

Im hellen Licht der Öffentlichkeit

Medien als Herausforderung für die Arbeit von Aufsichtsräten

Simon Hertwig, Executive, und Thomas Knipp, Senior Partner/Sprecher der Geschäftsführung, Brunswick Group GmbH

Dass sich Hilmar Kopper über den „Pinocchio des Tages“ freute, darf getrost bezweifelt werden. Das Handelsblatt ließ es sich offenbar nicht nehmen, ihn im November so zu betiteln, nachdem er sich zunächst gegen die Abberufung von Dirk Jens Nonnenmacher bei der HSH Nordbank stellte – und dies auch öffentlich kundtat –, schließlich aber doch nachgab. Das ist nur ein Beispiel, wie die Arbeit von Aufsichtsräten in den Medien begleitet und damit in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Zwar tagen Aufsichtsräte in der Regel ungestört von der Öffentlichkeit hinter verschlossenen Türen und beraten dort über richtungweisende Entscheidungen für ihr Unternehmen, allerdings befinden sie sich dabei nicht in einem luftleeren Raum.

Die Konsequenzen des Handelns und der Beschlüsse von Aufsichtsräten werden von Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Politikern – mithin der Gesellschaft – fortwährend hinterfragt und in größere Kontexte gesetzt. Dem Verständnis von Medien-Mechanismen und unter gewissen Umständen auch dem Austausch mit Medien kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Medien prägen die öffentliche Wahrnehmung von einem Unternehmen und der Arbeit seiner Gremien. Ob dabei faktisch richtig berichtet wird oder nicht, spielt am Ende kaum eine Rolle. Man mag es mögen oder nicht, aber es gilt: Wahrnehmung ist Wirklichkeit. Mit diesem Gesetz der Mediendemokratie gilt es sich auseinanderzusetzen, will man sich als Management oder Aufsichtsrat Handlungsspielräume schaffen oder erhalten.

Aufsichtsrat als Repräsentant

Die Stakeholder eines Unternehmens geben sich längst nicht mehr mit dessen lupenreinem wirtschaftlichen Erfolg zufrieden. Sie fordern gleichzeitig verantwortungsvolles Handeln und Engagement. Gesellschaftliche Debatten stellen die Wirkungsmechanismen von Kapitalismus und Marktwirtschaft in Frage und kritisieren – oftmals wenig durchdacht, aber publizistisch effektiv – das reine „Renditedenken“. Aufsichtsräte sehen sich dann schnell in die Lage versetzt, als Repräsentanten „ihres“ Unternehmens für eine bestimmte Position einzustehen oder sind, etwa bei Personalien, gezwungen, schnell und öffentlichkeitswirksam zu reagieren. Die

Kontrolleure machen sich dabei häufig gar nicht oder zu wenig bewusst, dass mit ihrem Amt auch eine politische Rolle verbunden ist.

Ob man nun nach außen auftritt oder nicht: Entscheidend ist, sich auf mögliche Situationen kommunikativ vorzubereiten. Denn die neue Zeitrechnung der Medien hat längst begonnen: In einer medial vernetzten Welt verbreiten sich Nachrichten und auch Falschmeldungen immer schneller. Der Durchlauf einzelner Berichte steigt – Schnelligkeit garantiert Aufmerksamkeit –, das kollektive Gedächtnis wird schwächer. Die Reputation des Unternehmens bleibt dabei harte Währung, die es zu schützen gilt. Und sie bleibt dabei immer häufiger zu Unrecht auf der Strecke.

Frage nach Verantwortung

Ob bei Personalien – wie im Fall Nonnenmacher – oder bei Übernahmen, bei Restrukturierungsvorhaben oder in Krisensituationen – in vielen Fällen richten sich die Augen der Öffentlichkeit nicht mehr nur auf den Vor-

In the Bright Lights of the Public Eye

Media a Challenge for the Work of Supervisory Bodies

Simon Hertwig, Executive, and Thomas Knipp, Senior Partner / Management Board Spokesperson, Brunswick Group GmbH

Whether Hilmar Kopper was happy about being the “Pinocchio of the day”, is highly unlikely. “Handelsblatt”, the business financial daily, obviously called him this in November after he initially openly opposed Dirk Jens Nonnenmacher’s dismissal from the HSH Nordbank and also publically announced this, but then ultimately backed down. This is just one example of how the work of supervisory bodies is handled in the media and thus perceived by the public. Although supervisory bodies generally meet and advise on far-reaching decisions for their company undisturbed behind closed doors, they do not however work in a vacuum.



