

Viel Information, wenig Gehalt

Investoren wollen konkrete und konsistente Informationen zu der Strategie eines Unternehmens. Ein systematisches Vorgehen kann die Kommunikation einer Firma verbessern. — VON GÜNTER MÜLLER-STEWENS UND TOBIAS MEZGER

overview Viele Unternehmen kommunizieren ihre Strategien eher dürftig. Zwar werden oft unzählige Informationen zu Teilaspekten der Firmenstrategie geliefert, doch sie ergeben kein schlüssiges Gesamtbild. Nach wie vor liegt der Schwerpunkt auf Portfolios und Kennzahlen – andere, nichtfinanzielle Informationen werden vernachlässigt. Firmen sollten aber vermehrt umfassend kommunizieren, denn nur so kann sich ein Investor eine Meinung über das Unternehmen bilden und schliesslich auch Vertrauen aufbauen. Einige Best-Practice-Beispiele sollen zeigen, welche Punkte bei einer strategiebasierten Unternehmenskommunikation beachtet werden müssen und wie eine solche in der Praxis aussehen kann.



PROF. DR. GÜNTER MÜLLER-STEWENS ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen mit den Schwerpunkten strategisches Management, organisatorischer Wandel und Mergers & Acquisitions. guenter.mueller-stewens@unisg.ch



TOBIAS MEZGER hat einen Bachelor of Arts (HSG) in Betriebswirtschaftslehre und studiert im «Master of Arts in Strategy and International Management» an der Universität St. Gallen. tobias.mezger@student.unisg.ch

Damit Investoren sich ein richtiges Bild über die Entwicklung eines Unternehmens machen und Vertrauen in dessen Management aufbauen können, sind sie immer mehr auf zukunftsgerichtete Informationen angewiesen. Die gängige vergangenheitsbezogene und primär auf eine Finanzberichterstattung ausgerichtete Unternehmenskommunikation genügt diesen Ansprüchen oftmals nicht mehr.

Eine Kommunikation, die die Gesamtunternehmensstrategie und die internen Governancestrukturen sowie -systeme zu deren Umsetzung vermittelt, bildet eines der wichtigsten Elemente einer stärker zukunftsbezogenen Informationspolitik. Derzeit entsprechen die Firmen dem verstärkten Informationsbedürfnis der Investoren oft noch nicht ausreichend, und diese wissen zu wenig über die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Durch eine gezielte Steuerung der Erwartungen der Investoren einerseits und den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses andererseits können Firmen die «Wahrnehmungslücke» (als Differenz zwischen angemessenem Unternehmenswert und Marktkapitalisierung) schliessen. Auf diese Weise lassen sich die Kapitalkosten des Unternehmens reduzieren und feindliche Übernahmen abwenden (siehe auch Artikel «PR als Abwehrmassnahme bei «Unfriendly Takeovers»» auf Seite 33).

