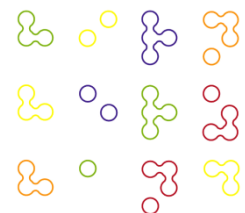


Corporate Transparency: Wege aus der Vertrauenskrise

Autor: Dr. Volker Klenk

Veröffentlicht in:
Handbuch Kommunikationsmanagement
49. Ergänzungslieferung
Oktober 2009

Mit freundlicher Genehmigung von
Wolters Kluwer Deutschland GmbH



Corporate Transparency: Wege aus der Vertrauenskrise

Von Dr. Volker Klenk

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ warum die Forderungen nach mehr Transparenz zunehmen,
- ▶ eine umfassende Definition von freiwilliger unternehmerischer Transparenz (Corporate Transparency),
- ▶ dass Transparenz ein Mittel zum Zweck ist im Rahmen des Reputationsmanagements,
- ▶ welche Anlässe es für den Einstieg in die transparente Unternehmensführung gibt,
- ▶ wie man den Einstieg in eine Transparenzstrategie plant.

Inhalt:

	Seite
1 Bedeutung von Transparenz	2
1.1 Transparenz ist Mittel zum Zweck	2
1.2 Ohne Vertrauen keine Reputation	3
1.3 Definition Corporate Transparency	5
2 Unternehmen sitzen im Glashaus	7
3 Freiwillige Transparenz als vertrauens- bildender Erfolgsfaktor	9
3.1 Anlässe für Einstieg in Transparenz	9
3.2 Einstieg in Transparenz	11
3.3 Nutzen für Qualität, Geschwindigkeit, Governance, Compliance	13
4 Rolle der Unternehmenskommunikation	15
5 Literatur	16

1 Bedeutung von Transparenz

Wozu? Von Unternehmen wird «mehr Transparenz» gefordert.
Wieviel? Von Politikern, Mitarbeitern, Journalisten, Börsenaufsichtlichen, Aktionären, Analysten, Gewerkschaften, Verbrauchern und natürlich von den unzähligen NGOs wie Transparency International, Greenpeace oder Foodwatch. Gemeint ist damit Transparenz über das unternehmerische Handeln oder Corporate Transparency (Klenk 2009). Doch welchem Zweck dient Transparenz von Unternehmen? Zu welchen Handlungs- und Themenfeldern sollen sie wie viel Transparenz wem gegenüber herstellen? Wo sind die Grenzen von Transparenz?

1.1 Transparenz ist Mittel zum Zweck

Reputation ist Ziel, Erfolg der Zweck Transparenz ist nicht das Ziel oder gar Selbstzweck, sondern ein probates Mittel, um Vertrauenskapital aufzubauen und darüber eine gewünschte Reputation für eine Marke oder ein Unternehmen zu erreichen. Die Kausalkette lautet wie folgt: Transparenz ist eine zunehmend wichtigere Dimension, um bei diversen Stakeholdergruppen Vertrauen zu schaffen. Vertrauen ist die Voraussetzung für eine kraftvolle Reputation. Unter Reputation versteht man dabei die generelle Einschätzung eines Unternehmens durch die verschiedenen Stakeholder. Sie umfasst sowohl kognitive als auch emotionale Bestandteile. Wichtig: Reputationsurteile basieren auf direkten Erfahrungen und auf verarbeiteten Kommunikationsbotschaften (Schwaiger 2007, S. 11). Die Reputation wiederum muss einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Tatsächlich gehen viele Unternehmen in ihren strategischen Planungen davon aus, dass es eine direkte Korrelation gibt zwischen Unternehmensreputation und Rendite.

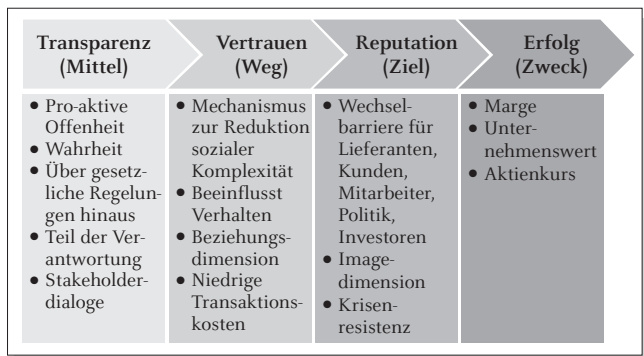


Abb. 1: Empirisch belegte Kausalkette für den Erfolgsfaktor Transparenz (Klenk 2009, S. 29)

