

Kommunikationsrisiken werden unterschätzt

Fachleute nicht aussen vor lassen – Kommunikation in das Risikomanagement einbeziehen

Von Walter Steiner

In den letzten Jahren haben Kommunikations- und Reputationsrisiken überproportional zugenommen. Sie müssen deshalb ebenso in das Risk Management des Unternehmens einbezogen werden wie etwa die finanziellen oder die operativen Risiken. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Ausmass eines Schadens wesentlich von der öffentlichen Wahrnehmung beeinflusst wird. Die eigentliche Schadensursache wird sekundär.

Die Fakten der frühlommerlichen Krise der Zürcher Kantonalbank sind bekannt. Allerdings lohnt es sich, gewisse Punkte aus externer Kommunikationssicht noch einmal zu beleuchten. Zur Erinnerung: Die Händler der Zürcher Kantonalbank halfen ausländischen Unternehmen durch Optionen- und Aktiengeschäfte, eine hohe Beteiligung am Sulzer-Konzern aufzubauen. Und fielen dadurch einem langjährigen Kunden der Zürcher Kantonalbank in den Rücken. CEO Hans Vögeli handelte als Privatperson entgegen einem bankinternen Handelsverbot in Sulzer-Optionen. Und fiel dadurch Sulzer, der Zürcher Kantonalbank, dem Volk als Eigentümer der Kantonalbank und letztlich dem Finanzplatz Schweiz in den Rücken. Im Mai des laufenden Jahres trat Hans Vögeli zurück.

Schadensbegrenzung

Den unvermeidlichen Diskussionen über Organe, Prozesse, Strukturen und die Rolle der Kantonalbanken überhaupt folgten Massnahmen, die das Geschäft mit den Optionen neu regeln und besser überwachen. Der Schaden war zwar schon angerichtet, aber der Bankrat signalisierte Betroffenheit und demonstrierte Reaktionsvermögen.

Parallelen zum amerikanischen Kongress, der 2002 infolge der allerdings ungleich grösseren Skandale um Enron und Worldcom den Sarbanes-Oxley Act eingeführt hatte, drängen sich auf. Das Gesetz hat mehr gekostet als genutzt, wie man heute weiss und wie man wohl schon damals hätte wissen können. Ähnlich verhalten sich die Schweizer Politiker, die auf den Autobahnen Tempo 80 verordnen, um gegen die Ozonbelastung anzukämpfen. Die Beschränkung hat zwar die Ozonwerte nicht gesenkt, aber wenigstens die Handlungsfähigkeit der Politik bewiesen und die Seele des Stimmvolks beruhigt.

Ist Kommunikation Chefsache?

Wie konnte es in der Zürcher Kantonalbank überhaupt zu diesen Fehlentwicklungen kommen? Die Antwort lässt sich auf Basis der medial präsentierten Faktenlage wie folgt formulieren: durch das Fehlverhalten einiger Angestellten und die Unfähigkeit, die mit diesem Verhalten verbundenen Risiken zu erkennen und zu gewichten. Der Zürcher Kantonalbank fehlte es nicht an Vorschriften, Reglementen oder Kontrollmechanismen, sondern an einem systematischen Management der Kommunikationsrisiken.

Dieses Manko teilte die Bank mit vielen anderen, auch weitaus grösseren Unternehmen. Während operative Risiken, finanzielle Risiken, Umweltrisiken oder Informatikrisiken systematisch erfasst und beurteilt werden, kommen die Kommunikations- und Reputationsrisiken meistens zu kurz. Warum? Kommunikation und Reputation sind sogenannte weiche Faktoren, die nicht ohne weiteres quantifiziert werden können und zuweilen eine Eigendynamik entwickeln, der mit klassischen Kontrollinstrumenten kaum beizukommen ist.

Fachleute kommen nicht zu Wort

Typisch ist der Hochschaukeleffekt, der zwischen Journalisten und Finanzanalysten entstehen kann. Journalisten befragen Analysten und zitieren sie in ihren Texten. Die Medienberichte lösen in den betroffenen Unternehmen Reaktionen aus, die die Analysten wiederum zu neuen Schätzungen und Einschätzungen zwingen. Zudem sind viele Topmanager davon überzeugt, dass sie die Kommunikation be-

herrschen (Kommunikation ist selbstverständlich Chefsache) und die wahrscheinlichen Entwicklungsszenarien richtig einschätzen können.

