

# Reden ist Gold...

**KOMMUNIKATION** Die Unternehmenskommunikation umfasst weit mehr als die Publikation des Geschäftsberichts. Sie ist Teil der Strategie und sollte – für gute wie für schlechte Zeiten – vom VR festgelegt werden.

**TEXT** STEFANIE MEIER-GUBSER

**E**in verbindliches Kommunikationskonzept ist vor allem in Krisensituationen unentbehrlich. Aber auch die Kommunikation von erzielten Erfolgen, schlichten Informationen oder interessanten Neuigkeiten sollte geregelt sein. Dazu braucht es nicht zwingend umfangreiche Strategiepapiere. Es reicht, wenn die wesentlichen Kommunikationsgrundsätze des Unternehmens verbindlich festgehalten sind. Dabei kann für gewisse Unternehmen und Branchen eine extrem zurückhaltende Informationspolitik zielführend sein, während für andere genau das Gegenteil der Fall ist. Wie jede Strategie muss auch die Kommunikationsstrategie regelmässig überprüft und wenn nötig angepasst werden.

## KOMMUNIKATION IST CHEFSACHE

Unternehmenskommunikation hat zwei typische Ziele: Einerseits die Steigerung von Bekanntheitsgrad und Reputation, andererseits die Minimierung von Vertrauensverlusten in Krisensituationen. Für die Verabschiedung der Kommunikationsstrategie und für die Kontrolle darüber, dass sie eingehalten wird, ist der Verwaltungsrat verantwortlich. Das Kommunikationstagesgeschäft sowie die Medienarbeit lie-



Der VR ist auch für die Verabschiedung von Kommunikationsstrategien und deren Kontrolle verantwortlich. Bild: Depositphotos.com, franky242

## KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

### MÖGLICHE INHALTE

Eine schlanke Kommunikationsstrategie enthält je für Standard- und Krisensituationen sowie Medienarbeit Angaben über folgende Elemente:

**Wer:** Festlegen, wer kommuniziert (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Medienstelle)

**Wann:** Festlegen, wann, zu welchem Zeitpunkt und in welchen Situationen kommuniziert wird.

**Was:** Festlegen, welche Inhalte in welchem Umfang kommuniziert werden und welches die Kernbotschaften des Unternehmens sind.

**Wie:** Festlegen, welche Kommunikationsmöglichkeiten genutzt werden und mittels welcher Kommunikationskanäle kommuniziert wird.

**Wem:** Festlegen der primären Ziel- und Adressatengruppe (grundsätzlich gilt, wenn möglich: «intern vor extern»)

**Warum:** Festlegen, welches die primären Ziele der Unternehmenskommunikation sind und weshalb kommuniziert wird.

Sinnvollerweise wird auch geregelt, wer wann was wie wem warum nicht kommuniziert.

gen regelmässig in der Verantwortung der Geschäftsleitung. Bei der Krisenkommunikation wird in der Regel der VR-Präsident in der Pflicht sein, während sich die anderen VR-Mitglieder und die Geschäftsleitung nicht äussern.

In der heutigen Zeit stehen nicht nur Grossunternehmen, sondern auch KMU rasch in der medialen Öffentlichkeit. Jeder Verwaltungsrat tut gut daran, abgestimmt

auf die Unternehmensstrategie und die regulatorischen Vorgaben ein Kommunikationskonzept zu erlassen, in dem die wichtigsten Kommunikationsgrundsätze für Standard- und Krisenkommunikation sowie Medienarbeit festgelegt sind.

## REGULATORISCHE VORGABEN

Von Gesetzes wegen ist der Verwaltungsrat zwingend verantwortlich für die Erstellung des Geschäftsberichts. Je nach Unternehmen enthält dieser zusätzliche Angaben über Vergütungen und Beteiligungen, eine Geldflussrechnung, einen Lagebericht und allenfalls weitere Informationen wie etwa Angaben zur Corporate Governance. Der Swiss Code of Best Practice macht weitere Vorgaben für die Kommunikation: So ist der Verwaltungsrat etwa gehalten, die Aktionäre so zu informieren, «dass diese ihre Rechte in Kenntnis der wesentlichen Entscheidungsgrundlagen ausüben können» (Ziff. 3), sie «auch während des Geschäftsjahres über die Entwicklung der Gesellschaft» zu orientieren (Ziff. 8), Angaben zur Corporate Governance zu machen (Ziff. 29) oder über den gesetzlich geforderten Inhalt hinaus Angaben im Vergütungsbericht zu machen (Ziff. 38). Zudem haben börsenkotierte Gesellschaften zum Beispiel auch die Ad hoc-Publizitätsvorschriften des jeweiligen Kotierungsreglements zu beachten. Intern ist der Verwaltungsrat verpflichtet, um eine «angemessene Berichterstattung» an seine Mitglieder besorgt zu sein.

## DIE AUTORIN



Stefanie Meier-Gubser ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder (sivg).