Lange Zeit schon galt die begründete Annahme, dass Transparenz einen positiven Einfluss auf die Bildung von Vertrauenskapital hat. Doch erst 2006 lieferte Brad Rawlins von der Brigham Young University in Utah in einer Studie den ersten empirischen Beweis für den Zusammenhang von Transparenz und Vertrauen. Das Ergebnis: Je transparenter die Mitarbeiter ihren Arbeitgeber einstufen, desto größer war ihr Vertrauen in die Organisation (Rawlins 2008, S. 7 ff.).

Transparenz schafft Vertrauen

1.2 Ohne Vertrauen keine Reputation

Um eine möglichst wertvolle, ziel- und zweckorientierte Reputation zu erlangen, muss zunächst Vertrauen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern entstehen. Ohne Vertrauen keine gewünschte positive Reputation. Vertrauen ist Voraussetzung für Transaktionen, Kommunikation, Kooperation und das Fundament für produktive Beziehungen. «Alle Transaktionen, deren einzelwirtschaftliche Ergebnisse von den Reaktionen anderer Menschen abhängen und die nicht vertraglich abgesichert werden können, benötigen Vertrauen oder vergleichbare Faktoren» (Theurl 2007, S. 39). Fehlt Vertrauen in Beziehungen, steigen die Trans-

Transaktionen, Kommunikation und Kooperation benötigen Vertrauen

aktionskosten. Geht das Vertrauen in Unternehmen verloren, drohen signifikante wirtschaftliche Nachteile. In der Regel ist Vertrauensbildung daher eine bedeutende Teilaufgabe im Rahmen des Reputationsmanagements. Wichtig sind hier die Reputationsmechanismen und der direkte Zusammenhang zwischen den Kategorien Vertrauen und Reputation. «Reputation reflektiert den Informationsstand Dritter, wie vertrauenswürdig sich ein Akteur in der Vergangenheit verhalten hat, und sagt somit auch etwas über seine Kreditwürdigkeit als ‹Debitor› sozialen Kapitals aus. Mit der Qualität seiner Reputation wächst die Wahrscheinlichkeit, dass andere Akteure ihm Vertrauen schenken sowie sein potenziell verfügbares Sozialkapital» (Ripberger 2007, S. 55).

Fehlendes Vertrauen, oder Misstrauen, durchbricht die gewünschte Wirkungskette hin zur Steigerung des Unternehmenswertes. Denn wenn das Vertrauen in Unternehmen und Marken erodiert, bleiben die Investitionen in Reputationsmaßnahmen wirkungslos. Oder Wirkungen müssen sehr teuer erkaufte werden.

Wenn Vertrauen so wichtig für erfolgreiches Reputationsmanagement und Wirtschaften ist, dann muss man sich fragen, wie es heute erhalten, gefestigt oder auch wieder neu aufgebaut werden kann.

Vertrauens-
bildung Vertrauensbildung darf dabei keinesfalls eindimensional betrachtet werden, denn es entsteht im Zusammenspiel von mehreren Faktoren wie Sachkompetenz, Problemlösungskompetenz, Authentizität, konsistentes Kommunikationsverhalten, Verlässlichkeit, Kommunikationsadäquatheit, Transparenz, Kommunikationsverhalten sowie gesellschaftliche Verantwortung. Der Faktor Transparenz ist bei der Herausbildung und Wiederherstellung von Vertrauen somit «nur» ein Faktor unter anderen. Gleichwohl zeigt die Beobachtung und viele Skandale, dass dieser Faktor eine Sonderstellung

einnimmt. Diese These stützt auch der Kommunikationswissenschaftler und Vertrauensexperte Günter Bentele. Transparenz, so seine These, erhöht die Wahrscheinlichkeit der Entstehung und Wiederherstellung von Vertrauen *mehr als andere Faktoren*. Der Grund dafür liegt in der Natur des Phänomens Transparenz selbst. Erst Transparenz im weiteren Sinne, und eben nicht im kommunikativen Sinn, ermöglicht für Stakeholder, die mit Blick auf eine Person oder ein Unternehmen Vertrauen aufbauen, die Erbringung der risikanten Vorleistung. Die übrigen Vertrauensfaktoren werden erst in dem Moment beurteilbar, in dem diese Prozesse selbst transparent und damit für die betroffenen Stakeholder erfahrbar sind (*Bentele/Seiffert 2009, S. 55 f.*).