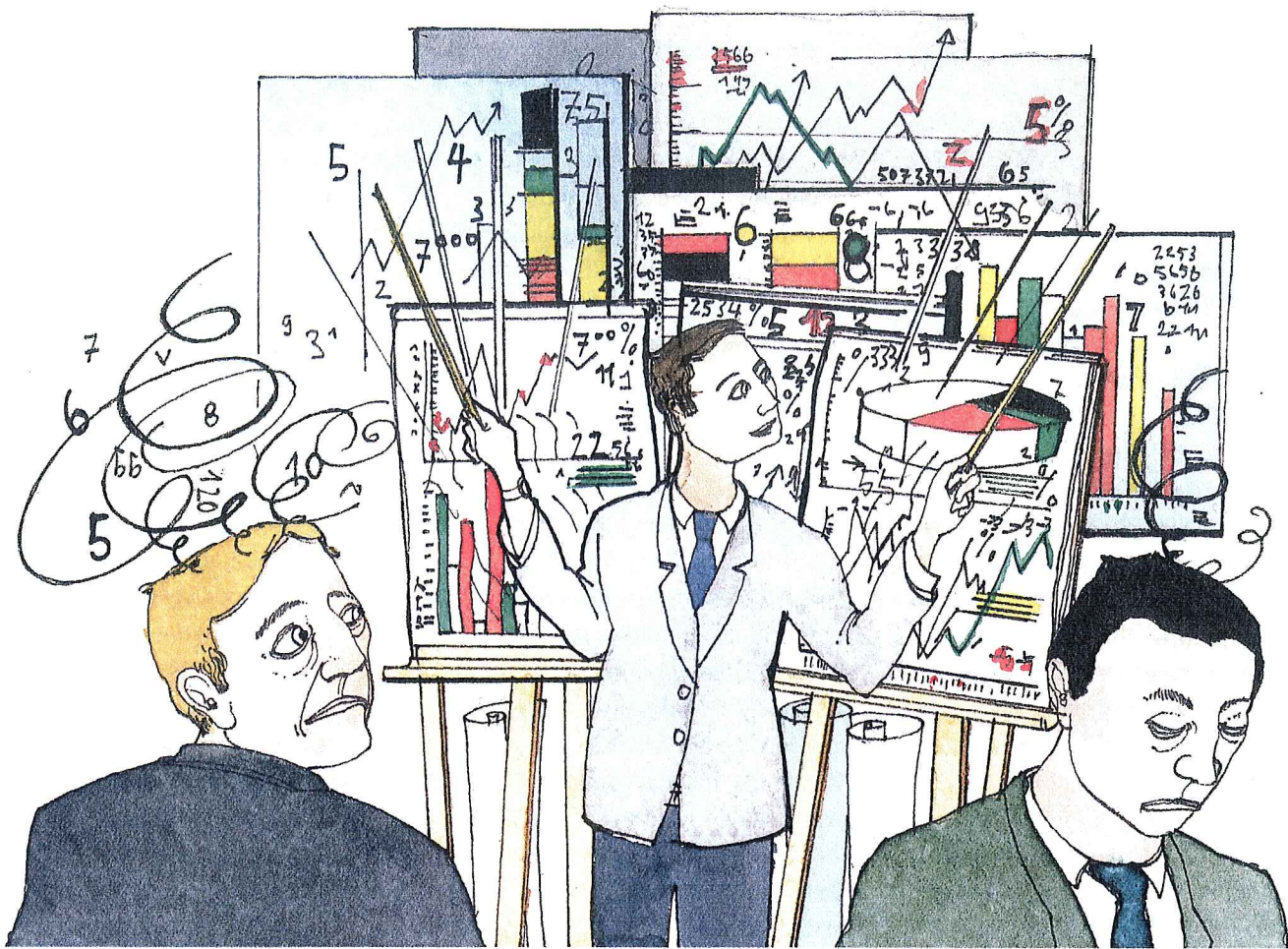
Glaubwürdigkeit und Relevanz der vermittelten Informationen gelten als

allgemeine Prinzipien guter Kommunikation. Doch nur wenn die Kommunikation der Corporate Strategy und Corporate Governance den spezifischen Kommunikationsinteressen der Investoren entgegenkommt, ist sie wirksam und führt zur Realisierung der bereits dargelegten Potenziale. Denn Investoren müssen sich realistische und eindeutige Meinungen über die zukünftige Entwicklung ihres Investments bilden können. Dazu benötigen sie Informationen, die zugleich umfassend, genügend konkret und konsistent sind.

Den Privatinvestoren klare Informationen vermitteln

Die höchsten Ansprüche an die Kommunikation stellen Privatinvestoren, da sie einen vergleichsweise geringen Wissensstand und wenig Zeit für die Recherche haben und ihnen der direkte Zugang zum Management fehlt. Sie sind auf eine verständliche, leicht zugängliche sowie kompakte und zusammenhängende Kommunikation der Corporate Strategy angewiesen. Ausgerichtet und eingeschränkt wird die Unternehmensstrategie durch den normativen Rahmen – durch Vision und Ziel, Mission und Werte (bzw. Führungsprinzipien).

