

DIE ROLLE DES CHIEF EXECUTIVE OFFICERS

Das Gesicht der Marke

Der CEO ist die Marke? Vielleicht. Im Idealfall verschmilzt er symbiotisch mit dem Image des Unternehmens, treibt es zum Erfolg. Passen der Top-Manager und der Konzern nicht zusammen, kann das Boot kentern. Zünglein an der Waage ist fast immer das Verhältnis zur Kommunikationsabteilung. **Von Detlev Brechtel**



Foto: BASF - The Chemical Company

CEO Kurt Bock hielt 2013 auf der BASF-Hauptversammlung die verständlichste Rede aller Dax-30-Chefs. Das hat Frank Brettschneider von der Uni Hohenheim ermittelt.

Reputation ist heute alles. Nicht erst seit durch das Internet eine Art virtuelles Langzeitgedächtnis entstanden ist, stehen die Unternehmen als Marke stärker denn je unter besonderer Beobachtung. Verbraucher sind aufgeklärter, Investoren und Stakeholder ungeduldiger. Jeder Fehltritt kann entscheidend sein und zum persönlichen oder wirtschaftlichen Abstieg führen.

Doch wie muss sich die Führungsebene eins heute präsentieren oder positionieren? Wie beeinflusst seine Reputation die des Unternehmens? Wie signifikant ist der wirtschaftliche Erfolg eines Konzerns mit dem Ruf des eigenen Chefs verbunden? „Der Mensch ist heute wichtigstes Medium für den Menschen“, beobachtet der Markenberater Frank Dopheide, Geschäftsführer bei der Agentur Deutsche Markenarbeit aus Düsseldorf.

Entscheidend sei, was man mit ihm verbinde, ähnlich wie bei der Bundeskanzlerin. „Top-Manager nehmen das noch nicht ernst genug, sie stellen häufig nicht fest, dass es einen gravierenden Unterschied gibt zwischen Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung.“ Heute müsse man Unternehmen aus seiner Sicht zudem anders führen: Wo früher die Macht des Geldes vorherrschte, sei es heute „die Macht der Identifikation“.

Beliebtes Spiel: Rankings

Zusätzlich Öl ins Feuer gießt der Tag für Tag über die Wirtschaft urteilende Medientross. Eine immer fragmentiertere Medienlandschaft suggeriert dem Leser oder Zuschauer zudem permanente Überfülle. Da nehmen viele manchmal nur noch Fetzen auf, die sich dann zu einem Bild verfestigen. Besonders plakativ kommen dann Rankings daher, wie etwa das des Manager Magazins. Knapp 2.000 Unternehmenslenker aus zehn Branchen küren regelmäßig die 100 Image-Sieger auf Basis diverser Parameter wie Glaubwürdigkeit oder Kommunikationsfähigkeit – was aber eben auch die großen Verlierer ins Rampenlicht zieht.

Erstaunlich: Während VW-Boss Martin Winterkorn an der Spitze seine Kreise zieht, leidet beispielsweise das Image der oft gescholtenen Deutschen Bahn kaum. Im Gegenteil: Sie scheint vom guten Ruf ihres Konzernchefs Rüdiger Grube zu profitieren. Überhaupt nehmen die komplexen Wirtschaftsbewegungen des Industriezeitalters massiv Einfluss auf die Unternehmensbewertungen: Autobauer, Sport- oder Industrieunternehmen stehen in besserem Licht der Beurteilung als etwa Banken oder Versicherungsdienstleister.

Torsten Oletzky, CEO der Ergo Versicherungsgruppe aus Düsseldorf hält beispielsweise im ▶

▷ Manager Magazin-Ranking die rote Laterne. Eine Rotlicht-Affäre rund um zweifelhafte Boni für erfolgreiche Vertriebler ramponierte das Image stark. Mit einer millionenschweren Kampagne hat

te Oletzky zwar versucht, den vor seinem Amtritt entstandenen Image-Verlust zu korrigieren – dennoch blieb die öffentliche Beurteilung unerbittlich und nahm den CEO gleich mit in Haftung. Oletzky's Reputation leidet dem Ranking zufolge

insbesondere in punkto Glaubwürdigkeit.