1.3 Definition Corporate Transparency

Auf diesen konzeptionellen Vorüberlegungen basierend kann Corporate Transparency wie folgt definiert werden: «Freiwillige unternehmerische Transparenz, die über gesetzliche Transparenz- und Publizitätspflichten hinausgeht, ist eine zeitgemäße strategische Option zur Konfliktreduktion und Steigerung des Unternehmenswertes, denn sie ist eine entscheidende Voraussetzung für die Gewinnung, Wiederherstellung oder Festigung von Vertrauen. Im Rahmen ihrer Transparenzstrategie stellen Unternehmen ihren Stakeholdern durch adäquate proaktive Kommunikation möglichst frühzeitig wahre, relevante, verständliche und umfassende Informationen zur Verfügung zu den strategischen Zielen und Kennzahlen, zu laufenden Vorgängen sowie zu Entscheidungen und Entscheidungsprozessen. Diese sollen die jeweiligen Stakeholder befähigen, im Rahmen ihrer Beziehungen zum Unternehmen, fundierte Entscheidungen zu treffen» (*Klenk 2008*).

**Option zur
Konflikt-
reduktion**

Es liegt auf der Hand, dass Transparenz nicht für alle Unternehmen in allen Branchen und Märkten gleich

hohe Relevanz hat. Freiwillige Transparenz muss als eine strategische *Option* betrachtet werden, nicht als *Pflicht*. Für Unternehmen geht es auch nicht darum, planlos möglichst viele Informationen an möglichst viele Zielgruppen zu verbreiten. Denn zu viele Informationen können sogar zu weniger Verständnis führen und damit zu einem Vertrauensverlust beitragen (Balkin 1999, S. 393f.). Vielmehr besteht die Herausforderung darin, relevante Informationen in einer zielgruppenadäquaten Art zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen.

Totale Transparenz wäre dysfunktional

Forderungen nach «total transparenten Unternehmen» sind in vielerlei Hinsicht undurchdacht. Eine solche Transparenz wäre gar dysfunktional, weil sie bedeutende Interaktionen verhindern und Spielräume einengen würde. Unternehmen brauchen bei Themen wie Übernahmen und Neuausrichtung Phasen der Intransparenz, da sonst der Erfolg der unternehmerischen Entscheidungen gefährdet wird.

Erzwungene Transparenz ist wirkungslos

Das Mittel zum Zweck Transparenz und seine gestiegene Relevanz bei der Vertrauensbildung spielt in der Unternehmens- und Kommunikationsplanung vielfach eine noch unterentwickelte Rolle. Nur wenige Unternehmen steuern diese Wirkungszusammenhänge langfristig und strategisch. Häufig beugen sich Unternehmen lediglich situativ dem öffentlichen Druck eines Akteurs und stellen zu einem Aspekt ihres unternehmerischen Handelns Transparenz her. Ohne Überzeugung, ohne strategischen Rahmen. Und dabei verkenne sie auch noch die Wirksamkeit dieses reaktiven Handelns. Denn erzwungene Transparenz (Forced Corporate Transparency), oder Transparenz aus Unterwerfung, wirkt nicht vertrauensbildend (Möllering 2008). Insofern kann nur freiwillige Transparenz (Unforced Corporate Transparency) zielführend sein im Sinne eines aktiven Reputationsmanagements.

2 Unternehmen sitzen im Glashaus

Das makroökonomische Umfeld für unternehmerisches Handeln hat sich in nur zwei Dekaden signifikant verändert. Im Zuge der *Globalisierung* sind Unternehmen einem nie gekannten *Wettbewerbsdruck* ausgesetzt. Und sie müssen gleichzeitig ihr *Rollenverständnis* in vernetzten Anspruchsgesellschaften neu definieren. Diese drei Megatrends lassen sich mit jeweils wenigen Stichworten skizzieren:

Verändertes
Umfeld

- ▶ **Globalisierung:** Globaler Handel, globaler Kapitalmarkt, soziale/ökonomische Spannungen, NGOs als gesellschaftliche Sittenwächter (5. Gewalt), Agenda 21, Forderung nach Nachhaltigkeit, UN-Initiativen wie Global Compact und Global Reporting Initiative (GRI).
- ▶ **Wettbewerbsdruck:** Internet und Web 2.0 als dramatische Beschleuniger, immer kürzere Innovationszyklen, Angleichung Produktqualität, Demokratisierung der Information, mündige Verbraucher, China und Indien bedrängen USA und Europa.
- ▶ **Neue Rolle für Unternehmen:** Wenig regulierter transnationaler Machtfaktor, Forderung nach Corporate Governance und Transparenz sowie nach größerer sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung.