Ein gutes Beispiel liefert die Unternehmensstrategie der Lufthansa: «Als Aviation-Konzern betreiben wir unsere Aktivitäten in sechs Geschäftsfeldern: Passage, Logistik, Technik, Catering, Touristik und IT-Services. Unsere Basis



Überladene, zahlenlastige Kommunikation: So lässt sich über die Investor Relations kein Vertrauen schaffen.

Illustration: Lorenz Meier

ist das weltweite Management von Passagier- und Frachtluftverkehr alleine und im Partnerverbund. Unser Heimatmarkt ist Europa. Über die reine Beförderungsleistung hinaus bieten wir unseren Kunden integrierte Gesamtlösungen entlang der Servicekette, indem wir Synergiepotenziale konsequent ausschöpfen.» (Lufthansa 2006)

Umfassend und doch kompakt kommunizieren

Ob die Investor Relations die genannten Anforderungen an die Kommunikation – umfassend, relevant, kompakt, konkret, konsistent, verständlich, glaubwürdig, zusammenhängend und zugänglich – erfüllt, lässt sich folgendermaßen feststellen:

Dass ein Unternehmen **umfassend** kommuniziert, kann daran beurteilt

werden, inwiefern es zu den relevanten Teilfragen der Unternehmensstrategie und ihrer internen Governance ausreichend Auskunft gibt. Zu einer umfassenden Kommunikation der Unternehmensstrategie gehören:

1. Ein Konzept: Welcher grundsätzlichen Logik folgt der Aufbau des Gesamtunternehmens?
2. Eine Konfiguration: In welchen Geschäften ist die Firma tätig und welche Diversifikation wird angestrebt?
3. Die Koordination: Welche Art von Synergien soll erzielt werden?

Zur Umsetzung der internen Governance gehören dagegen:

1. Eine Struktur: Welcher Aufbauorganisation (Führungsgremien etc.) und Ablauforganisation bedarf es?
2. Ein System: Wie sind die wichtigsten Managementsysteme ausgestaltet?

3. Ein Stil: Wie erfolgt die Interaktion zwischen der Gesamtebene und der Ebene der Geschäftseinheiten?

Alle gelieferten Informationen sollten **relevant** für die avisierte Stakeholdergruppe sein. Sie sollten also spürbar zur Erwartungsbildung über die künftige Entwicklung des Unternehmens und zum Vertrauensaufbau beitragen. Das geschieht durch Informationen, die für das Verständnis des Gesamtzusammenhangs der einzelnen Elemente der Unternehmensstrategie bedeutsam sind und deutlich machen, wie sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern unterscheidet.

Ob **kompakt** kommuniziert wird, ist über die Informationsdichte zu beurteilen. Wie lang sind die Ausführungen? Wie hoch ist der Informationsgehalt?

Konkret – das heisst genügend genau – ist die Kommunikation dann, wenn die Einzigartigkeit der jeweiligen Unternehmensstrategie deutlich wird. Diese ist letztlich die Grundlage für Wettbewerbsvorteile und langfristig überdurchschnittliche Renditen. Werden zudem die Konsequenzen (Risiken etc.) der strategischen Weichenstellungen angemessen erläutert?

Konsistenz der Kommunikation meint die Widerspruchsfreiheit der einzelnen Elemente der Unternehmensstrategie. Bemüht sich das Unternehmen aktiv darum, die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Elementen für den Adressaten nachvollziehbar zu machen? Bestehen Widersprüche zwischen zu unterschiedlichen Zeiten veröffentlichten Unternehmenspublikationen?

Für die Beurteilung der **Verständlichkeit** ist zu fragen, wie gut die Informationen strukturiert sind und ob sie eindeutig sind. Werden getroffene Annahmen, erwartete Konsequenzen oder auch zentrale Begriffe erläutert?

Eines der am schwersten zu beurteilenden Kriterien ist wahrscheinlich dasjenige der **Glaubwürdigkeit**. Im Mittelpunkt sollte dabei die Frage stehen, ob das Unternehmen deutlich machen kann, dass sich an die strategischen und normativen Vorgaben auch ein konkretes Handeln anschliesst.

