ISSN 2192-211X

Reguvis Fachmedien GmbH, Postfach 10 05 34, 50445 Köln, Jahrespreis: 317,00 € (inkl. MwSt. und Versand)

BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb
Prof. Dr. Stefan Siepelt
Marc Tüngler
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Prof. Harald Eichsteller
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Dr. Simone Hartmann
Prof. Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kalss
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Ulrich Noack
Prof. Dr. Ulrich Seibert
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan Simon
Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdisser
Prof. Dr. Jochen Vetter
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT
Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.

Dr. Thomas Gennert
Vorstandsvergütung und ESG – kein Vergütungssystem mehr ohne?

Prof. Dr. iur. Alexander Reuter
Aufsichtsorgane und ESG-Regeln

Christoph Schlossarek, Dr. Ricardo Gomez, Dr. Anke Nestler, Oliver Müller
Investigations aus Sicht des Aufsichtsrates

Peter Dietlmaier, Michael Schoenenberger
Ehrlichkeit und Authentizität anstatt Inszenierung

Klaus Brisch, Marco Müller-ter Jung
KI-basierte Unternehmensentscheidungen und Rechtsrahmen

4
2023

BOARD · August 2023 · S. 129–172

Reguvis

www.reguvis.de

Honesty and Authenticity instead of Staging

(translated from the article "Ehrlichkeit und Authentizität anstatt Inszenierung" from BOARD 4/2023)

Authors:
Peter Dietlmaier, Founding Partner CCounselors; Michael Schoenenberger, Partner CCounselors and Partner and Co-Owner Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten

Within a few months, the CEO of a wholly owned subsidiary of a DAX-listed company built up an enormous risk position, which was to fall on the feet of the company and the parent company after not too long. The chairman of the supervisory board was a member of the parent company's management board. The chairman of the parent company's supervisory board and its CEO had the right feeling. Even before the crisis could erupt, they noticed that something was going wrong at the subsidiary. Both the CEO of the subsidiary and its supervisory board chairman left the companies before the damage became even greater. In the end, it was not possible to avert the crisis entirely. It was already too late for that. But at the time of the departure of the two gentlemen, none of this was known. The farewell communication was correspondingly friendly. Thanks were expressed and the achievements of both men were praised. A farewell in all honor. To the detriment ultimately of those who had acted and averted even greater damage. Because when the problem became public at the next closing, they were prisoners of their own storyline. The culprit was now oneself. Years later, the story was still hanging on the lapel of the chairman of the supervisory board and the CEO of the parent company.

I. Another case

The share price spoke a clear language. The turnaround for which the new CEO was appointed did not materialize. Instead of reducing costs and increasing profits, everything developed inversely proportional. The change at the top was completed. Instead of a differentiated appreciation, the outgoing CEO was thanked formulaically for his commitment and positive work. A missed opportunity that was to take its revenge. Thus, the time of the ultimately hapless CEO was completely written off by the public as wasted time and blamed on the Supervisory Board, even though a lot of important things had happened: The clear and distinct analysis woke up the company after decades of complacency with a thousand excuses. The insight gained was the basis for the resurgence. Since there was no talk about it, the undifferentiated positive farewell communication seemed implausible. Later explanations did not help either the former CEO or the then Chairman of the Supervisory Board.

The chairman of the supervisory board would do things differently today. Instead of glossing over all the difficulties and creating an image of complete harmony that had little in common with reality, he would make it clear why action had to be taken. In the process, personal vanity plays less of a role in gaining insight than the credibility lost in retrospect, which made it much more difficult for the company to emerge from the crisis.

II. thinking communication from the end

Honesty and authenticity are all the more important when the old wording of "mutual agreement" is now interpreted as termination anyway. The old language rules no longer work. Today, people no longer discreetly look the other way, but rather look for weaknesses. This applies to observers in the company as well as externally. In addition, in the age of social media and whistleblower portals, gossip can reach the world - or at least an interested journalist - in a matter of seconds with just a few clicks. In case of doubt, truth from the grapevine is more interesting than the spin of the company.

Communication that is thought out from the end therefore sticks to what really happened, explains and classifies. If there are different views on how the company should be managed or how it should develop, this can be addressed in an appreciative and open manner without hurting the people concerned. In case of doubt, the environment has already noticed that there is a bone of contention somewhere anyway. Nothing is worse for the credibility of the company and its managers than being caught up in reality. Then all the explanations and clarifications about how things really were are no longer of any help. If you fib once, you won't be believed. It usually takes a long time to restore the company's good reputation. And for the "fibbers" themselves, the game is usually over.

