



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2008

Transparenz, Vertrauen und Kommunikation: «In der Kürze liegt die Würze»

Volkart, Rudolf

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-11796>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Volkart, Rudolf (2008). Transparenz, Vertrauen und Kommunikation: «In der Kürze liegt die Würze». *Der Schweizer Treuhänder*, (12):993-994.

TRANSPARENZ, VERTRAUEN UND KOMMUNIKATION – «IN DER KÜRZE LIEGT DIE WÜRZE»*

Gedanken aus der Abschiedsvorlesung zum Thema «Geld und Geist – oder: Von Mäusen und Menschen», gehalten am 22. Mai 2008 an der Universität Zürich.

Transparenz und Vertrauen. Beobachtungen und Erfahrungen in der Wirtschaft, aber auch in allen anderen Lebensbereichen, belegen immer wieder, wie wichtig Transparenz, Vertrauen und Kommunikation für gesunde Entwicklungen sind. Transparenz im Sinne der Vermittlung ehrlicher, offener und relevanter Information, die ökonomisch betrachtet insbesondere dem Abbau von Informationsasymmetrien zwischen verschiedenen Stakeholdern dient, ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine echte Vertrauensbildung. Dies betrifft sowohl die mehr intuitive Gewährung von Vertrauen im Sinne des angelsächsischen Begriffs «trust» als auch den fakten- und erfahrungsbasierten Aufbau von Vertrauen im Sinne der «confidence» [1]. Die Schaffung von Transparenz und die Gewinnung von Vertrauen ihrerseits basieren auf einer wirksamen Kommunikation, die mehr darstellt als reine Information, welche oft nur einseitig fliesst.

Glaubwürdigkeit und Reputation. Das Funktionieren ganzer Märkte baut fundamental auf Vertrauen auf, wie uns die gegenwärtige Finanzkrise in brutaler Deutlichkeit beweist. Bei mangelndem oder gar fehlendem Vertrauen werden viele Markttransaktionen und damit verbunden auch Vertragsbildungen verunmöglicht, indem letztere oft nur unvollständig formulierbar sind. Die bei fehlendem Vertrauen notwendig werdende Vollständigkeit von Verträgen wäre entweder oft kaum möglich oder dann prohibitiv teuer. Transparenz, Vertrauen und eine gute Kommunikation schaffen letztlich auch Glaubwürdigkeit [2], die ihrerseits ein wesentliches Element von Reputation bildet; Reputation [3], ohne welche die meisten Unternehmen zum Scheitern verurteilt wären.

Transparenz und die Schädlichkeit von Intransparenz. Die Bedeutung von Transparenz und damit auch die Schädlichkeit von Intransparenz lässt sich im Spiegel der Schweizer



RUDOLF VOLKART,
PROF. DR. OEC. PUBL.,
ORDINARIUS EMER. FÜR
CORPORATE FINANCE,
SWISS BANKING INSTITUTE,
UNIVERSITÄT ZÜRICH,
SENIOR PARTNER, IFBC AG,
ZÜRICH

Wirtschaftsgeschichte eindrücklich zeigen. Dazu seien nachfolgend vier bekannte Fälle kurz betrachtet. All diese Fälle belegen, dass mangelhafte oder gar fehlende Transparenz aufgrund komplizierter und nur schwer überschaubarer Strukturen [4] zumeist Signal, Symptom oder gar wesentlicher Grund ist für potentielle Risiken und mit erheblicher Wahrscheinlichkeit zu erwartender Fehlentwicklungen:

→ «klassischer» Fall: Werner K. Rey – *Omni Holding*; → «prominenter» Fall: ABB unter Percy Barnevik; → «trauriger» Fall: *Swissair Group*; → «unglaublicher» Fall: *Erb-Gruppe*.

Omni Holding. Im Fall von Werner K. Rey wurde mit einer verschachtelten Firmengruppe, der *Omni Holding*, operiert. Deren Organigramm war auch für ausgewiesene Wirtschafts- und Finanzspezialisten voller «Rätsel». Dabei ist in allen solchen Fällen stets höchste Vorsicht geboten, vor allem dann, wenn keine konsolidierten Abschlussrechnungen einsehbar sind oder deren Glaubwürdigkeit angezweifelt werden muss. In besonders verschachtelt aufgebauten Konzernen ist es ohne weiteres möglich, bei ausreichend gut erscheinenden Einzelabschlüssen eine Leverage-Pyramide aufzubauen, die in der Summe zu einer untragbaren Schuldenakkumulation führt. Im Fall der *Omni Holding* war allerdings nicht nur Intransparenz mit im Spiel, sondern ein eigentliches Zusammenwirken verschiedener Schwachstellen, nicht zuletzt auch Inkompetenz und Waghalsigkeit auf der Seite einzelner Kapital- und Kreditgeber [5].