Zusammenhängend ist die Kommunikation dann, wenn alle Informationen zur Unternehmensstrategie an einer Stelle konzentriert abrufbar sind.

Eng damit verknüpft ist die Frage, wie **zugänglich** die Inhalte sind. Haben die avisierten Stakeholder Zugang zu diesen Quellen und benutzen sie sie auch? Wie leicht sind die Informationen zur Unternehmensstrategie in diesen Medien auffindbar?

Kommunikation ist oft mangelhaft

Ein einfaches Bewertungsmodell (siehe Abbildung auf dieser Seite) erlaubt es, die einzelnen Kriterien anhand ihrer Bedeutung zu gewichten. Der Erfüllungsgrad jedes Kriteriums wird auf einer Skala von 10 (vorbildlich) bis 1 (sehr schlecht) bewertet. Indem die Bewertung mit der Gewichtung multipliziert wird, ergeben sich Punktzahlen für die jeweiligen Kriterien. Werden all diese Punktzahlen addiert, resultiert eine Gesamtbewertung.

Kommunizieren nun global tätige Unternehmen ihre Strategie und Governance so, wie es für Investoren ideal wäre? Diese Frage haben wir an zwölf börsenkotierten, diversifizierten Grossunternehmen aus verschiedenen Ländern untersucht. Gewählt wurden zunächst sechs «Industry Pairs», also je

zwei Unternehmen aus derselben Branche: British Airways & Singapore Airline; Deutsche Bank & Mitsubishi Tokyo Financial Group; Novartis & Takeda; Siemens & Samsung; Telefónica & Telecomasia und Volkswagen & Toyota. Die Besonderheit dabei war, dass je ein europäisches und ein asiatisches Unternehmen ein «Pair» bildeten. In die Untersuchung haben wir alle öffentlich zugänglichen Informationen zur Unternehmensstrategie einbezogen, die die Firma publiziert. Die aus der ersten Runde gewonnenen Analyseergebnisse haben wir bei neun weiteren «Industry Pairs» validiert. Abschliessend wurde noch je ein Interview mit den Kommunikationsverantwortlichen von zwei der untersuchten Unternehmen geführt. Die Basis dieser explorativen Untersuchung bildete das gesamte, extern verfügbare Informationsmaterial für einen normalen Privatanleger (Homepage, Jahresberichte etc.).

Mehrere Informationsquellen statt nur eine

Die Untersuchung zeigte, dass zwar oft viele Informationen zu Teilaspekten der Unternehmensstrategie geliefert werden, daraus jedoch meist kein schlüssiges Gesamtbild entsteht. Bei vielen der untersuchten Firmen liegt der Schwerpunkt der Kommunikation einseitig auf der Aufzählung der Konfiguration ihres gegenwärtigen Geschäftsfeld-Portfolios und auf den das Unternehmen prägenden Strukturen (Aufbauorganisation mit Führungsgremien). Zur Koordination der Geschäfte (Synergien), zum Grunde gelegten Geschäftskonzept des Gesamtunternehmens oder zu den angewandten Managementsystemen dagegen wird meist nur unzureichend und wenig zusammenhängend kommuniziert. Auch der normative Rahmen ist oft nur bruchstückhaft vorhanden. Die Diskrepanz zwischen der blossen

Bewertungsmodell am Beispiel zweier Unternehmen A und B												
Kriterien	Gewichtung	Bewertung										A B
Umfassend	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	120; 135
Relevant	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	105; 120
Kompakt	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	60; 60
Konkret	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	80; 90
Konsistent	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	60; 80
Verständlich	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	90; 105
Glaubwürdig	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	105; 120
Zus.hängend	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	30; 25
Leicht zugänglich	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	35; 35
Total	100											685; 770

Die Kommunikation der Firma B ist als umfassender und glaubwürdiger bewertet worden.