Allein diese kurze Aufzählung belegt: Die Ansprüche an Unternehmen sind erheblich gestiegen. Hinzu kommt: Immer mehr Anspruchsgruppen möchten immer mehr von Unternehmen wissen und in vielen Fällen sogar deren Handlungen mit beeinflussen. Früher waren da lediglich die Medien, die sich traditionell als Aufpasser und Kontrolleure von Unternehmen verstehen. Daneben natürlich noch der Gesetzgeber als Regulator des unternehmerischen Sektors. An die Gegenmacht dieser beiden Akteure hatte man sich gewöhnt.

Immer mehr Transparenz-Treiber Doch nach und nach haben sich weitere Transparenztreiber, kritische Akteure und Kontrolleure dazugesellt. So wurden Modemarken und Sportartikelhersteller wie Nike und adidas von NGOs wegen ihrer Kinderarbeit an den Pranger gestellt. Die WestLB wurde von Greenpeace angegriffen wegen der Finanzierung einer Pipeline im südamerikanischen Regenwald. Der amerikanische Medien-Kolumnist Jeff Jarvis machte in seinem Blog der ganzen Welt die Qualitäts- und Servicemisere des Computergiganten Dell transparent. Ex-Google-Mitarbeiter machen ihrem Unmut über ihren ehemaligen Arbeitgeber im eigenen Blog Luft (www.xooglers.blogspot.com). Konzerne, die ihre Gewinne im globalen Schwester- und Töchtergeflecht verstecken, um nirgends mehr Steuern bezahlen zu müssen, werden von ihren eigenen Kunden und Mitarbeitern als asozial angeprangert. Auf Meinungsportalen wie ciao.com oder consumerist.com werden mittelmäßige Produkte mit Null Punkten abgewertet und Qualitätsprobleme an die Öffentlichkeit gezerzt.

Die Macht der Verbraucher Verbraucher, früher alleingestellt, organisieren, verbünden und vernetzen sich heute im Internet zu von Werten getriebenen Gruppen, die Unternehmen entlang ihrer gesamten Wertschöpfungsketten kritisch durchleuchten, analysieren und bewerten. Sie lernen voneinander, informieren sich gegenseitig, machen öffentlich, klagen an, fordern Veränderungen und machen Druck durch vergleichende Aufklärung und Kaufboykotte.

Fondsmanager verlangen nach einer glaubhaften Nachhaltigkeitsstrategie und drohen den Unternehmen damit, ihre Aktien ansonsten aus dem Portfolio zu werfen. Handelskonzerne wie Tesco in Großbritannien oder REWE in Deutschland verlangen von ihren Lieferanten Rechenschaft über ihr Risikomanagement, Supply-Change-Management und ihren «CO₂-Fußabdruck». Bei ungenügenden Standards und Intransparenz droht die Auslistung aus dem Regal.

Diese neuen Realitäten bringt das Glashaus-Axiom auf den Punkt: «Jedes unternehmerische Handeln ist öffentlich» (Klenk 2004). Wie schon die fünf Axiome der Metakommunikation des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick, das bekannteste davon lautet: «Man kann nicht nicht kommunizieren», ist es nicht diskutierbar. Unternehmer, Unternehmen und Marken werden heute permanent argwöhnisch beobachtet von kritischen Öffentlichkeiten wie Kunden, Lieferanten, Analysten, Politikern, Journalisten, NGOs und Mitarbeitern. Sie alle fordern in einem bislang unbekanntem Ausmaß Transparenz und umfangreiche Rechenschaft über umweltschonendes, sozialverträgliches und gesellschaftlich verantwortliches Handeln. Kommen Marken und Unternehmen diesen Forderungen nicht nach, machen die Stakeholdergruppen Druck und erzwingen Transparenz und verantwortliches Handeln. Dieser globale Trend ist unumkehrbar. Wer dem Glashaus-Axiom nicht Rechnung trägt, läuft Gefahr, gejagt, angeklagt und geoutet zu werden. Mit negativen Folgen für die Reputation.