III. To err is human

The strategy of saying one thing internally and externally in written communication and having the other pierced in the background by spokespersons and external consultants does not contribute to the credibility of a communication either. In the end, both ends of the communication reach the addressee. What is one to make of a company that communicates in this way? What does this mean for future communication activities? This does not exclude that additional information can and should be given in the background for classification, if this is correct and necessary. But this information should be based on one and the same story if the recipient is not to be left with any doubts about credibility.

Where people work, they make mistakes. In a world that is increasingly value-driven or, to put it another way, increasingly moralizing, it is easier for those who deal openly with mistakes, show that they have learned from them and want to do better in the future. If this is the case, the question arises as to why a company should wait until third parties confront it with a storyline that then has to be argued against in case of doubt. Instead of being put on the defensive, companies should think from the end and seek the offensive with honesty and authenticity. Why wait until someone tells the media that there is a supervisory enforcement procedure instead of explaining yourself what the background to it is? Honesty and authenticity increase the chance that arguments will be heard and understood.

IV. “I tell it like it is”

They still exist. Companies that calculate themselves healthy. With adjusted figures, adjusted for individual effects, they prove that the underlying core business is doing very well. Even if the 'net income after taxes' column has been in the red for years. Still others, for example unlisted German SMEs, rely on the fact that so much time elapses between the media release of the annual financial statements and the publication of the balance sheet that people don't look at them at all. Practice shows

that this can go well for a while. In the end, however, reality prevails - to the detriment of credibility.

It is not uncommon to observe the phenomenon that those directly involved believe in their own adjusted storylines and have lost sight of reality - like a chain smoker who believes that he is smoking for pleasure and could stop every day. A supervisory board chairman once identified hubris in the company as the biggest hurdle to change for the better. Only when the real situation was admitted and talked about openly was the path to reform open. "I tell it like it is" was therefore the motto of a CFO in one of the most difficult situations of his company. It not only earned him and the company respect and credibility, but also helped to ensure that the problems were actually addressed internally.

V. Conclusion

Only 39 percent of those surveyed by Edelman in Germany still trusted CEOs at the end of 2022. Eight percentage points less than journalists and 24 percentage points less than their own neighbor. Although the figures have improved somewhat in recent years, they still highlight the dilemma. When credibility is already being questioned in such a way, it is all the more important to communicate credibly. The most credible communication is that which is not staged, but comprehensible. Communication that is active, that explains both good and not so good news. Communication that is coherent in itself, that is thought out from the end, that is long-term and does not just provide short-term relief. Practice and our many years of experience show that it is ultimately a question of culture. Firstly, supervisory boards and management boards must understand communication as a central management task, and secondly, communication must be approached strategically. In short: communication and strategic communication are a matter for the boss. This creates a long-term and sustainable reputation for personalities and their companies. And at the same time, this approach ensures greater resilience in the event of a crisis.

Ehrlichkeit und Authentizität anstatt Inszenierung

Peter Dietlmaier, Founding Partner CCounselors;
Michael Schoenenberger, Partner CCounselors und Partner und Mitinhaber Hirzel.Neef.Schmid. Konsulenten

Innerhalb weniger Monate baute der CEO einer hundertprozentigen Tochter eines DAX-Unternehmens eine enorme Risikoposition auf, die dem Unternehmen und der Mutter nach nicht allzu langer Zeit auf die Füße fallen sollte. Aufsichtsratsvorsitzender war ein Vorstandsmitglied der Mutter. Der Aufsichtsratsvorsitzende des Mutterunternehmens und sein CEO hatten das richtige Gefühl. Noch bevor die Krise ausbrechen konnte, merkten sie, dass bei der Tochter etwas schieflief. Sowohl der CEO der Tochter wie auch deren Aufsichtsratsvorsitzender haben die Unternehmen verlassen, bevor der Schaden noch grösser wurde. Ganz abwenden ließ sich die Krise letztlich nicht. Dafür war es schon zu spät. Aber zu dem Zeitpunkt des Ausscheidens der beiden Herren war dies alles noch nicht bekannt. Entsprechend freundlich war die Abschiedskommunikation. Es wurde gedankt und die Leistungen beider Herren gelobt. Ein Abschied in allen Ehren. Zum Nachteil letztendlich derjenigen, die gehandelt hatten und noch größeren Schaden abwendeten. Denn als das Problem beim nächsten Abschluss publik wurde, war man Gefangener seiner eigenen Storyline. Der Schuldige war man nun selber. Noch Jahre später hing die Geschichte dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem CEO der Muttergesellschaft am Revers.

