

Corporate Reporting muss Beziehungskapital schaffen



Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation wird im heraufziehenden Zeitalter des Stakeholder-Kapitalismus verstärkt auch in «Social Bonding» bestehen, mit dem Ziel des systematischen und messbaren Aufbaus von Beziehungskapital. Das sagt Prof. Dr. Christof Ehrhart, Leiter der weltweiten Kommunikation und Regierungsbeziehungen der Robert Bosch GmbH sowie Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und Beirat des Center für Corporate Reporting (CCR).

Von Walter Thomas Lutz

ZUR PERSON: PROF. DR. CHRISTOF EHRHART

Prof. Dr. Christof Ehrhart blickt auf mehr als 25 Jahre Erfahrung im Kommunikationsmanagement zurück. Er leitet weltweit den Bereich Kommunikation und Regierungsbeziehungen der Robert Bosch GmbH. Zuvor verantwortete er u.a. fast eine Dekade lang Unternehmenskommunikation und Unternehmensverantwortung bei Deutsche Post DHL Group. Christof Ehrhart ist Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und engagiert sich u.a. auch im Beirat des Center for Corporate Reporting (CCR). Er studierte Politikwissenschaft, Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie Neuere deutsche Literaturwissenschaft an der Universität des Saarlandes und der University of Wales.

Was hat Sie motiviert, sich im Beirat des Center for Corporate Reporting zu engagieren?

Wir leben in einer ökonomischen Postmoderne, in der sich mit den Erwartungen an Unternehmen auch die Anforderungen für das Corporate Reporting fundamental gewandelt haben. Die unter der Überschrift des Stakeholder-Kapitalismus geforderte neue Balance zwischen Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und sozialem Leistungsbeitrag wirft fundamentale Fragen zum Austausch mit Anspruchsgruppen und zur Messung unternehmerischer Wertschöpfung auf, mit denen sich das CCR beschäftigt. An diesem wichtigen Diskurs will ich mich mit meiner Erfahrung aus Praxis, Wissenschaft und Lehre beteiligen.

Wie werden sich die Aufgaben der Unternehmenskommunikation entwickeln?

Die grundlegenden Fähigkeiten des strategischen Kommunikationsmanagements gewinnen erkennbar an Bedeutung. Corporate Empathy und systematische Dialogfähigkeit mit dem Ziel des Aufbaus von Glaubwürdigkeit und Vertrauen werden entscheidend, wenn im unternehmerischen Denken an die Stelle der Zielgruppe die Anspruchsgruppe tritt. Damit steigen aber auch die Anforderungen: Relevanz – im Berichtswesen Materialität – gewinnt an Bedeutung gegenüber Signifikanz. Die Methoden der kleinen Zahl, also Gespräche, Stakeholder-Dialoge, qualitativ hochwertige Inhalte für spezifische Adressaten, erweisen sich als ebenso bedeutsam wie Methoden der großen Zahl, also Kampagnen, Events und PR-Botschaften. Und vor allem gewinnt die Fähigkeit des Zuhörens an Bedeutung gegenüber der des Sendens.

Wie lassen sich die strategischen Aufgaben der Unternehmenskommunikation heute beschreiben?

Das vorherrschende Paradigma der Unternehmenskommunikation lautete bisher Reputationsmanagement. Damit allein können wir den Anforderungen des Stakeholder-Kapitalismus nicht gerecht werden. Die anzusteuernde Ressource muss jetzt Beziehungskapital sein, das Wahrnehmungsqualitäten mit Beziehungsqualitäten verbindet. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation wird zukünftig darin bestehen, Reputations- und Beziehungsaufbau bzw. -pflege mit Anspruchsgruppen, ich verwende hierfür gerne den Begriff Social Bonding, gleichermaßen zu betreiben. Im systematischen und vor allem messbaren Aufbau von Beziehungskapital liegt das Next Big Thing der Unternehmenskommunikation im heraufziehenden Zeitalter des Stakeholder-Kapitalismus.

In unserem Wirtschaftssystem gilt Wachstum als gesetzte Größe. Lassen sich Wachstum und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung überhaupt in Einklang bringen?

Es geht weniger um die Frage, ob Wirtschaft wächst, sondern wie. Rein qualitatives Wachstum ohne Rücksicht auf Ressourcenknappheit und ökologische oder soziale Auswirkungen wird weder den Anforderungen von Stakeholdern noch den objektiven Problemlagen unserer Zeit gerecht. Umgekehrt können wir aber ohne qualitatives Wachstum weder die Herausforderungen unserer Zeit bewältigen noch das Wohlstandsniveau des Planeten insgesamt steigern. Perspektivisch wird Nachhaltigkeit für Unternehmen angesichts sich wandelnder Erwartungen der Gesellschaft nicht Hinderungsgrund für Wachstum, sondern vielmehr Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. In einzelnen Wirtschaftszweigen wie der Mobilitäts- und der Energieindustrie kann man diesen Trend schon beobachten.

kontinuierliche Kalibrierung einer angemessenen Balance. Dazu gehört dann insbesondere auch die Darstellung von kommunikativen Handlungsalternativen mit allen Vor- und Nachteilen.