BBC und Asea. Was den Fall der seinerzeit aus der Fusion von *BBC* und *Asea* entstandenen *ABB* betrifft, baute man in den achtziger und neunziger Jahren unter der Führung von Percy Barnevik ein komplexes Konzerngebilde auf. Mit der Neu- und Ausgründung von immer neuen Tochtergesellschaften wurde das Leben der Strukturen und Prozesse zusehends schwieriger. Es war dies auch eine Zeit, wo die Schaffung einzelner Rechtseinheiten und damit verbunden von sogenannter «Bilanzverantwortung» durchaus en vogue war. Barnevik, über Jahre hinweg als erfolgreicher CEO und später Chairman gefeiert, schuf ein eigentliches Reich von Intransparenz, das schliesslich scheiterte und nach der Jahrtausendwende an den Abgrund der Existenzbedrohung geführt wurde.

Swissair. Besonders traurig muss der «Fall» der Schweizer Airline *Swissair* stimmen. Wurde die oberste Führung der *Swissair* noch im Jahr 2000 als das beste Airline-Management gekürt, befahlen den Schreibenden anlässlich einer Präsentation des CEO bei kritischer Betrachtung des Firmengruppen-Organigramms schon damals tiefe Zweifel. Die sehr gemischten Gefühle wurden auch genährt durch einen Ge-

dankenaustausch mit dem damaligen CFO zum Risikomanagement der Swissair, welcher die Airline mit einer erkennbar (zu) schmalen Eigenkapitalbasis ins Abenteuer der Hunterstrategie führte [6]. Fehlende Transparenz, schwindendes Vertrauen und Fehler in der Kommunikation waren schliesslich Gründe, die mit zum Grounding der Fluggesellschaft führten.

Erb-Gruppe. Was den Fall der 2003 zusammengebrochenen, im Automobilhandel, im Kaffeegeschäft und auch im Immobilienbereich engagierten Erb-Gruppe betrifft, war nicht nur die Intransparenz des ganzen Firmengebildes bemerkenswert, sondern auch die offenbar ohne saubere Konzernabschlüsse betriebene Kreditgewährung durch namhafte Banken im In- und Ausland. Und dies notabene, nachdem fast ein Vierteljahrhundert zuvor die Einsicht dämmerte, dass in die Bonitätsbeurteilung bei Firmengruppen stets strikte konsolidierte Abschlüsse einzubeziehen seien [7]. Eine gewisse «Unglaublichkeit» und die Tragweite dieses Falls von offensichtlicher Intransparenz sei durch folgenden Kommentar der damaligen Medienberichterstattung des deutschen Manager-Magazins, illustriert:

«Der Zusammenbruch der Schweizer Erb-Gruppe sorgt europaweit für Aufsehen. (...) Das Privatunternehmen war am Freitag unter einer Schuldenlast von rund 2,5 Milliarden Schweizer Franken (1,6 Milliarden Euro) zusammengebrochen. Die Gebrüder Rolf und Christian werden wohl ihr gesamtes Privatvermögen im Rah-

men der Abwicklung des verschachtelten Konzerns mit über 80 Tochterfirmen und fast 5000 Mitarbeitern verlieren. (...) Die Verbindlichkeiten der Erb-Gruppe bei 82 Banken belaufen sich auf insgesamt zwei Milliarden Franken; rund 400 Millionen Franken gelten als verschwunden. (...) Der Kollaps der Erb-Gruppe gilt als die zweitgrösste Firmenpleite in der Schweiz nach der Zahlungsunfähigkeit der Fluggesellschaft Swissair» [8].

Handeln mit Verstand und Intuition. Nach diesem negativ gefärbten Rückblick sei abschliessend eine hoffnungsvolle Perspektive angesprochen. Im Fall des später wieder erstarken ABB-Konzerns war es der nach der Jahrtausendwende neu als CEO eingesetzte *Jürgen Dormann*, der mit einer Parforceleistung das Vertrauen seitens der Kapitalmärkte und von Investoren, Arbeitnehmern und Kunden rasch wiedergewinnen konnte. Neben der zweifellos hervorragenden sachlichen Leistung von Dormann zeigte sich einmal mehr der Stellenwert der neben den «hard facts» wichtigen weichen Faktoren. Dem damaligen neuen CEO gelang es zweifellos auch dank dem ihm persönlich entgegengebrachten Vertrauen, seiner Glaubwürdigkeit und persönlichen Reputation, ABB auf den Weg des Erfolgs zurückzuführen [9]. Ein auf harten wie weichen Faktoren [10] basierendes Handeln zwischen (bzw. mit) Verstand und Intuition erscheint gerade in schwierigen Phasen und Problemsituationen als ein Gebot der Stunde, unterlegt durch offene, Vertrauen generierende Kommunikation. ■