Informationsmenge auf der einen und der Informationsdichte auf der anderen Seite ist häufig sehr gross. Auch die Verständlichkeit der vermittelten Informationen ist stark verbesserungswürdig. Oft sind diese nicht klar strukturiert, und Erläuterungen zum Zusammenspiel der einzelnen Elemente der Unternehmensstrategie sowie der sich daraus ergebenden Konsequenzen fehlen. Zudem wird selten in zusammenhängender Form über die Unternehmensstrategie und interne Governance kommuniziert. Ein interessierter Investor muss im Durchschnitt drei bis vier verschiedene Quellen heranziehen, um ein einigermaßen umfassendes Bild zu erhalten.

Finanzielle Berichterstattung zu sehr im Vordergrund

Weiter fällt auf, dass die Unternehmen die Kommunikation der Unternehmensstrategie und der internen Governance derzeit noch nicht als eigenständiger Aspekt der Firmenkommunikation wahrnehmen. Meist informieren sie nur im Zusammenhang mit anderen Punkten darüber. Folglich gehen sie dabei auch wenig systematisch und methodisch vor. Es entsteht der Eindruck, dass die Kommunikation häufig weder auf einem Grundverständnis der wichtigsten Elemente einer Unternehmensstrategie und der dazugehörigen Governance beruht, noch auf einer Analyse der Interessen ihrer Adressaten aufbaut.

Die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen verschiedener Unternehmen bestätigen diese Vermutung. Strategiekommunikation sei oft reaktiver Natur und werde von bestimmten Entwicklungen in der Unternehmensumwelt ausgelöst. Auch wenn Unternehmen heute über ihre Investor-Relations-Abteilungen mit dem Kapitalmarkt kommunizieren,

erfolgt die Strategiekommunikation oft nur unvollständig als Unterfütterung einer primär finanziell ausgerichteten Berichterstattung.

Bei keinem der untersuchten Unternehmen waren alle Anforderungen des Bewertungsmodells voll erfüllt. Verschiedene Unternehmen sind jedoch bei der Kommunikation bestimmter Elemente sehr weit fortgeschritten. Diversifizierte Unternehmen sollten erklären, warum aus dem Zusammenwirken ihrer Berichte ein Mehrwert zu erwarten ist.

Zum Beispiel sollten sie darlegen, wie ein Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern zur Erzielung von Synergien erreicht wird. Interessant ist auch, welche Dienste als so genannte «Shared Services» allen Geschäftsfeldern zur Verfügung stehen. Ergänzend kann dabei die Rolle des Corporate Centers definiert werden.

Ein Beispiel für eine solch vorbildliche Kommunikation liefert der spanische Telecomkonzern Telefónica: «The Corporate Centre is responsible for the definition of global strategies and global corporate strategies, for the organisation of common activities (shared services, purchasing, logistics and property management) and for the creation of support policies in areas including human resources, information systems, communication, marketing, finances

and legal issues ...» (Telefónica 2002).