I. Ein anderer Fall

Der Aktienkurs sprach eine deutliche Sprache. Die Wende, für die der neue CEO berufen wurde, stellte sich nicht ein. Anstatt die Kosten zu senken und den Gewinn zu erhöhen, entwickelte sich alles umgekehrt proportional. Der Wechsel an der Spitze wurde vollzogen. Anstelle einer differenzierten Würdigung wurde dem scheidenden CEO formelhaft für den Einsatz und sein positives Wirken gedankt. Eine vertane Chance, die sich rächen sollte. So wurde die Zeit des letztlich glücklosen CEO komplett von der Öffentlichkeit als vertane Zeit abgeschrieben und dem Aufsichtsrat angelastet, wenngleich viel Wichtiges geschehen war: Durch die klare und deutliche Analyse wurde das Haus nach jahrzehntelanger Selbstgefälligkeit mit tausend Ausreden aufgeweckt. Der Erkenntnisgewinn war die Basis für den Wiederaufstieg. Da darüber nicht geredet wurde, wirkte die undifferenzierte positive Abschiedskommunikation unglaubwürdig. Spätere Erklärungen halfen auch nicht mehr, weder dem ehemaligen CEO noch dem damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden.

Der Aufsichtsratsvorsitzende würde es heute anders machen. Anstatt alle Schwierigkeiten zu übertünchen und ein Bild der kompletten Harmonie zu erzeugen, das mit der Realität nur wenig gemein hatte, würde er deutlich machen, warum gehandelt werden musste. Dabei spielt bei dem Erkenntnisgewinn weniger die persönliche Eitelkeit eine Rolle, sondern viel mehr die im Nachhinein verlorene Glaubwürdigkeit, die es dem Unternehmen viel schwieriger machte, aus der Krise herauszukommen.

II. Kommunikation vom Ende her denken

Ehrlichkeit und Authentizität sind umso wichtiger, wenn das alte Wording vom „Beiderseitigen Einvernehmen" heute sowieso als Kündigung interpretiert wird. Die alten Sprachregelungen funktionieren nicht mehr. Es wird heute nicht mehr dezent weggeschaut, sondern vielmehr nach Schwächen Ausschau gehalten. Das gilt für die Beobachter in den Unternehmen wie auch extern. Hinzu kommt, dass der Flurfunk in Zeiten von Social Media und Whistleblower-Portalen mit ein paar Klicks in Sekunden die Welt – oder zumindest einen interessierten Journalisten – erreicht. Im Zweifel ist Wahrheit vom Flurfunk interessanter als der Spin des Unternehmens.

INHALT

I. Ein anderer Fall
II. Kommunikation vom Ende her denken
III. Irren ist menschlich
IV. „I sog wia es ist"
V. Fazit

Keywords
Authentizität; Glaubwürdigkeit; Krisenkommunikation

Kommunikation, die vom Ende her gedacht wird, bleibt daher bei dem, was wirklich geschehen ist, erklärt und ordnet ein. Wenn es unterschiedliche Ansichten darüber gibt, wie das Unternehmen geführt werden oder sich weiterentwickeln soll, kann dies ohne Verletzungen der betroffenen Personen wertschätzend und offen angesprochen werden. Im Zweifel hat das Umfeld ohnehin bereits mitbekommen, dass es irgendwo knirscht. Nichts ist für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und seiner Führungskräfte schlimmer, als von der Wirklichkeit eingeholt zu werden. Dann helfen auch alle Erklärungen und Erläuterungen darüber, wie es in Wahrheit war, nicht mehr. Wer einmal „flunkert", dem glaubt man nicht. Meist dauert es lange, bis eine gute Reputation des Unternehmens wieder hergestellt ist. Und für die „Flunkerer" selber ist das Spiel meist aus.

III. Irren ist menschlich

Zur Glaubwürdigkeit einer Kommunikation trägt auch die Strategie nicht bei, in der schriftlichen Kommunikation intern und extern das eine zu sagen und im Hintergrund durch die Sprecher und externen Berater das andere durchstechen zu lassen. Am Ende erreichen den Adressaten beide Kommunikationsenden. Was soll man von einem Unternehmen halten, das derart kommuniziert? Was bedeutet dies für künftige Kommunikations-Aktivitäten? Das schließt nicht aus, dass im Hintergrund Zusatzinformationen zur Einordnung gegeben werden können und sollen, wenn dies richtig und notwendig ist. Nur sollten diese auf ein und dieselbe Story einzahlen, wenn bei dem Empfänger keine Zweifel an der Glaubwürdigkeit zurückbleiben sollen.