Das Leitthema des diesjährigen Geschäftsberichts-Symposiums lautet «Show Value, Build Trust». Gilt das auch für Bosch?

Wertstiftung, die über den unternehmerischen Erfolg hinausgeht, wurde unserem Unternehmen durch den Gründer Robert Bosch gleichsam in die Wiege gelegt. Sein Leitspruch «Lieber verliere ich Geld als Vertrauen» ist natürlich auch Inspiration für die Unternehmenskommunikation. Wir haben den Aufbau von Beziehungskapital als gemeinsame Mission der Funktion definiert und entwickeln jeweils in zweijährigen Zyklen integrierte Strategien inklusive entsprechender strategischer Projekte, um diese Mission zu erfüllen. Dabei bildet Vertrauensaufbau einen eigenständigen Schwerpunkt, sei es durch die kommunikative Begleitung entsprechender Aktivitäten anderer Bereiche wie etwa beim Kodex für Entwicklung und Einsatz von KI oder durch eigene Projekte wie unsere physischen und virtuellen Stakeholder-Dialoge.

Wie gewinnen Unternehmen gesellschaftliche Akzeptanz und wie können sie ihre «License to Operate» langfristig abstützen?

Neben dem unternehmerischen Geschäftsmodell muss heute gleichberechtigt ein gesellschaftliches Akzeptanzmodell stehen. Neuhochdeutsch spricht man vom Purpose, wobei es im Kern um wertbezogene Zielstellungen und Beweggründe geht. Um es konkret zu machen: Unser Geschäftsmodell bei Bosch besteht darin, bahnbrechende wissenschaftliche Erkenntnisse in qualitativ hochwertige Technologien und Services zu übersetzen. Unser Purpose besteht darin, dass diese Technologien und Services im Leben der Menschen einen konkreten Nutzen stiften sollen. Wir haben das in unserem Claim «Technik fürs Leben» verdichtet. Im kontinuierlichen Abgleich zwischen unserem grundsätzlichen Innovationspotenzial, unserem Purpose und den sich wandelnden Anforderungen unserer Stakeholder entsteht die Legitimität unseres unternehmerischen Handelns.

«
Nachhaltigkeit ist eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg.
»

Welche Funktion kann die Unternehmenskommunikation dabei spielen?

Indem sie dem Unternehmen ein klares Bild davon vermittelt, was Stakeholder erwarten, und klare Optionsräume für unternehmerisches Handeln in Dilemma-Konstellationen aufzeigt. Weil es bei der Dilemma-Behandlung keine simple Unterscheidung in Richtig und Falsch gibt, geht es letztlich um die

Welche Rolle kommt dem CEO in der Stakeholder-Kommunikation zu?

Der CEO muss den Purpose des Unternehmens glaubhaft verkörpern und er spielt natürlich in der Kommunikation mit wesentlichen Stakeholdern nach innen und aussen eine entscheidende Rolle. Dennoch stehe ich der Vorstellung, dass CEOs wie Marken positioniert werden müssen bzw. immer an vorderster Front der kommunikativen Vermittlung stehen, mit Skepsis gegenüber. In meiner Erfahrung bietet sich hier eher eine mittlere Flughöhe an, die ein Verschwinden vom Radar ebenso vermeidet wie mediale Überbelichtung. Das ist auch unsere kommunikative Zielstellung bei Bosch.

Welche Risiken lauern beim Stakeholder-Dialog des CEO?

Anspruchsvoll wird es immer dann, wenn Personen und Themen sich überlagern. Ein CEO ist immer nur, zumal zeitlich begrenzt, Botschafter für ein Unternehmen. Hier droht beträchtliche Fallhöhe, wenn CEOs kontinuierlich präsent sind oder sich politisch äussern, wenn es eigentlich nicht um Fragen des Unternehmens geht. Mir scheint hier eine zurückhaltende Dosierung in der Menge, die gezielte Auswahl von Themen im Kompetenzfeld des CEOs sowie die Entscheidung für das richtige Format entscheidend. Mancher vermittelt sich besser im kleinen Kreis, mancher auf der grossen Bühne.



Der CEO muss den Purpose des Unternehmens glaubhaft verkörpern.



Bietet die aktuelle Werte-Diskussion auch Chancen für die Unternehmen und das Reporting?

