen im Bereich Anlageplanung, Steuerberatung, Vermögens-Structuring auch Nicht-Familienmitgliedern anbietet. Jetzt können Kunden der Private Client Bank für ihr Vermögensmanagement eine neu entwickelte Plattform einsetzen. Sie erlaubt das koordinierte Management von Portfolios, die bei unterschiedlichen Banken deponiert sind.
- **AROMA Cafés Suisse SA** steht vor einem weiteren wichtigen Expansions-Schritt. Die zu McDonald's Schweiz gehörende Kaffeehaus-Kette der „New Generation“ eröffnet am 23. August ihr erstes Berner Lokal. Am Morgen findet eine Medienkonferenz statt, am Abend eine VIP-Party. AROMA ist bereits in der Stadt Zürich aktiv, ein weiteres Lokal ist derzeit in Basel im Bau, und in diversen Pronto-Shops von Coop gibt es AROMA-Corners.
- **Ronald McDonald**, die Kinderstiftung von McDonald's, steckt mitten in den Vorbereitungen zu ihrem zweiten Schweizer Kinderhaus. Die Ronald-Häuser stehen Familien offen, deren Kinder sich für längere Zeit in Spitalpflege begeben müssen. Das zweite Ronald-Haus entsteht in Zusammenarbeit mit dem Inselspital in Bern und wird im Oktober eröffnet werden.
- **Contract-Media-Stammtisch „Kaffee-Gerüch(t)e“**. Unsere zweite Klatsch-, pardon, Informationsausstauschrunde für Wirtschaftsjournalisten war wiederum gut besucht. Neben VertreterInnen von **Tages-Anzeiger, Blick, SonntagsBlick, Cash, Facts, Schweizerischer Depeschenagentur** und **Swisscontent Corporation** durften wir im AROMA Café an der Sihlporte in Zürich diesmal auch KollegInnen der **NZZ** bewirten. Ehrengast war **Markus Schneider** vom Think-Tank **Avénir Suisse**. Er durfte seinen Chef **Thomas Held** vertreten, der wegen einer Terminkollision kurzfristig absagen musste.