

Eine eventuelle Neuformierung der Führungsriege sollte möglichst rasch erfolgen. Die meisten Managementchulen sind sich darin einig, dass ein Chief Executive Officer nicht reibungslos und effektiv arbeiten kann, solange das Führungsteam nicht installiert ist und kein Konsens über die einzuschlagende Richtung besteht. Bis dahin sind CEOs besonders anfällig für Fehlwahrnehmungen oder Fehlentscheidungen. Da Mitarbeiter davon ausgehen, dass im Senior-Team kurzfristig Veränderungen stattfinden, nutzen viele CEOs diese hohe Toleranz für einen frühzeitigen Wechsel.



Bei aller Bedeutung des CEOs für die Unternehmensreputation müssen die Rollen in der Unternehmenskommunikation dennoch klar verteilt werden. Daher steht gleich zu Beginn eine nach außen und innen transparente Rollenverteilung im Vorstand und zwischen weiteren Unternehmenssprechern auf der Agenda. Die Rollenverteilung ist ausschlaggebend für die weitere Profilierung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Einige Kommunikationsthemen fallen dabei per se in den Aufgabenbereich des CEOs: Unternehmensziele/Unternehmenspolitik, Geschäftsentwicklung, Unternehmensstrategie, Kundenbindung und Neuentwicklungen.

Auch in der externen Kommunikation muss der CEO eine verständliche, strategische Vision vermitteln. Kern der Reputation eines CEOs ist dabei seine Fähigkeit, vorzudenken und die entscheidenden Entwicklungen zu antizipieren.

**Position beziehen:
Thought Leadership**

Es gilt, neue Ideen zu generieren, die das Unternehmen an der Spitze des Wandels halten und es zu seinen Wettbewerbern positiv abgrenzen. Hierzu sollte das Unternehmen eine auf den CEO zugeschnittene Thought-Leadership-Plattform entwickeln. Diese Kommunikationsplattform für den Vordenker – den Thought Leader – des Unternehmens spiegelt die Strategie und die Marke des Unternehmens wider und muss klar und verständlich sein. Die Inhalte und Eckpunkte müssen glaubwürdig, vertrauensbildend und authentisch sein und auf den ethischen Grundsätzen und Prioritäten des Unternehmens fußen. Sie treffen den Nerv der Zeit und legen klar und nachvollziehbar dar, was für den Wirtschaftserfolg des Unternehmens wichtig ist. Erfolgreiche Thought-Leadership-Initiativen weisen nicht selten unkonventionelle Positionen auf, die eine Branche oder die Wirtschaft aufrütteln und neue Denkansätze liefern. Ein wesentlicher Beitrag zur Differenzierung. Konsequenter gepflegt, baut eine Thought-Leadership-Plattform die Reputation des CEOs und damit des Unternehmens kontinuierlich aus. Das so geschaffene CEO-Kapital ist vielleicht die beste Prävention, um nicht eines Tages in der Öffentlichkeit das Schicksal eines „Chief Executed Officers“ zu erleiden. <

Gabriele Thoering ist Mitglied der Geschäftsleitung, Renée Hansen ist Direktorin für Corporate Communications bei der Burson-Marsteller GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main



Schlüsselfaktoren für die CEO-Reputation
Position beziehen, Vertrauen schaffen,
CEO-Kapital bilden

kommunikationsmanager

Das Magazin der Entscheider!



