

Harbour Club

Transparenz – Trend oder gelebte Kultur?

Wie offen soll ein Unternehmen informieren? Dies ist die Gretchenfrage für jeden Kommunikationschef. McDonald's hat einen eigenen Weg gewählt.

Text: **Agläe Strachwitz und Thomas Truttmann*** Foto: **McDonald's**



**Tag der offenen Tür:
365-mal pro Jahr.**

Werfen Sie einen Blick in unsere Küche.
Wie Sie sich und Ihre Familie, Ihre Freunde oder Ihren Verein einfach für eine Tour anmelden können, erfahren Sie auf der Rückseite. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!



Transparenz wird seit einigen Jahren allseits immer wieder fast bemüht in verschiedensten Zusammenhängen ins Feld geführt. Sind wir mittlerweile am Ende einer Trendphase angelangt? Das Gegenteil ist der Fall: Transparenz ist mehr denn je gefragt. Und Transparenz ist gekommen, um zu bleiben. Sie schützt vor ungerechtfertigten Begehrliehkeiten und zwingt Unternehmen dazu, interne Prozesse ständig zu hinterfragen. Freiwillige Unternehmenstransparenz, die klar als Haltung und nicht als (unwillige) Folge von Gesetzes- und Veröffentlichungspflichten gelebt wird, steigert erst das Vertrauen und später wohl auch den Markenwert überdurchschnittlich.

Was bedeutet Transparenz eigentlich? Im Wortursprung eigentlich nur «durchscheinend». In der Physik bezieht sich Transparenz sehr passiv auf Lichtdurchlässigkeit. Spannend, denn unserer Meinung nach ist der Erfolgsfaktor für Transparenz Proaktivität und Timing – also nicht zu warten, dass man durchleuchtet wird, und zu glauben, nur weil man prinzipiell eine Durchleuchtung zulässt, dass man dann auch als transparentes Unternehmen punktet.

Die Transparenzformel lautet: Grundhaltung × Einbindung in Unternehmensstrategie + clevere Kommunikation × interne und externe Stakeholder = transparentes, ver-

* Agläe Strachwitz ist Communications & Public Affairs Manager bei McDonald's Schweiz, und Thomas Truttmann ist VP Marketing, Communications & Supply Chain bei McDonald's Schweiz sowie Vorstandsmitglied des Harbour Club.

McDonald's will auch offen kommunizieren.

trauenswürdiges Unternehmen. Für Unternehmen, die heute erfolgreich agieren, ist eine gezielte Offenheit das Gebot der Stunde. Die Frage «Wollen wir überhaupt transparent sein?» wird sich kein Unternehmen, das ernst genommen werden will, heutzutage und in Zukunft mehr stellen können. Es ist vielmehr eine Frage des Ausprägungsgrades. Geht man – im Rahmen der rechtlichen Schranken für wiederkehrende, ergebnisbezogene Pflichten (Art. 53 ff. Kotierungsreglement) – latente Themen nicht proaktiv und mit einem stringenten Plan an, dann übernehmen andere spätestens mittelfristig das Ruder: Social Communities, Wikileaks, Medien und viele mehr. Wie komplex die Herangehensweise sein kann, zeigt sich bei McDonald's Schweiz am Beispiel unseres Pouletfleisches. In der Schweiz herrscht Knappheit bei Pouletbrust aus heimischer Produktion, bei einem Selbstversorgungsgrad von nur rund fünfzig Prozent. Wir beziehen es aus dem europäischen Ausland, aber von Hühnern, die nach den strengeren Schweizer Tierschutzstandards aufgezogen werden. Bringen wir unsere McDonald's-Kollegen in Bedrängnis, wenn wir breit kommunizieren, dass wir «in deren Ländern» nach höheren Tierschutzstandards arbeiten? Für unsere Schweizer Lizenznehmer ist diese Art

«Ein Mindestmass an Transparenz ist der Schlüssel, damit ein Unternehmen Vertrauen gewinnt.»

der Beschaffung aber mit einem hohen Kommitment verbunden, und man sollte darüber kommunizieren. In Abwägung dieser Fakten haben wir vor allem den Kontakt zu Experten und Fachjournalisten gesucht, welche unser Vorgehen verstanden.