Glashaus-Axiom

Unternehmen sind vor diesem Hintergrund gezwungen, ihre Werte und ihr Verhalten neu zu bestimmen. Denn der Druck, diese Risikokategorie zu managen, wird nicht mehr nachlassen.

3 Freiwillige Transparenz als vertrauensbildender Erfolgsfaktor

3.1 Anlässe für Einstieg in Transparenz

Im Wesentlichen gibt es vier Motivkategorien, die erklären, warum sich Unternehmen mit freiwilliger Transparenz auseinandersetzen.

Vier Motivkategorien

Eine Gruppe erkennt Intransparenz als potentielle Risikokategorie und entscheidet sich dafür, diese Risiken

frühzeitig durch freiwillige Transparenz aktiv zu managen. Die Motive sind hier Gefahrenabwehr und Risikominimierung (Risiko-Imperativ).

Andere Unternehmen mit einer vorausseilenden Hinwendung zu mehr freiwilliger Transparenz streben nach Wettbewerbsvorteilen. Sie wollen Wettbewerber durch die Gewinnung von Vertrauen und Kundenloyalität durch Transparenz überflügeln. Nicht selten machen sie daher ihre besondere Offenheit zum Thema in Marketing und Kommunikation (Wettbewerbs-Imperativ).

Eine dritte Kategorie von Unternehmen lässt sich von primär moralischen und ethischen Verpflichtungen leiten und setzt deshalb auf ein hohes Maß an freiwilliger Transparenz unter Beteiligung ihrer Stakeholder (Moralischer Imperativ). In dieser Kategorie finden sich nicht selten Familienunternehmen. Die Inhaber fühlen sich verpflichtet, ihren Mitarbeitern und ihrem gesellschaftlichen Umfeld gegenüber möglichst transparent zu sein.

Eine vierte Kategorie sind Unternehmen, die zunächst Fehler gemacht haben und dadurch in eine bedrohliche Vertrauenskrise geraten sind. Sie wurden bei Preisabsprachen erwischt, haben Mitarbeiter bespitzelt, Kunden bestochen, schadhafte Produkte verkauft, das Geld ihrer Kunden veruntreut oder ähnliches. Im Zuge der Krisenbewältigung erkennen sie, dass freiwillige Transparenz ein wirkungsvolles Instrument ist, um Vertrauen möglichst rasch wieder aufzubauen (Krisen-Imperativ). Doch aufgepasst: Was Unternehmen nach der Krise versprechen, müssen sie dann auch langfristig einlösen. Die kritischen Stakeholder bleiben wachsam, ob die angekündigten reinigenden Prozesse und Verbesserungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Daher ist es für solche Unternehmen enorm wichtig, über viele verschiedene Maßnahmen und Prozesse glaubwürdig und nachhaltig transparent zu machen, dass sie sich geändert haben.

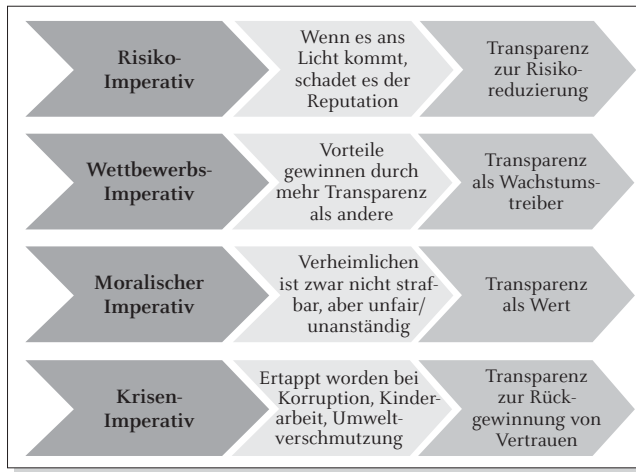


Abb. 2: Anlässe und Motive für die Hinwendung zu mehr freiwilliger Transparenz

Egal aus welchem Grund sich Unternehmen für mehr Transparenz entscheiden: Immer hat dies auch Auswirkungen auf das Wettbewerbsumfeld. Denn wenn sich ein oder mehrere Unternehmen einer Branche als Vorreiter für freiwillige Transparenz positionieren, geraten in der Regel die direkten Wettbewerber unter wachsenden Transparenz-Druck. Sie werden angreifbar. Schnell sind Zweifel an deren Vertrauenswürdigkeit gesät, denn offensichtlich haben sie etwas zu verbergen.