„Die Reputation des Unternehmens strahlt auf den Vorstandsvorsitzenden ab – und umgekehrt“,



„Man sollte weder gute noch schlechte Ergebnisse zu sehr persönlich an sich heran lassen“

Torsten Oletzky,
CEO, Ergo Versicherungsgruppe

sagt dieser. „Hat das Unternehmen einen guten Ruf, profitiert der CEO zunächst davon. Umgekehrt strahlen Probleme des Konzerns auch auf den Chef als Person ab.“ Die öffentliche Wahrnehmung ist nach seiner Auffassung jedoch häufig kurzfristig getaktet. „Insofern wird die Reputation eines Vorstandsvorsitzenden auch stark von der tagessaktuellen Sicht auf Handlungen oder Entscheidungen beeinflusst.“

Dennoch verordnet sich der Ergo-CEO innere Gelassenheit: „Man sollte weder gute noch schlechte Ergebnisse zu sehr persönlich an sich heran lassen. Person und Unternehmen werden ohnehin selten unabhängig voneinander bewertet.“ Ansonsten gelte: „Wir konzentrieren uns darauf, das Richtige zu tun und es so gut wie möglich zu erklären. Eine Meinung darüber müssen sich die Menschen dann selber bilden.“ Entwicklungen zum Positiven erfordern aus Sicht Oletzky's „gerade im Hinblick auf Fragen der Reputation häufig einen langen Atem“.

Strategische CEO-Positionierung

Eine Binsenweisheit besagt zwar, dass die schlechten Dinge viel länger haften als alles Gelungene – nichtsdestotrotz scheinen die deutschen CEO in unterschiedlichen Güteklassen zu agieren. Das gilt auch in Sachen Kommunikationsstrategie, und ganz besonders hinsichtlich der Zusammenarbeit mit ihren Kommunikationsabteilungen. „Der CEO muss die Positionierung gemeinsam mit der Unternehmenskommunikation erarbeiten und umsetzen“, sagt der Kommunikationsberater Frank Weber, Inhaber von weber.advisory, Wiesbaden. Der Hochschuldozent beschäftigt sich seit 20 Jahren mit dem Aufbau und der Pflege von Manager-Marken.

„Viele Kommunikationschefs sind oft zugleich auch Pressesprecher sowie stark durch Alltagsarbeit belastet, wodurch ihnen wichtige Zeit für strategische Arbeit rund um die CEO-Positionierung fehlt.“ Da der CEO jedoch oberster Markenbotschafter eines Unternehmens sei, müsse „seine Reputation folglich aktiv gestaltet werden“. „Viele CEOs erkennen nicht, dass sie oberster Markenbotschafter sind, daher fragen sie dieses strategische Arbeiten oft nicht nach.“

Allerdings gibt es genügend Beispiele, wo CEO und Unternehmen ein „perfect match“ ergeben, dessen innere und äußere Haltung auch die Kommunikationsabteilungen beflügelt. So war der scheidende Wolfgang Reitzle beispielsweise jahrelang ein Glücksfall für den doch ziemlich angestaubten Industriegas-Produzenten Linde AG. Un-



Yahoo-CEO Marissa Mayer ist auf Twitter aktiv – hierzulande ungewöhnlich.

ter seine mehrjährigen Ägide wandelte sich der Konzern durch intelligente Zukäufe ohne Skandale oder starke Einschnitte zum Weltmarktführer. Und das, obwohl der charismatische Manager mit der Vorliebe für feine Kleidung – im Privatleben society-relevant liiert mit der bekannten TV-Moderatorin Nina Ruge – nach einer ersten Augenprüfung nicht gerade als offensichtliche Lösung für das Unternehmen Linde durchgeht.

Oder, eine Nummer kleiner, die deutsche Droge-riemerkette dm. Unter dem Vorstandsvorsitzen- den Götz Werner gelang ihr nicht nur im harten

Verdrängungswettbewerb des Marktes der Sprung an die Spitze. Das Unternehmen wurde im Verlauf der letzten Jahre immer stärker als nachhaltig, freundlich und kundenorientiert wahrgenommen. Selbst

von Seiten der Belegschaft ist immer wieder zu hören, dass man gerne in den hellen, großzügig angelegten Märkten arbeite. Zudem besetzt CEO Götz Werner immer wieder gerne soziale Themen ▷

„Manchem CEO fehlt ein eigenes, originäres Thema jenseits seiner Branche“

Torsten Oltmanns,
Roland Berger Strategy Consultants



CEO unter Beobachtung

Wie hängt die Leistung eines CEO mit dem Erfolg eines Unternehmens zusammen? Mit dieser Korrelation haben sich in den vergangenen Jahren zahlreiche Studien beschäftigt, weitere dürften folgen.