Ein Mindestmass an Transparenz ist der Schlüssel, damit ein Unternehmen Vertrauen gewinnt und speziell in kritischen Situationen gestärkt hervorgeht. Dies ist jedoch ohne jegliche Naivität zu interpretieren. Offenheit am falschen Ort und ohne Kontext kann den Empfänger überfordern. Unbedachte Offenheit kann zu Anschlussfragen führen, die man eventuell nicht beantworten kann. Und Offenheit kann auch die Privatsphäre derjenigen Personen verletzen, die hinter Unternehmen stehen. So sind wir bei



Thomas Truttmann.

McDonald's beispielsweise sehr transparent, was die genauen Zutaten unserer Produkte betrifft. Die Gäste sollten im Zeitalter von Allergien und Lifestyle-Unverträglichkeiten wissen, was sie essen. Aber wir werden uns tunlichst hüten, die Mengenverhältnisse der Ingredienzien unserer «secret» Big-Mac-Sauce preiszugeben. Warum denn nur sollten wir Rezepte, die uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, offenlegen?

Die Herausforderung ist: in jedem Kontext klare Grenzen setzen. Totale, unkontrollierte Transparenz ist kaum sinnvoll. Schliesslich bewegen sich Unternehmen oft in einem hart umkämpften Markt, umgeben von auf der Lauer liegenden Mitbewerbern. Gewisse Prozesse müssen Geschäftsgeheimnis bleiben dürfen. Oder in multinationalen Unternehmen: Was bringt Transparenz einer lokalen Tochtergesellschaft, wenn die globale Konzernmutter nicht dieselbe Offenheit lebt? Oder die bereits angesprochenen Richtlinien in börsenkotierten Unternehmen, die aus wirtschaftlich wichtigen Gründen Grenzen setzen. Oder einfach länderspezifische gesetzliche Unterschiede, zum Beispiel in der Lebensmittelkennzeichnung. Wir haben zum Glück mit sachverständigen Journalisten zu tun, denen durchaus bewusst ist, dass wir nicht einfach so Schweizer Unternehmenszahlen publizieren können, welche zeitlich und inhaltlich nicht mit unserer Konzernmutter abgestimmt sind. Gerade beim Lesen von Leitartikeln rund um die wirtschaftliche Jahresberichterstattung börsenkotierter Schweizer Unternehmen merkt man genau, warum Investor-Relations in den letzten Jahren die Zügel angezogen haben. Um unnötige Kursschwankungen zu vermeiden, hat die McDonald's Corporation beispielsweise von einer monatlichen Berichterstattung Abschied



Aglaë Strachwitz.

genommen. Klar, dass dies auch die eigenständigen Ländergesellschaften zu respektieren haben. Sinnvoll gelebte Transparenz heisst im Unternehmenskontext somit, Informationen nicht nur reaktiv preiszugeben, sondern eine vorausschauende, verständliche und umfassende Informationspolitik kulturell zu verankern.

Die zwei Faktoren zum Erfolg heissen:

1. Die Kommunikationsspezialisten von Anfang an in die Entwicklung der Unternehmensstrategie einbinden. Sie bringen einen wichtigen Wissensschatz mit an den Tisch, da sie oft den direktesten Zugang zu Kundenmeinungen (Social Media und Kundendienst) und Meinungsbildnern (Medien, Politiker, NGO) haben. Dass die Strategie zu den Unternehmenswerten passt und auf die Vision hinarbeitet, ist nichts Neues. Wenn man jedoch nicht zu Beginn auch klar festlegt, wie die richtige Informationsstrategie aussieht und zu welchen Zeitpunkten die internen und externen Stakeholder informiert werden, verpasst man die Chance, im Lead zu bleiben.
2. Geschwindigkeit als Schlüssel zu mehr Transparenz im Management. Im rasenden Zeitalter von Shares und Restwerten wirkt eine – wahre! – Information oft nicht mehr glaubwürdig genug, wenn man sie reaktiv gibt. Die Kunst ist es, agil zu wirken und trotzdem jene kompetente Gelassenheit auszustrahlen, die nur durch eine gute strategische Vorarbeit möglich ist.

Die wahre Frage ist somit nicht, ob man eine transparente Kultur pflegt, sondern nur, wie man sie pflegt. 