Auswirkungen auf das Wettbewerbsumfeld

3.2 Einstieg in Transparenz

Die Entwicklung eigener Transparenzstrategien sollte mit einer fundierten Stakeholder-Transparenz-Analyse starten. Die Befragungen liefern zunächst Erkenntnisse darüber, welchen Grad an proaktiver oder passiver Transparenz welche Stakeholder zu welchen Themen heute und morgen erwarten. Dabei müssen alle wichtigen Stakeholder in allen relevanten Handlungsfeldern einbezogen werden. Unternehmen, die für sich freiwillig

Stakeholder befragen

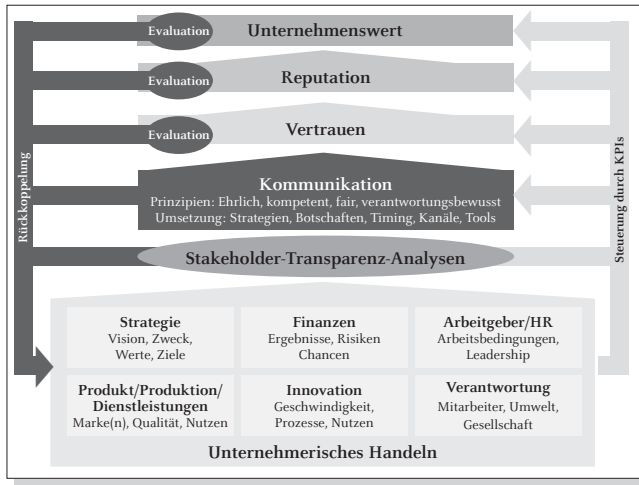


Abb. 3: Transparenzfelder und strategischer Handlungsrahmen (Klenk 2009, S. 35)

lige Transparenz als Option zur Konfliktreduzierung und Wertsteigerung wahrnehmen wollen, müssen dann die Chancen und Risiken von mehr Transparenz ermitteln, gewichten und abwägen. Dabei sind konkrete Fragestellungen zu klären wie: Was machen die direkten Wettbewerber mit welchen Ergebnissen? Hinzu kommen Analysen über mögliche Wettbewerbsvorteile durch mehr Transparenz sowie Risikoszenarien bei wachsendem Druck auf das Unternehmen durch Politik, NGOs, Verbraucher, Mitarbeiter oder andere. Erst auf der Grundlage einer solchen Datenbasis können Empfehlungen abgeleitet werden, ob mehr Transparenz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen kann oder zumindest zur Schadensminimierung.

Transparenzstrategie

Solche Analysen und strategischen Vorüberlegungen liefern die Grundlagen für eine spezifische Transparenzstrategie, die festlegt, zu welchen Themenfeldern das Unternehmen welchen Stakeholdern welche Informationen bereitstellt und welche Stakeholder in Dialogprozessen daran beteiligt werden sollen.

Wenn diese strategisch-konzeptionellen Grundlagen stehen, kann die kurz- und mittelfristige operative Kommunikationsplanung erfolgen. Das Kommunikationsmanagement ist dabei gefordert, die eigene Arbeit in messbaren Größen zu definieren, die mit den Steuerungsinstrumenten des Unternehmens korrespondieren. Konkret: Verwendet ein Unternehmen Balanced Scorecard als integriertes Managementsystem, muss auch die Kommunikation die messbaren Zielgrößen Vertrauen, Reputation und Unternehmenswert über solche Kennzahlen (KPIs) steuern. Die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Evaluation müssen in regelmäßigen Abständen an das Management zurückgespielt und im Planungskreislauf berücksichtigt werden.