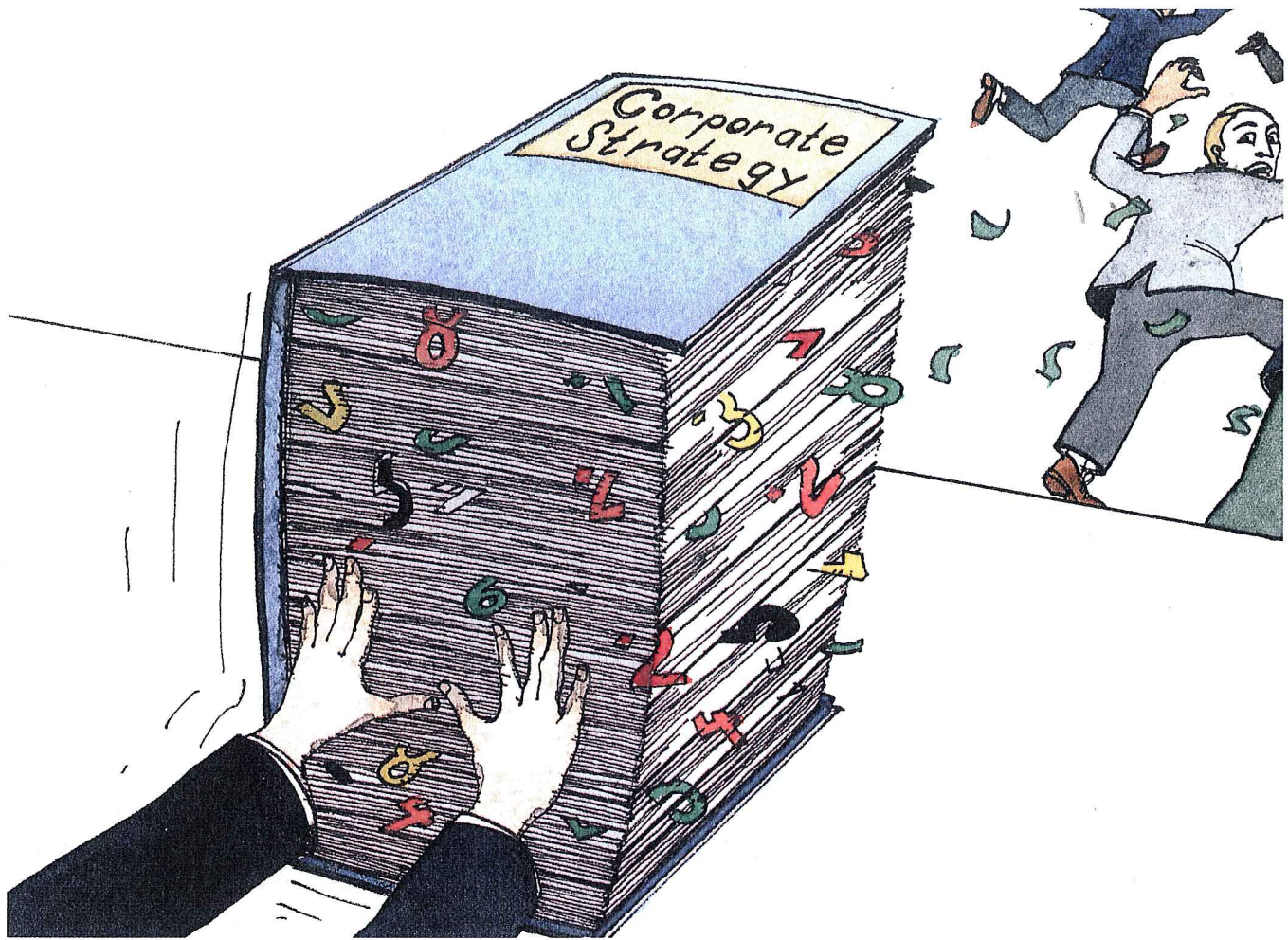
Wenn es darum geht, das strategische Konzept bzw. die Grundlogik des Geschäfts zu erläutern, lassen sich verschiedene Herangehensweisen beobachten. Telefónica betrachtet sich als «a group oriented to satisfy all of its clients communications requirements» (Telefónica 2002) und begründet so, warum sich in seinem Portfolio sowohl Festnetz- als auch Mobiltelefonie und Internetdienste befinden.

Zentrale Werte vermitteln

Toyota dagegen erläutert sein weit über den Automobilbereich diversifiziertes Geschäft von innen heraus: «The technology and know-how accumulated through the development, production, sales and servicing of automobiles is being harnessed to venture beyond the car industry» (Toyota 2005).

Ein Beispiel für erfolgsentscheidende Managementsysteme ist das «Toyota/Thinking Production System», das vom Unternehmen auch ausführlich öffentlich dargelegt wird (MTFG 2004). Toyota erläutert zudem den im Unternehmen vorherrschenden Führungsstil anhand der Schlüsselprinzipien des «Toyota Way», des «Continuous Improvement» und des «Respect for People» und über die Kernpunkte der «Business Culture» des Unternehmens (Toyota 2003).

«Statt einem schlüssigen
Gesamtbild liefern Firmen nur
Teilaspekte ihrer Strategie.»



Die Corporate Strategy als Wälzer mit sieben Siegeln: Untauglich für die Kommunikation mit Investoren.