Auszug:
September 2004

VORSTANDSKOMMUNIKATION

> „Prügelknabe CEO – Chief Executed Officer“ titelte das Schweizer Wirtschaftsmagazin Bilanz vor einem Jahr. CEOs haben, so die Analyse, einen zunehmend schweren Stand. Sinkende Unternehmensgewinne und unläuteres Verhalten einzelner Firmenlenker haben den Druck auf die CEOs erhöht. Das belegen etliche Studien: Die Verweildauer der CEOs im Unternehmen nimmt kontinuierlich ab – im Schnitt bleiben sie keine sechs Jahre. Beinahe zwei Drittel aller bedeutenden Unternehmen haben in den letzten fünf bis sechs Jahren ihre CEOs ausgetauscht. Die Botschaft dieser Untersuchungen ist eindeutig: Die Zeit, eine eigene Reputation aufzubauen, zu überzeugen und Resultate zu erzielen, wird immer kürzer. CEO-Studien fanden heraus, dass Meinungsbildner in der Wirtschaft den CEOs dafür im Schnitt lediglich fünf Quartale Zeit geben, gerade einmal 15 Monate.

Ein Grund für den Zeitdruck ist die Rolle der CEOs für den Unternehmensruf. Unternehmensleitung und Unternehmensleistung sind in der öffentlichen Wahrnehmung untrennbar miteinander verbunden. Die besten Unternehmen haben einen Wettbewerbsvorteil, weil sie die Werte und Visionen des Kopfs an der Spitze gezielt in der Öffentlichkeit vermitteln. Zusammen mit der Reputation der Produkte und der Marktstellung ist das Ansehen des CEOs der ausschlaggebende Faktor für den Ruf eines Unternehmens. Und damit für den Er-

folg des Unternehmens, denn die Reputation gehört zu den entscheidenden und wertschöpfenden Faktoren eines Konzerns. Nicht umsonst wird der Imageverlust von Unternehmen als eines der größten Risiken gesehen, und zwar noch vor Produktschäden oder -manipulationen und unlauteres Verhalten einzelner Firmenlenker haben den Druck auf die CEOs erhöht. Das belegen etliche Studien: Die Verweildauer der CEOs im Unternehmen nimmt kontinuierlich ab – im Schnitt bleiben sie keine sechs Jahre. Beinahe zwei Drittel aller bedeutenden Unternehmen haben in den letzten fünf bis sechs Jahren ihre CEOs ausgetauscht. Die Botschaft dieser Untersuchungen ist eindeutig: Die Zeit, eine eigene Reputation aufzubauen, zu überzeugen und Resultate zu erzielen, wird immer kürzer. CEO-Studien fanden heraus, dass Meinungsbildner in der Wirtschaft den CEOs dafür im Schnitt lediglich fünf Quartale Zeit geben, gerade einmal 15 Monate.

Als Gesicht des Unternehmens bestimmt der CEO – ob er will oder nicht – die öffentliche Darstellung und damit die Einstellung zu seiner Unternehmensmarke. In Deutschland liegt der Einfluss der Vorstandsvorsitzenden auf das Unternehmensimage bei 64 Prozent und damit noch deutlich über den Werten für die USA mit 50 Prozent oder Großbritannien mit 49 Prozent.

Der CEO als Kapital des Unternehmens

Wenn Aktienkurse fallen, die Medien anhaltend kritisch berichten oder Unternehmen tief greifende Veränderungen durchleben, richtet der Großteil der Stakeholder den Blick zunächst auf den CEO. Insbesondere die Mitarbeiter suchen beim CEO in solchen Situationen Orientierung. Er ist die Leitfigur. Selbst die Bereitschaft der Arbeitnehmervertreter, Veränderungen im Unternehmen mitzutragen, hängt sehr stark von der Reputation des CEOs ab. Fundiertes Know-how und ausgefeilte Führungsqualitäten allein reichen nicht mehr. Erst das Zusammenspiel von Wissen und unternehmerischem Geschick mit sozialer Kompetenz und hoher Glaubwürdig-

keit bewirkt eine positive Reputation. Die Konsequenz muss nun sein, den CEO in seiner Rolle als Vertrauensträger zu unterstützen, ihn optimal vorzubereiten und sein Profil wie eine Marke mit Bedacht zu steuern.