Der Marktwert eines Unternehmens hängt zu rund 60 Prozent von der Reputation seines CEOs ab. Gleichzeitig knüpfen knapp die Hälfte der Führungskräfte und Konsumenten das Image eines Unternehmens und seiner Produkte an die Reputation des Bosses. Das geht aus dem zweiten Teil der Weber-Shandwick-Studie „**The Company behind the Brand: In Reputation We Trust**“ hervor, die sich mit dem CEO als Kopf des Unternehmens befasst. Danach befragt, was ihre Unternehmenswahrnehmung beeinflusst, nennen etwa sechs von zehn Befragten die Stellungen und Auftritte von Top-Führungskräften in der Öffentlichkeit als maßgebliche Faktoren. Im Zeitraum von Oktober bis November 2011 wurden 1.375 Verbraucher und 575 Führungskräfte in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 500 Millionen Dollar oder mehr befragt. Die Studienteilnehmer kamen aus den Wirtschaftsmärkten USA und UK sowie aus den Wachstumsmärkten China und Brasilien. Die Reputation wird maßgeblich davon bestimmt, wie die Chefetage nach innen und außen kommuniziert und wie der Umgang mit Medien strukturiert ist.

Der gute Ruf ist Chefsache, fand jüngst Ketchum Pleon in der Studie „**European Chief Communication Officers Survey**“ heraus. Neun von zehn europäischen Kommunikationschefs sind davon überzeugt, dass der CEO ausschlaggebend für den Ruf des Unternehmens ist. Besonders wichtig ist die CEO-Reputation den befragten Kommunikationsleitern zufolge für die Mitarbeiter (25 Prozent). Darauf folgen die Kommunikation mit der Öffentlichkeit (20 Prozent)

und mit dem Kapitalmarkt (19 Prozent, 25 Prozent bei AGs). Ketchum Pleon-Chef Dirk Popp folgert daraus, dass es vor allem im Fall der Mitarbeiter um Vertrauen gehe. Der gute Ruf des CEOs sei nämlich besonders bei Veränderungen im Unternehmen wichtig. Befragt wurden 579 Kommunikationschefs aus 39 europäischen Ländern befragt. 43 Kommunikationschefs von global tätigen Unternehmen mit europäischem Sitz nahmen darüber hinaus an einer vertiefenden qualitativen Befragung teil.

Bereits im Jahr 2000 begann **Burson Marsteller gemeinsam mit dem Meinungsforschungsinstitut Emnid** damit, die CEOs der Dax30-Konzerne unter die Lupe zu nehmen. Über 800 Meinungsführer aus den Top-Etagen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft wurden befragt. Die Bilanz: CEO und Unternehmen sind eine „Schicksalsgemeinschaft“, sein Image und das des Unternehmens korrelieren stark. Die prägenden Faktoren für den „guten Ruf“ eines CEO sind demnach eine klare Zielsetzung (genannt von 88 Prozent der Befragten), glaubwürdiges Auftreten (87 Prozent) und wirkungsvolles Krisenmanagement (85 Prozent). Der vielzitierte Shareholder Value spielt eine untergeordnete Rolle (49 Prozent). Dabei wird laut Burson Marsteller der Einfluss des Rufs eines Vorstandsvorsitzenden auf das Unternehmensimage mit zwei Dritteln in Deutschland sogar höher eingestuft als in den USA (45 Prozent).

Künftig wird sich auch das „**Institut für angewandte Wirtschaftspolitik**“ (COPEs) an der Quadriga, Berlin, mit den Schnittstellen zwischen Wirtschaft, Politik und Medien befassen und damit, wie sie überwunden werden können. Als eine der ersten Studien ist eine Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Reputation von CEOs und dem Investorenverhalten geplant.

▷ und bringt sich öffentlichkeitswirksam in den Medien zu Gehör – auch ein Verdienst der konsistenten Kommunikationsstruktur im eigenen Haus. „Der CEO von Porsche hat es immer leichter als der CEO eines Finanzdienstleisters“, sagt Frank Dopheide. „Aber so ein Vertrauenskapital ist wie eine Lebensversicherung, in die man einzahlt, und die einen durch schwierigere Zeiten bringen kann.“

„Manchem CEO fehlt ein eigenes, originäres Thema jenseits seiner Branche, das ist ein Fehler“, konstatiert Prof. Dr. Torsten Oltmanns, Unternehmensberater und Partner bei Roland Berger Strategy in Berlin. Er beobachtet verstärkt Schwierigkeiten, dass ein CEO aus der Fachverantwortung in die neue Führungsrolle hinein findet. Dabei sei die wichtigste Wirkung zunächst „nach innen und gegenüber Investoren“. „Ein CEO muss die Vision des Unternehmens rüber bringen und Authentizität vorleben. Es wird in Deutschland sehr genau auf Details geschaut, etwa ob er sinngemäß morgens der Erste und abends der Letzte ist.“