Illustration: Lorenz Meier

Auch die zentralen Werte, auf die sich das Unternehmen verpflichtet, sollten erläutert sein. Bei Telefónica steht beispielsweise der Wert «Vertrauen» im Mittelpunkt. Dieser eher allgemeine Wert wird dann für jede Stakeholdergruppe durch weitere Werte konkretisiert, deren Erfüllung letztlich Vertrauen zwischen der jeweiligen Stakeholdergruppe und dem Unternehmen aufbauen soll (Telefónica 2002).

Strategien stets begründen

Die Untersuchung zeigt zudem, dass gerade Investor-Relations-Präsentationen das Kriterium «kompakte Informationen» erfüllen. Novartis beispielsweise fasst die wichtigsten Umweltrends stichwortartig zusammen (Novartis 2003); die Mitsubishi Tokyo

Financial Group (2004) verdeutlicht die neue Unternehmensstruktur anhand einer einfachen Grafik.

Gerade das Internet ist ideal für eine «kompakte» Kommunikation, da hier die Schlagworte verlinkt werden können und der Leser so bei Bedarf zu zusätzlichen Erläuterungen geleitet werden kann. Diese Art der Kommunikation sollte aber nicht dazu führen, dass es zu keinen Begründungen mehr kommt: Warum können durch die neue Aufbauorganisation Synergien leichter realisiert werden? Warum schafft das neue Belohnungssystem grössere Anreize für Führungskräfte, das strategische Konzept zu verfolgen?

Einen zweckmässigen Ansatz verfolgt der Konzern Telefónica bei der Kommunikation seiner «Shared Values»: Sie werden zunächst übersichts-

artig dargestellt (Telefónica 2002). Sollte ein Stakeholder jedoch darüber hinaus ein vertieftes Interesse haben, kann er auf den gesamten «Code of Conduct» (Verhaltenskodex) zugreifen.

Zusammenhänge aufzeigen

Um der Forderung nach konkreter Kommunikation zu entsprechen, sind allgemeine Formulierungen zu vermeiden. Dafür muss sich das Unternehmen auf einige zentrale, erfolgsentscheidende Punkte beschränken. Toyota konzentriert sich bei der Kommunikation seiner Managementsysteme nahezu ausschliesslich auf die einzelnen Elemente seines «Thinking Production System» (Toyota 2005).

Für die Konsistenz ihrer Kommunikation müssen Firmen erläutern, wie

die einzelnen Elemente der Unternehmensstrategie zusammenpassen und ineinander greifen. Toyota schildert anhand einer Grafik im Umwelt- und Sozialreport wie die «Vision 2010» auf den grundlegenden Richtlinien des Unternehmens aufbaut und welche Veränderungen die neue Vision bei Managementsystemen und Strukturen auslöst (Toyota 2003). Auch muss das Unternehmen darauf achten, dass die publizierten Informationen im Zeitablauf konsistent sind. So kann sich eine Firma auf vorhergehende Veröffentlichungen beziehen, wie es die Mitsubishi Tokyo Financial Group tat, wenn sie die bisherige Unternehmensstruktur der neuen gegenüberstellt (Mitsubishi Tokyo Financial Group 2004).

Titel schaffen besseres Verständnis

Je klarer die Informationen strukturiert sind, desto leichter verständlich sind sie in der Regel für den Empfänger. Daher sollten die einzelnen Abschnitte mit aussagekräftigen Überschriften versehen werden. Es erleichtert die schnelle Verständlichkeit, wenn – wie z. B. im Geschäftsbericht der Deutschen Bank geschehen – die Kernaussagen als Schlagworte am Rand des Textes noch mal gesondert hervorgehoben werden (Deutsche Bank 2002).

Ferner sind an Stellen, die für den Adressaten voraussichtlich schwer verständlich sind, kurze zusätzliche Erläuterungen hilfreich. Telefónica erklärt beispielsweise die verwendeten Fachbegriffe in einem Glossar am Ende des Geschäftsberichts (Telefónica 2002).