Diejenigen, die eigentlich für solche Aufgaben angestellt sind, nämlich die unternehmensinternen Kommunikationsspezialisten, sind von der obersten Führungsebene oft ausgeschlossen. Sie erhalten gar nicht die Gelegenheit, das Management frühzeitig auf die Kommunikations- und Reputationsrisiken gewisser Entscheide, Verhaltensweisen oder Unterlassungen hinzuweisen und im Vorfeld unbequeme Fragen zu stellen. Wenn dann das kommunikative Ungemach eintritt, werden die Corporate-Communications-Manager oder die Unternehmenssprecher aber ganz gerne für öffentliche Erklärungen genutzt.

Kommunikation kein Risiko per se

Auch aussenstehende Experten, die die Situation völlig unabhängig von internen Strukturen, Hierarchien und Machtstellungen beurteilen könnten, werden in vielen Fällen erst dann beigezogen, wenn bereits Feuer im Dach ist. Immerhin hat die Zürcher Kantonalbank als Reaktion auf die jüngste Krise ein Monitoring angekündigt, mit dem die Reputationsrisiken in Zukunft frühzeitig erkannt werden sollen.

Allerdings reicht es nicht, die Kommunikationsrisiken zu überwachen. Der Begriff Kommunikationsrisiko ist ohnehin etwas unglücklich, suggeriert er doch, dass Kommunikation per se ein Risiko darstellt, ähnlich wie das Krankheitsrisiko oder das Absturzrisiko. Gemeint sind aber nicht die Risiken, die der Kommunikation inhärent sind, sondern die Risiken, die durch ein falsches Verhalten nach Ereignissen hervorgerufen werden.

Statt von Kommunikationsrisiken würde man besser von der Kommunikationsrelevanz gewisser Entscheide oder Verhaltensweisen sprechen. Parallelen zur Kursrelevanz, wie sie in den Ad-hoc-Publizitätsvorschriften verwendet wird, seien gestattet. Dabei geht es darum, sich des Wertveränderungspotenzials durch das Kommunikationsverhalten bewusst zu werden und damit sorgsam, systematisch und gezielt umzugehen.

Vernichtung von Milliarden

Welche gigantische Wertvernichtung von einer unzureichenden Kommunikation ausgehen kann, zeigt der Fall Adecco. Das in den USA und in der Schweiz kotierte Unternehmen überraschte die Finanzwelt am 12. Januar 2004 mit der knappen Mitteilung, dass sich die Publikation der Abschlusszahlen 2003 und des Berichts der Wirtschaftsprüfer wegen Schwächen im internen Controlling verzögern werde. Der Aktienkurs reagierte vorübergehend mit einem Wertverlust von 5 Mrd. Fr. Während Monaten hüllte sich Adecco aus Rücksicht auf amerikanische Gesetze und Gepflogenheiten in Schweigen. Der Spekulation in den Medien und an der Börse wurde Tür und Tor geöffnet. Adecco musste es sich gefallen lassen, in einem Atemzug mit Enron und Parmalat genannt zu werden.

Sorgloser Umgang mit Reputation

Als Adecco am 1. Juni 2004 endlich die Zahlen des Geschäftsjahres 2003 auf den Tisch legte, bestand die grösste Überraschung darin, dass die Zahlen nicht überraschend waren, abgesehen von der Tatsache, dass Prüfungs- und Beratungshonore rare von sage und schreibe 150 Mio. Fr. anfielen. Bis sich der Aktienkurs wieder auf das Niveau vor dem 12. Januar 2004 erholt hatte, dauerte es fast zwei Jahre.

Während üblicherweise alles unternommen wird, um Risiken zu minimieren, sind zuweilen auch entgegengesetzte Verhaltensweisen zu beobachten. Vor allem der Schutz und die Pflege der Reputation müssen sich hin und wieder handfesten wirtschaftlichen Interessen unterordnen. Nehmen wir ein Beispiel aus der Pharmaindustrie. Interpharma, der Verband der forschenden pharmazeutischen Gesellschaften der Schweiz, und andere Inter-

essenvertreter wehren sich mit Händen und Füssen gegen den Parallelimport patentgeschützter Produkte und setzen sich für die Beibehaltung der «nationalen Erschöpfung» ein. Nach diesem Prinzip kann der Patentschutzinhaber in der Schweiz Importe verbieten.