Der strategische Ausbau der CEO-Reputation ist folglich wesentlich mehr als ein Schönfeilen an Ausstrahlung und Akzeptanz. Dr. Leslie Gaines-Ross, Chief Knowledge and Research Officer bei Burson-Marsteller in New York, verwendet dafür in ihren Büchern den Begriff „CEO Capital“. CEO-Kapital ist der wirtschaftliche Wert, der auf Grund der Reputation eines CEOs entsteht. Letztlich steigert CEO-Kapital den Erfolg des Unternehmens. CEO-Kapital entsteht durch die allgemeine Wertschätzung, die dem CEO innerhalb und außerhalb des Unternehmens entgegengebracht wird. Es setzt sich zusammen aus der Wahrnehmung des CEOs seitens der unterschiedlichen Stakeholder, also der Mitarbeiter, Analysten und Investoren, Kunden, Medien, Regierungsstellen, führenden Persönlichkeiten sowie anderer Einflussgrößen in der Wirtschaft. Angesichts des knappen Zeitfensters, in dem sich CEOs beweisen müssen, gilt es vom ersten Tag an, ihre Reputation aufzubauen, sie strategisch zu planen und zu managen, um CEO-Kapital zu bilden. Ansehen und Ruf sind kein Zufall. Unternehmenschefs müssen sich ihre Reputation verdienen und beständig in ihren Ausbau investieren, damit ihre Unternehmen dauerhaft davon profitieren können.

„DIE ERSTEN 100 TAGE“

- > Mitarbeiter und Kunden zuerst
- > Formierung der Führungsmannschaft
- > Die eigene Agenda: Klare Prioritäten setzen
- > Beziehungen zum Aufsichtsrat aufbauen
- > Klarstellen, worauf es ankommt
- > Kurzfristige Erfolge finden und zelebrieren
- > Persönlich und symbolhaft kommunizieren
- > Eigene, realistische Ziele formulieren
- > Kontakt zu ausgewählten Stakeholdern wie Kunden oder Analysten
- > Die Kernkompetenz der Marke finden

„Das Profil eines CEOs muss wie eine Marke mit Bedacht gesteuert werden.“

„Glaubwürdigkeit, strategischer Weitblick und kommunikative Kompetenz sind die Schlüsselfaktoren der CEO-Reputation.“

„Eine hohe Reputation ist die beste Absicherung eines CEOs.“

POSITION BEZIEHEN, VERTRAUEN SCHAFFEN, CEO-KAPITAL BILDEN

Schlüsselfaktoren für die CEO-Reputation

VON GABRIELE THOERING UND RENÉE HANSEN

So entscheidend ein klares Profil des CEOs in der Öffentlichkeit ist: Vorbei sind die Zeiten, in denen medienwirksam inszenierte, aber inhaltslose Auftritte mancher CEOs die Aktienkurse in den Himmel schickten. Aber ein CEO muss präsent sein. Der stille und medien-scheue Arbeiter im Hintergrund ist nicht das CEO-Modell der Zukunft. Doch der Star ist immer das Unternehmen. Personenkult ist fehl am Platz. Erst wenn es einem Chef nicht um die eigene Person geht, ist er glaubwürdig.

Walk the Talk – Schlüsselfaktoren für die CEO-Reputation

Der Ruf eines CEOs resultiert aus der Summe seiner sichtbaren Eigenschaften. Dabei gibt es deutliche Unterschiede, welche Merkmale für diesen Ruf als unbedingt notwendig erachtet werden und welche eher sekundär sind. Um mit einem Missverständnis aufzuräumen, das noch immer auftritt: Bekanntheit ist nicht gleich Reputation. Das belegen auch die Untersuchungen der Vorstandsvorsitzenden der deutschen DAX-30-Unternehmen. Die bekanntesten CEOs genießen nicht zwangsläufig auch das höchste Ansehen.