Den eingeschlagenen Weg beibehalten

Glaubwürdigkeit ist besonders dann erreichbar, wenn das Unternehmen mit Bezug auf seine Vergangenheit zeigen

kann, dass es sich an seine kommunizierte Strategie gehalten hat und dass es in der Lage war, diese auch umzusetzen. Telefónica führt am Anfang des Geschäftsberichts die Kernaussagen zur Unternehmensstrategie auf und illustriert ihre Umsetzung durch entsprechende Daten (Telefónica 2002). Der Glaubwürdigkeit dienlich ist auch ein klares Bekenntnis der Führungsmannschaft zur Firmenstrategie. Bei Toyota wird ein grosser Teil der strategischen Vorgaben auf Unternehmensebene in einem «Interview with the President» im Geschäftsbericht aufgegriffen – das demonstriert das Engagement der Führungsebene (Toyota 2003).

Die Glaubwürdigkeit der Unternehmensstrategie wird aber auch durch die Kommunikation über den Umsetzungsprozess unterstützt. Eine ausführliche und klare Kommunikation über laufende strategische Initiativen zeigt, wie das Unternehmen die strategischen Vorgaben umsetzen will und wie der aktuelle Stand der Umsetzung ist. Die Deutsche Bank versucht so, in einer Phase der Neuausrichtung des Unternehmens die Glaubwürdigkeit der gewählten Strategie gegenüber dem Kapitalmarkt zu gewährleisten (Deutsche Bank 2002).

Systematik ist das A & O

Damit Informationen in den von den Investoren genutzten Medien leichter zu finden sind, wäre es auch empfehlenswert, auf der Website und im Geschäftsbericht eine eigene Rubrik dazu einzuführen. Erste Ansätze in diese Richtung sind beispielsweise bei Suez zu sehen, wo es im Geschäftsbericht ein Kapitel für die «Group Strategy and Description of Activities» gibt (Suez 2003).

Wenn ein Unternehmen die Kommunikation seiner Unternehmensstrategie verbessern will, muss es also die

folgenden Punkte beachten: Zunächst einmal gilt es ein Bewusstsein für die Bedeutung und die Potenziale dieser Kommunikation zu schaffen. Als Nächstes sollte bei den Kommunikationsverantwortlichen ein klares Verständnis darüber vorhanden sein, welche Informationselemente dazu gehören. Zudem sollten sie sich einig sein, wer die Adressaten der Kommunikation sind und welche Erwartungen sie an die Strategiekommunikation haben.

In einem nächsten Schritt müssen die Verantwortlichen festlegen, wie diese Kommunikation ausgestaltet sein sollte und an welchen Bewertungskriterien die Firma sich dabei ausrichten möchte. Das vorgeschlagene Bewertungsmodell stellt dabei eine Möglichkeit dar. Zuletzt gilt es dann, den Status Quo der eigenen Strategiekommunikation zu bewerten und – auch im Vergleich mit Best-Practice-Beispielen – Verbesserungspotenziale zu identifizieren und systematisch zu erschliessen. Damit könnte ein wesentlicher Schritt von einer durch die Finanzberichterstattung dominierten zu einer strategiebasierten Unternehmenskommunikation gemacht werden.

Literatur

- Deutsche Bank** (2002): *Results 2002. Geschäftsbericht*. Frankfurt.
- Lufthansa** (2006): http://konzern.lufthansa.com/de/html/ueber_uns/management/strategie/index.html. 31. 1. 2006.
- Mitsubishi Tokyo Financial Group** (2004): *MTFG Conference. Accelerating towards the Target. Global Top 10*. Tokyo.
- Novartis** (2003): *New Pathways. Innovative Medicines*. Basel.
- Suez** (2003): *Annual Report 2003*. Paris.
- Telefónica** (2002): *Annual Report*. Madrid.
- Toyota** (2003): *Environmental & Social Report 2003*. Tokyo.
- Toyota** (2003): *Taking the Initiative. Annual Report 2003*. Tokyo.
- Toyota** (2005): www.toyota.co.jp.