Wirtschaftliches Interesse geht vor

In ihrem hartnäckigen Kampf für die nationale Erschöpfung und gegen Parallelimporte schreckt Interpharma nicht vor zweifelhaften Argumenten und verklausulierten Drohungen zurück. Durch Parallelimporte würde der Forschungsstandort Schweiz an Attraktivität verlieren, «entsprechend wäre die Wirkung auf Arbeitsplätze und Steueraufkommen». Die Preisdifferenzen seien ohnehin gering und würden sowieso von den Importeuren eingestrichen, lautet ein weiteres Argument, das erst noch im Widerspruch zum ersten Argument steht.

Ein Wechsel von der nationalen zu internationalen Erschöpfung würde zudem die Gefahr von Fälschungen erhöhen, droht Interpharma: «Parallelimporte sind immer Graumarktimporte, weil sowohl die Beschaffung als auch die Distribution an den offiziellen Handelskanälen vorbei erfolgt.» Verkürzt gesagt geht es der Branche darum, die Kaufkraftabschöp-

fung zulasten der Schweizer Konsumenten fortzuführen und die Referenzpreise, die sich auch auf die Preisgestaltung im Ausland auswirken, weiterhin möglichst hoch anzusetzen.

Für die Ertragsrechnung der Pharmaunternehmen mag sich die harte Linie lohnen, dem Ruf der Branche ist sie aber abträglich. Von der NZZ publizierte Artikel, die mit Titeln wie «Peinlicher Kampf der Pharmabranche gegen Parallelimporte» oder «Sturer Kampf für Importmonopole» überschrieben waren, geben einen Vorgeschmack auf die Diskussion, die in den nächsten Jahren anhalten und unablässig am Image der Branche kratzen wird. Auch die Krankenkassen werden das Thema warm halten, etwa die Helsana, die ihre Kunden ermutigt, Arzneien im grenznahen Ausland günstiger einzukaufen, und im gleichen Atemzug versteckte Kickback-Zahlungen der Pharmahersteller an die Leistungserbringer moniert.

Ignorieren ist gefährlich

Warum werden Kommunikations- und Reputationsrisiken trotz ihres erwiesenen Zerstörungspotenzials immer noch so oft ignoriert oder unterschätzt? Dafür gibt es mehrere Gründe, wie etwa dass die Kommunikationsrisiken nicht quantifizierbar sind, nicht mit herkömmlichen Instrumen-

ten kontrolliert werden können und das Management die Wahrscheinlichkeit und das Schadenpotenzial unterschätzt. Ausserdem sind interne Kommunikationsleute von den Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung oft ausgeschlossen die komplexen Wechselwirkungen zwischen den Anspruchsgruppen (beispielsweise zwischen «Opfern» und Journalisten) werden nicht ausreichend analysiert und eingeschätzt.

Eine autoritäre Unternehmenskultur und der mangelnde Druck durch den Verwaltungsrat begünstigen die Vernachlässigung besagter Risiken. Oft wird auch die Sicht von aussen nicht einbezogen, und die Erfahrung in der Krisenprophylaxe und -bewältigung fehlt, da Krisen tatsächlich selten vorkommen.

Kommunikations- und Reputationsrisiken sind nicht zuletzt durch das Internet zu einem potenziellen Wertvernichtungsfaktor geworden. Risiken bewusst einzugehen, gehört zum unternehmerischen Handeln. Risiken sind die Prämie, die es für die Chancen zu bezahlen gilt. Risiken zu ignorieren oder kleinzureden, ist hingegen verantwortungslos, manchmal sehr teuer und im Extremfall sogar existenzvernichtend.

Walter Steiner; Steiner, Meili, Sommerhalder, Unternehmensberatung für Kommunikation, Zürich.

Anzeige

Einer der perfektsten Schweizer? Mit Sicherheit. Für alle anderen gibt es Nationale Suisse.

Wer nicht ganz so perfekt ist wie Roger Federer, fährt gut mit unserer Motorfahrzeugversicherung. Die Nationale Versicherung heisst jetzt Nationale Suisse. Die kompetente Beratung ist geblieben. www.nationalesuisse.ch

Nationale Suisse
Generaldirektion
Steinengraben 41
4003 Basel
Tel. +41 61 275 21 11

die Kunst des Versicherens

nationale
suisse