Wo Menschen arbeiten, machen sie Fehler. In einer Welt, die immer stärker wertegetrieben ist oder anders ausgedrückt: immer moralisierender wird, haben es diejenigen einfacher, die mit Fehlentwicklungen offen umgehen, zeigen, dass sie daraus gelernt haben, es künftig besser machen wollen. Wenn dies so ist, stellt sich die Frage, weshalb ein Unternehmen warten soll, bis Dritte einen mit einer Storyline konfrontieren, gegen die dann im Zweifel argumentiert werden muss. Anstatt sich in die Defensive drängen zu lassen, sollten Unternehmen vom Ende her denken und mit Ehrlichkeit und Authentizität die Offensive suchen. Warum warten, bis jemand den Medien steckt, dass es ein Enforcementverfahren der Aufsicht gibt, anstatt selber zu erklären, was der Hintergrund dafür ist? Ehrlichkeit und Authentizität erhöhen die Chance, dass Argumente gehört und verstanden werden.

IV. „I sog wia es ist"

Es gibt sie immer noch. Unternehmen, die sich gesundrechnen. Mit adjustierten Zahlen, bereinigt um Einzeleffekte, beweisen sie, dass das darunterliegende Kerngeschäft bestens läuft. Selbst wenn es seit Jahren in der Spalte ‚Jahresüberschuss nach Steuern' nur rote Zahlen gibt. Wiederum andere, beispielsweise nicht börsennotierte deutsche Mittelständler, setzen darauf, dass zwischen der Medienmitteilung zum Jahresabschluss und der Veröffentlichung der Bilanz so viel Zeit vergeht, dass man diese überhaupt nicht mehr anschaut. Die Praxis zeigt, dass dies eine Zeit lang gut gehen kann. Am Ende setzt sich aber die Wirklichkeit durch – zulasten der Glaubwürdigkeit.

Nicht selten lässt sich sogar das Phänomen beobachten, dass direkt Involvierte selber an ihre eigenen adjustierten Storylines glauben und den Blick auf die Realität verloren haben – wie ein Kettenraucher, der glaubt, dass er reines Genussrauchen betreibe und jeden Tag damit aufhören könnte. Ein Aufsichtsratsvorsitzender hatte einmal die Hybris im Unternehmen als die größte Hürde eines Wandels zum Besseren ausgemacht. Erst als man sich die wirkliche Lage eingestand, offen darüber redete, stand der Weg zur Reform offen. „I sog wia es ist" war daher die Devise eines CFOs in einer der schwierigsten Situationen seines Unternehmens. Es hat nicht nur ihm und dem Unternehmen Respekt und Glaubwürdigkeit eingebracht, sondern auch dazu beigetragen, dass die Probleme tatsächlich intern angegangen wurden.

V. Fazit

Nur 39 Prozent der von Edelman in Deutschland befragten Personen vertrauten Ende 2022 noch den CEOs. Acht Prozentpunkte weniger im Vergleich zu Journalisten und 24 Prozentpunkte weniger als dem eigenen Nachbarn. Wenngleich sich die Zahlen in den vergangenen Jahren etwas verbesserten, so machen sie doch das Dilemma deutlich. Wenn die Glaubwürdigkeit bereits derart infrage gestellt wird, ist es umso wichtiger, glaubwürdig zu kommunizieren. Am glaubwürdigsten ist die Kommunikation, die nicht inszeniert, sondern nachvollziehbar ist. Eine Kommunikation, die aktiv ist, die gute wie auch weniger gute Nachrichten erläutert. Die in sich schlüssig ist, vom Ende her gedacht wird, die langfristig ist und nicht nur kurzfristig für Entlastung sorgt. Die Praxis und unsere langjährige Erfahrung zeigen, dass es letztlich eine Kulturfrage ist. Aufsichtsräte und Geschäftsleitungen haben erstens die Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe zu verstehen und zweitens muss die Kommunikation strategisch angegangen werden. Kurzum: Kommunikation und strategische Kommunikation sind Chefsache. So wird langfristig und nachhaltig eine hohe Reputation für Persönlichkeiten und ihr Unternehmen geschaffen. Und gleichzeitig sorgt diese Herangehensweise für mehr Resilienz, sollte es einmal zu einer Krise kommen.