Das Anforderungsprofil an die Vorstandsvorsitzenden in Deutschland ist heute anspruchsvoller als vor einigen Jahren. Würden noch vor vier Jahren von einem deutschen CEO primär klare Zielsetzungen erwartet, so zählten schon zwei Jahre später Glaubwürdigkeit, strategischer Weitblick und kommunikative Kompetenz – die klare Darstellung der Unternehmensstrategie, intern wie extern – zu den wichtigsten Tugenden, die deutsche Vorstandsvorsitzende unter Beweis stellen müssen. All diese Qualitäten haben eines gemeinsam – sie sind weiche Faktoren, die von Beginn an aufgebaut und gepflegt werden müssen.

Insbesondere Glaubwürdigkeit wird heute groß geschrieben. Ein CEO muss geradlinig sein, konsequent, transparent und persönlich bescheiden. Er muss seine Versprechen einlösen, und sein Verhalten muss mit den Werten in Einklang stehen, die er selbst erwartet.

Walk the Talk – Einklang von Wort und Tat – ist der oberste Leitsatz. Hinzu kommen der strategische Weitblick sowie das Kommunizieren einer klaren Vision innerhalb des Unternehmens. Neben mangelnden Führungsqualitäten und dem Verlust an Glaubwürdigkeit ist die fehlende unternehmerische Weitsicht ein entscheidender Grund für den Misserfolg vieler CEOs.

In Sachen kommunikativer Kompetenz sind im Vergleich zu früher viele, besonders deutsche CEOs wesentlich professioneller geworden. Auch international ist die Bedeutung externer Kommunikation mittlerweile den meisten CEOs bewusst. Unterschätzt werden jedoch noch immer der Zeitaufwand und die Mittel, die für eine gute interne Kommunikation aufgewandt werden müssen. Gerade hier laufen CEOs bei fehlender vorheriger Planung große Gefahr, den hohen Anfangserwartungen der Mitarbeiter nicht zu entsprechen. Sie wollen über die Führungsrichtung des Unternehmens informiert sein. Dazu muss ihnen eine klare Orientierung vorgegeben werden: Wie kann das Unternehmen die gesteckten Ziele erreichen? Und wie kann jeder Mitarbeiter persönlich dazu beitragen? Veränderung ist nur dann möglich, wenn oftmals Tausende von Mitarbeitern bereit sind, den neuen Weg mit einzuschlagen, besonders dann, wenn sie kurzfristig persönliche Opfer bringen müssen.

Die ersten 100 Tage

Ohne glaubwürdige Kommunikation wird es dem CEO kaum gelingen, die Mitarbeiter emotional und rational zu erreichen. Das bindet Zeit, die der Vorstandsvorsitzende persönlich investieren muss. Jack Welch, langjähriger CEO von General Electric, beispielsweise verbrachte 40 bis 50 Prozent seiner Zeit mit

Mitarbeiterführung und -kommunikation.

Ein traditioneller Meilenstein, an dem viele Führungskräfte gemessen werden, sind die ersten 100 Tage. Als künstliche Messlatte markieren sie das Ende der Schonfrist für den CEO. Spätestens jetzt festigt sich ein erstes Bild über „den Neuen“, seine Stärken und Schwächen. Angesichts der sofortigen Alltagsanforderungen im Job muss der CEO insbesondere diese Phase aktiv gestalten, um seine Reputation gezielt aufzubauen. Eine eigene Agenda festzulegen, Prioritäten hinsichtlich der Zielgruppen zu setzen, die langfristigen Ziele im Auge zu



behalten sowie eine möglichst hohe Lernkurve über das Funktionieren der Organisation formen die Grundlage. Gerade in der Anfangsphase sollte der Fokus der Kommunikation nach innen gerichtet sein. Der Kontakt zu Medien und Analysten ist in dieser ersten Phase eher zweitrangig. Es gilt, Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen, um sie für eine neue Ausrichtung zu gewinnen, und im Anschluss das Führungsteam zu bilden. Ein qualifiziertes Managementteam sowie motivierte Mitarbeiter anzuziehen und zu halten, das sind entscheidende Kriterien, um die Schlüsselfaktoren der CEO-Reputation zu erreichen.