Erfolg ist messbar

3.3 Nutzen für Qualität, Geschwindigkeit, Governance, Compliance

Vertrauensbildung durch Transparenz entfaltet ihre positiven Wirkungen nicht nur gegenüber externen Stakeholdern. Sie wirkt auch nach innen ins Unternehmen hinein und senkt die Transaktionskosten innerhalb der Organisation. Freiwillige Transparenz der Unternehmensführung nach innen kann wirksamer Effizienztreiber sein. Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie Klarheit über die Ziele haben, auch und gerade bei schwierigen Entscheidungen und Prozessen. Durch offene, Hierarchie überbrückende und angstfreie Information und Kommunikation können Fehler schneller erkannt und behoben werden. Interne Prozesse werden beschleunigt, weil Wissen im Unternehmen eher geteilt wird. Dadurch können Unternehmen beispielsweise Kosten reduzieren, Qualität von Waren und Dienstleistungen steigern oder die Geschwindigkeit erhöhen.

Transparenz wirkt auch nach innen

Die Integration und Einhaltung stringenter Transparenzregeln haben darüber hinaus unmittelbar Auswirkungen auf das wertekonforme Verhalten von Mitar-

Schutzschirm gegen Fehlverhalten

beitern, und sie unterstützen die Durchsetzung von Verhaltenskodizes sowie von Compliance-Prozessen (Hanke 2009, 79 ff.). Transparenz ist damit ein wirkungsvoller Schutzschirm gegen das Fehlverhalten von Führungskräften. Denn eine strenge Verpflichtung zur Transparenz zwingt die Verantwortlichen zur Selbstdisziplin und trägt zur Konsistenz ihrer Entscheidungen und Erläuterungen bei. Transparenz zeigt auf, bei wem die Verantwortung für bestimmte Entscheidungen liegt. Eine erleichterte Überprüfung unternehmerischer Maßnahmen durch Außenstehende verstärkt somit die Anreize für die Entscheidungsträger, ihr Mandat bestmöglich zu erfüllen. Erfolgreiche Transparenzstrategien unterstützen so eine nachhaltige, risiko- und wertorientierte, ethische und regelkonforme Unternehmensführung (Good Corporate Governance).

Fünf Transparenz-Prinzipien Für die Entwicklung von Transparenzstrategien sollten fünf Prinzipien beherzigt werden:

1. **Möglichst transparent sein:** Die Transparenztreiber zwingen Unternehmen ohnehin zum gläsernen Handeln.
2. **Pro-aktiv sein:** Selbst Gespräche suchen, bevor sie durch Druck und öffentliche Auseinandersetzung erzwungen werden.
3. **Beziehungen nachhaltig pflegen:** Auch in vermeintlich ruhigen Zeiten Gespräche aufrecht erhalten.
4. **Mitarbeiter einbinden:** Sie sind die wichtigsten Stakeholder, Advokaten und Botschafter.
5. **Vorbereitet sein auf alle Eventualitäten:** Risiko- und Krisenszenarien entwickeln für das Scheitern von Verhandlungen und Gesprächen.

4 Rolle der Unternehmens- kommunikation

Im Zeitalter der Corporate Transparency verschieben sich die Machtverhältnisse hin zu Verbrauchern, Aktionären und anderen Stakeholdern. Der Druck auf Unternehmen, Transparenz über ihr Tun und Nichttun herzustellen, wird weiter zunehmen und damit die Notwendigkeit, diese Risikokategorie aktiv zu steuern. Während die einen Unternehmen darin eine bedrohliche Herausforderung sehen, werden andere dies zu packend als Chance begreifen.

**Transparenz
als Chance
begreifen**

Die wesentlichen Richtungsentscheidungen zur Transparenz müssen dabei auf der Ebene der Unternehmensleitung getroffen werden. Die planerische und operative Verantwortung fällt in der Regel in das Aufgabengebiet der Abteilung Unternehmenskommunikation. Die Kommunikationsexperten müssen dabei das Management mit den notwendigen Informationen versorgen und aufzeigen, wie man im Glashaus agiert und kommuniziert.

Die Kommunikationsverantwortlichen müssen ferner die Transparenzstrategie sinnvoll und effizient mit Bereichen wie Risiko- und Issuesmanagement, Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Governance und den Compliance-Prozessen verzahnen. Ein mitunter komplexes Unterfangen.