Hier liegen in der Tat Chancen für Unternehmen, die sich ihrer Verantwortung stellen und vor allem in der Sache einen guten Job machen. Daraus können Wettbewerbsvorteile nach aussen, aber auch positive Wirkungen für das Engagement innerhalb des Unternehmens entstehen. Hinzu kommt, dass zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Generationen Y und Z Wertefragen zum Schlüsselfaktor bei ihrer Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber machen werden. Der Berichterstattung über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren und Nachhaltigkeitsstrategien kommt dann natürlich grosse Bedeutung zu. Die transparente, aussagekräftige Aufbereitung wesentlicher Informationen ist hier heute schon ein Hygienefaktor. Eine noch zu beantwor-

tende Frage liegt in einer nachvollziehbaren Darstellung der übergreifenden Wertschöpfung in wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht. Bosch beteiligt sich in diesem Zusammenhang an der Value Balancing Alliance.

Wie ist das ideale Kommunikationsteam in diesem Umfeld zusammengesetzt?

In einem leistungsfähigen Kommunikationsteam sind heute alle wesentlichen Disziplinen wie insbesondere Media Relations, Interne Kommunikation, Corporate Branding, Public Affairs inklusive Stakeholder Engagement vertreten und durch dezidierte strategische Planung auf gemeinsame Ziele ausgerichtet. Im Team kann Diversität etwa bei Kulturen, Religionen, Geschlechtern und sexuellen Orientierungen entscheidend dazu beitragen, die zunehmende Komplexität im Umfeld des Unternehmens zu bewältigen. Zudem besteht hoher Bedarf an Empathie, also braucht es neben Kolleginnen und Kollegen, die analytisch stark sind, vor allem auch solche, die mit dem Herzen denken können. Technische Fertigkeiten sind natürlich gleichfalls wichtig, wobei ich die inhaltliche Substanz in ihrer Bedeutung höher einschätze als Kanäle und Formate der Aufbereitung bzw. Übermittlung.

Wie kann im Corporate Reporting auf das Phänomen des «Denialism», dem Leugnen objektiv belegbarer Sachverhalte, reagiert werden?

Zunächst einmal muss sie hier ihren eigenen Anspruch überprüfen. Die Vorstellung, dass man mit gelungener Kommunikation geistige Übereinstimmung in grundlegenden Debatten der Postmoderne wie zu Corona, zum Klimawandel oder zu weltweiten Migrationsbewegungen herstellen kann, ist wohl eher eine Wunschvorstellung. Hier hilft auch die Ausdehnung des kommunikativen Angebots nicht weiter, weil zwischenzeitlich erhöhte mediale Präsenz sogar das Misstrauen noch steigert. Das bedeutet aber gerade nicht, dass wir angesichts von Denialismus die Waffen strecken sollten. Im Gegenteil: Wir müssen noch intensiver in den dialogischen Austausch gehen, aber möglichst ohne sofortigen Verweis auf nicht hinterfragbare Wahrheiten und auf Augenhöhe. Ein in diesem Sinne verstandenes Kommunikationsmanagement, das die Menschen untereinander sowie mit Wirtschaft und Politik im Gespräch hält, kann auch einen wichtigen Beitrag zum Aufbau von Vertrauen und damit zu gesellschaftlicher Stabilität leisten.



Session II powered by NeidhartSchön

Exzellenz in Stakeholderbeziehungen – wie lässt sich das operativ umsetzen?
Die Bedeutung und die Macht der Stakeholder ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Es herrscht ein allgemeiner Konsens in der Wirtschaft, dass Unternehmen erklären müssen, welche Werte sie schaffen und wie sie diese Werte für diverse Stakeholders und nicht nur für ihre Aktionäre gewinnen. Lernen Sie in dieser Best Practice Session am Beispiel von ABN AMRO, Schiphol Airport und BASF, wer deren wichtigste Anspruchsgruppen sind, wie sie in ihrem Praxisalltag die Stakeholderbeziehungen pflegen und welche Rolle die Berichterstattung in diesem Kontext spielt. Die Session wird in Englisch stattfinden.

TOP-TRENDS, DIE NACHHALTIGE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION PRÄGEN

- Akzeptanzmodell (Purpose) ebenso wichtig wie Geschäftsmodell
- Corporate Empathy als Schlüsselkompetenz
- Stakeholder Engagement als Kernaufgabe
- Relevanz und Materialität sind wichtiger als Signifikanz und Reichweite
- Ziel ist Beziehungskapital aus Reputation und Bonding

Reporting Activists.

Hej ist die Schweizer Kreativagentur für wirkungsvolle Geschäftsberichte, die den Jahresrückblick als Ausgangspunkt für die Zukunft sehen.

Zertifiziert seit 2018

hej.ch