Anmerkungen: *Shakespeare. 1) Vgl. dazu die vorangegangene Kolumne im ST 08/10 (Volkart, R.: Handeln zwischen Verstand und Intuition, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 10, Oktober 2008, bzw. den dort zitierten Beitrag von Geiger, H.: Im Bankgeschäft gibt es einen Lemming-Effekt, Zürich 2008, <http://www.unipublic.unizh.ch/magazin/wirtschaft/2008/2984.html> (Abrufdatum 26. Juli 2008)). 2) Vgl. dazu etwa Bauhofer, B.: Reputation Management - Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts, Zürich 2004. 3) Auf die vielfältigen Aspekte von Reputation kann in diesem kleinen Artikel nicht weiter eingegangen werden. Bereits die Umschreibung von Reputation ist keineswegs trivial. Sie reicht ökonomisch gesehen und vereinfacht gesagt etwa vom guten Ruf bzw. Ansehen von Unternehmen und Personen über die Erfassung von Reputation als unternehmerische Wertkomponente bis hin bis zum Gesamtpotential eines Unternehmens, wie sich dieses etwa im Rahmen einer umfassenden Due Diligence erfassen lässt. Vgl. zum Wertaspekt von Reputation z. B. Black, E. L./Carnes, T. A./Richardson, V. J.: The Market Valuation of Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 3, Nr. 1, Spring 2000, S. 31–42, und Tadelis, S.: What is in a Name: Reputation as a Tradeable Asset, in: American Economic Review, Vol. 89, Nr. 3, June 1999, S. 548–563. Zur konkreten Beurteilung von firmenseitiger

Reputation gibt es auch bekannte Messgrössen wie der Fortune's Index oder der Fombrun's RQ (Corporate Reputation Quotient). Vgl. dazu Dowling, G. R.: Journalist's Evaluation of Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Nr. 2, Summer 2004, S. 196–205, und Fombrun, C. J./Gardberg, N.: Who's top in Corporate Reputation?, in: Corporate Reputation Review, Vol. 3, Nr. 1, Spring 2004, S. 13–17. Vgl. zur Reputation in einem umfassenderen Kontext auch Volkart, R.: Corporate Finance – Grundlagen von Finanzierung und Investition, 4. Auflage, Zürich 2008, S. 1059ff. 4) Dabei kann Intransparenz auch bewusst herbeigeführt werden, um z. B. die vorherrschenden Gegebenheiten gegenüber Kapitalgebern zu «schönen» oder gar zu verschleiern. 5) Anekdotisch sei folgende Bemerkung erlaubt. Im Fall der Omni-Holding scheinen Bankiers, welche die «Logik» hinter dem Omni-Gruppengebilde nicht erkennen konnten bzw. wollten, vom Financier Rey direkt dahingehend kritisiert worden zu sein, dass ihnen offenbar modernes Finanzverständnis abgehe. 6) Etwas zynisch ausgedrückt könnte man die damalige Situation etwa mit «Intransparenz nach aussen – Sorglosigkeit nach innen» charakterisieren. 7) Der Verfasser wirkte in den achtziger Jahren bei grossen Schweizer Banken in einer ganzen Serie von Seminaren mit, die sich mit der Kreditfähigkeitsprüfung in Konzernen unter be-

sonderer Berücksichtigung des Konzernabschlusses befassten. Besonders heikel ist dabei stets die Beurteilung der Eigenkapitalquote. 8) <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,277543,00.html> (Abrufdatum 3. Oktober 2008). 9) Aus einem Pressekommentar von 2001 sei dazu folgendes zitiert. Danach sei bei ABB «der interne und externe Kommunikationsprozess zu verbessern», und Dormann versprach, «offen zu sein und das Unternehmen transparenter darzustellen – und er hofft natürlich, damit (wieder) Glaubwürdigkeit zu schaffen und Vertrauen zu gewinnen». (NZZ Nr. 273 vom 23. November 2001, S. 32/Ri.) 10) Der Schluss der Präsidialansprache im Rahmen der ausserordentlichen Generalversammlung der UBS vom 2. Oktober 2008 schien ganz in diese Richtung zu zielen: «Lassen Sie mich nun mit einem Versprechen schliessen. Alle Entscheidungen und Aktionen, welche wir bis anhin getätigt haben und die wir demnächst und in der weiteren Zukunft tätigen werden, haben nur ein einziges Ziel, nämlich eine neue, wieder respektierte und erfolgreiche UBS zu schaffen, eine UBS, auf die Sie als Aktionäre, Investoren, Kunden und Mitarbeiter stolz sein können. Wir sind leidenschaftlich damit beschäftigt, an den nächsten notwendigen Schritten, aber auch an den längerfristigen Elementen unserer Vision zu arbeiten. (...)». Text auf www.nzzonline.ch (Abrufdatum 2. Oktober 2008).