**Querschnitts-
funktion
managen**

Transparenz bedeutet in der Folge auch, Kontrolle zuzulassen, und dagegen sträuben sich viele Entscheider. Oft geht es darum, Verhalten zu ändern, gewohnte Pfade zu verlassen. Kommunikationsberater und die Leiter der Unternehmenskommunikation stehen dabei nicht selten vor großen Herausforderungen, als Mahner, Moderatoren und Macher.

**Zulassung von
Kontrolle**

Doch der Aufwand kann sich lohnen. Durch Transparenz zu kritischen Themen und offene Kommunikation

**Lohnender
Aufwand**

der partikularen Eigeninteressen können Unternehmen die Risiken für Reputations- und Absatzkrisen erheblich reduzieren und sich den nötigen Handlungsspielraum sichern. Freiwillige Transparenz kann einen entscheidenden Beitrag beim Aufbau und Erhalt von Vertrauen und Reputation leisten. Transparente Unternehmen steigern ihre Erfolgchancen und Zukunftsfähigkeit durch Interaktion und Dialog mit ihren Stakeholdern. Doch der Mangel an Erfahrung im Umgang mit Transparenz kann zu falschen Schlüssen und Handlungen führen. Sie müssen sich daher die Fähigkeiten und das Wissen um die Grenzen und Chancen, die Gegenspieler und die Umfeldynamik erst aneignen oder externen Rat einholen.

Unternehmerische Transparenz

Gute Unternehmensführung (Corporate Behavior), ein robustes gesellschaftsorientiertes Leitbild (Vision, Unternehmenszweck, Wertesystem) und fähige Führungspersönlichkeiten bleiben die wichtigsten Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg. Aber nur gute Unternehmensführung, ohne diese auch transparent zu machen, reicht eben nicht mehr aus. Erst ganzheitliche, aktive unternehmerische Transparenz erlaubt es Stakeholdern zu überprüfen und zu kontrollieren, ob das Unternehmen überall auf der Welt verantwortlich handelt und tatsächlich durchgängig das tut, was es behauptet. Transparenz erfordert somit ein neues Verständnis von Unternehmensführung, von Stakeholder Management und von der Rolle in der Gesellschaft. Unternehmen müssen dabei immer wieder harte Entscheidungen treffen und komplexe Herausforderungen meistern.

5 Literatur

Balkin, J. M. (1999): How mass media simulate political transparency. In: Cultural Values, Vol. 3, Nr. 4.

Bentele, G./Seiffert, J. (2009): Organisatorische Transparenz und Vertrauen. In: Klenk, V. und Hanke, D. J.

(Hrsg): Corporate Transparency, FAZ Buch, Frankfurt am Main, S. 42–61.

Hanke, D. J. (2009): Nicht ohne meine Werte. In: Klenk, V. und Hanke, D. J. (Hrsg): Corporate Transparency, FAZ Buch, Frankfurt am Main, S. 72–88.

Klenk, V. (2009): Corporate Transparency: Erfolgreich Handeln im Glashaus. In: Klenk, V. und Hanke, D. J. (Hrsg): Corporate Transparency, FAZ Buch, Frankfurt am Main, S. 16–41.

Klenk, V. (2004): «Das Glashaus-Axiom»,
www.transparenz.net.

Möllering, G. (2008): «Je größer die Transparenz, desto weniger braucht man Vertrauen.» Interview auf www.transparenz.net, 10. 3. 2008.

Schwaiger, M. (2007): Ist der Ruf erst ruiniert... Erfolgsfaktor Reputation. «EVU, Quo Vadis?» – Wege zu Wachstum und Erfolg. Präsentation, München.

Rawlins, B. L. (2008): Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. In: Public Relations Journal, Vol. 2, Spring.

Theurl, T. (2007): Das Ringen um Vertrauenswürdigkeit. In: Schwarz, G. (Hrsg.): Vertrauen – Anker einer freiheitlichen Ordnung, Verlag Neue Züricher Zeitung, Zürich.

Ripperger, T. (2007): Von der Vorteilhaftigkeit einer Vertrauenskultur. In: Schwarz, G. (Hrsg.): Vertrauen – Anker einer freiheitlichen Ordnung, Verlag Neue Züricher Zeitung, Zürich.

Weiterführende Informationen finden sich auf der Themenwebsite www.transparenz.net, u.a. «Das Glashaus-Axiom», 16. 05. 2007; siehe hier auch: Gespräche auf dem Monte Verità. 10 Transparenz-Thesen. 23. 1. 2008.