De facto gehe es heute, so Oltmanns, wieder sehr stark um die Person der Führungskraft – im Gegensatz zu früheren Jahren, wo die Unternehmenserfolge im Vordergrund standen. Hier ist Authentizität der wichtigste Wert, aber: „Der Anspruch eini-

ger Führungskräfte ‚ich will einfach so gemocht werden, wie ich bin‘ ist ziemlicher Quatsch. Auch wenn es paradox erscheint: Authentizität ergibt sich nicht einfach, sie muss sorgfältig inszeniert werden.“ Hinzu kommt, dass Führungskräfte heute im Schnitt weniger als fünf Jahre lang ihre Funktion bekleiden; sie müssen deshalb „zwei unterschiedliche Anforderungen trennen: Wie repräsentiere ich das Unternehmen? Und, was zunehmend wichtiger wird: Wie positioniere ich mich?“ Die undankbarsten Plätze in den Rankings – und damit im Licht der Öffentlichkeit – sieht Roland-Berger-Mann Oltmanns übrigens aus diesem Grund in der grauen Mitte: „Die ersten zehn haben ein klares Profil, mit dem sich arbeiten lässt, genauso wie die letzten zehn.“

„Dass sich die Reputation eines CEO „nicht allein aus seiner Fachkompetenz speist“, davon ist auch Frank Weber überzeugt. „Kompetente Manager gibt es zuhauf. Um als CEO zur Premium-Marke zu werden, braucht es zusätzlich Charisma.“ ○

„Idealerweise wird der Kommunikationschef zum Sparringspartner des CEO.“

Frank Weber,
weber.advisory



Konzern-Image: Porsche top, Ryanair am Boden

Porsche ist bei deutschen Führungskräften wieder das angesehenste Unternehmen. Das ist ein Ergebnis der „Imageprofile 2014“, einer Untersuchung des Manager Magazins zum Image der Topkonzerne in Deutschland.

Der Sportwagenbauer war bei der letzten Untersuchung 2012 auf Rang vier abgerutscht und feiert nun ein rasches Comeback. Auf den Imagesieger folgt BMW unverändert auf Rang zwei, 2012-Gewinner Audi ist auf den dritten Platz abgerutscht, VW rangiert auf Platz 5 (2012: Platz 7) und Daimler auf Platz 10 (2012: Rang 9). Einzig der Konsumgüterhersteller Miele konnte sich als Vierter (2012: Platz 6) zwischen die topplatzierten Autofirmen schieben. Zu den ersten zehn der untersuchten 181 Unternehmen zählen außerdem Apple (Platz 6, 2012: 3), Bosch (7, 2012: 5), Dr. Oetker (8, 2012: 11) und BASF (9, 2012: 16).

Den größten Imagezuwachs schafften die deutsche Tochter des Bezahlsenders Sky, der Ölkonzern BP, die US-Bank Citigroup sowie die HypoVereinsbank, der deutsche Arm der italienischen Großbank

Unicredit. Den stärksten Ansehensschwund mussten das Medienhaus Gruner+Jahr, der Elektro-Riese Siemens, der Stahlkocher ThyssenKrupp und der Internethändler Amazon verkraften. Das schlechteste Image aller untersuchten Unternehmen besitzt der Billigflieger Ryanair.

Bei der Wertung in den anderen Branchen siegten: BASF (Grundstoffe), Bosch (Industriegüter), Roche (Pharma), Miele (Konsumgüter), Fielmann (Handel), Lufthansa (Transport und Touristik) und Apple (IT und Kommunikation). In der Finanzbranche belegte die Münchener Rückversicherung den Spitzenplatz.

Die Studie umfasst 181 Unternehmen. Die Auswahl berücksichtigt Adressen aus zehn Branchen, darunter sämtliche Dax-Werte und die führenden internationalen Konzerne. Die Umfrage führte Professor Joachim Schwalbach von der Humboldt-Uni in Berlin im Auftrag des Manager Magazins durch. Abgefragt wurde das Gesamtimage jedes Unternehmens, sowie zusätzliche imagebildenden Faktoren wie Kundenorientierung, Innovationskraft und Managementqualität.