stand, sondern ebenso auf die Mitglieder des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat sollte daher die möglichen medialen Folgen seiner Entscheidungen bedenken – genau so, wie er die juristischen oder betriebswirtschaftlichen wägt. Werden Entscheidungen hinterfragt, sind Aufsichtsräte im Zweifelsfall ebenso das Ziel von Presseanfragen, schließlich wachen sie qua Amt über die Arbeit des Vorstands. An dessen Erfolg werden sie gemessen. Ganz gleich, um welchen Stakeholder es sich handelt – jeder hat schließlich ein Interesse am Unternehmen: Die Medien beschäftigen sich mit den Managern, die Kapitalmärkte verlangen nach guten Zahlen. Lieferanten sind um Produktionsabläufe besorgt, Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze, und Kunden bleiben nur dann Kunden, wenn sie glauben, dass das Unternehmen sie auch in Zukunft noch gut bedienen kann. Schließlich verfolgen mehr und mehr aktive Investoren ihre Interessen mit entsprechendem Nachdruck und schrecken nicht davor zurück, die Strategie des Unternehmens öffentlich anzugreifen. Dieses Spannungsfeld hält für Aufsichtsräte eine Menge an kommunikativen Herausforderungen bereit – und Versuchungen, wie ein weiteres Beispiel zeigt: Bei einer Tagung des KfW-Verwal-



Simon Hertwig

Brunswick Group GmbH



Thomas Knipp

Brunswick Group GmbH

tungsrates im Februar 2008 verteilte man ein Dokument an alle Mitglieder. Noch während das Gremium tagte, kursierte das Dossier bereits in den Medien. „Deutschlands dümmster Politiker“ (Bild, 13.4.2008), Jürgen Koppelin

(FDP), hatte es versäumt, das Wasserzeichen zu entfernen – alle Dokumente waren jedoch durchnummeriert. Ein Fall von gründlich falsch verstandener Öffentlichkeitsarbeit eines Aufsichtsrates. ■

The consequences of actions and decisions by supervisory bodies are constantly being scrutinized by staff, customers, investors, politicians and consequently society and placed in a larger context. The understanding of media mechanisms and in certain circumstances also the exchange with media has a vital role to play. Media shapes a company's public perception and the work of its boards. If the reporting is factual or not, doesn't play a part at the end of the day. Whether you like it or not: perception is reality. Dealing with this law of media democracy is essential if you want to create or maintain room for manoeuvre as management or a supervisory board.

Supervisory Board as Representative

A company's stakeholders are no longer satisfied with impeccable economic success. They are demanding responsible action and commitment at the same time. Social debates are questioning the effective mechanisms of capitalism and market economy and criticising, often in a not very well thought through but journalistically effective manner, the pure "chasing of returns". Supervisory boards are then quickly put in a position, as representatives of "their" company, of advocating a certain position or are forced, for

example with personnel, to respond quickly and positively in the public eye. Supervisors are often not at all or only slightly aware that their office is also associated with a political role. Whether it's for outward appearance or not, the most crucial thing is to effectively prepare communication for possible situations, as the new media era has long since begun: in a media networked world, news and also inaccurate information is spreading quicker and quicker. The flow of individual reports is increasing, speed guarantees attention and our collective memory is getting weaker. The company's reputation is at the same time still a hard currency that has to be protected and wrongly it also increasingly falls by the wayside.

Question of Responsibility

Whether with personnel, as in the case of Nonnenmacher or with takeovers, restructuring projects or crisis situations, in many cases the public eye is no longer just directed at the management board but also at members of the supervisory board. The supervisory board should therefore consider the possible media consequences of its decisions, in the same way it weighs up legal and business consequences. If decisions are questioned, in case of doubt supervisory

boards are also the target of press queries, as at the end of the day they monitor the management board's work as officials. They are measured by its success. Regardless of the stakeholder, everyone ultimately has an interest in the company: the media deals with the managers, the capital markets demand good figures. Suppliers are concerned about production processes, staff about their jobs and customers only remain customers, if they believe that the company can also serve them well in the future. Finally, more and more active investors are pursuing their interests with corresponding vigour and are not afraid of publically attacking the company's strategy. This area of conflict provides supervisory boards with plenty of communication challenges and temptations, as another example shows: a document was distributed to all members at a meeting of the KfW Board of Directors in February 2008. While the board was still meeting, the document was already circulating round the media. "Germany's most Stupid Politician" (according to the German newspaper Bild, 13.04.2008), Jürgen Koppelin (FDP) had failed to remove the watermark, all documents were numbered though. A case of a supervisory board's completely misconceived public relations. ■