

= 7353

Ergebnisorientierung

allein genügt nicht.
Nebenwirkungen müssen
mitbedacht werden
(dazu bitte das Heft
auf den Kopf stellen).

Glanz und Elend des CEO

Vorsicht, Falle: Ein guter Ruf ist ein Vermögenswert, der langfristig erarbeitet und professionell gemanagt werden muss.

Von Alexander Heintze und Volker Lindemann

„Es dauert 20 Jahre, um eine Reputation zu gewinnen, aber nur fünf Minuten, um sie zu ruinieren“, schrieb Börsenlegende Warren Buffet allen Firmenchefs ins Stammbuch. Und hatte damit ausnahmsweise einmal nicht Recht: Insbesondere deutsche Vorstandsvorsitzende wissen, dass oft bereits ein winziger Blackout genügt, um das mühsam Errungene wieder zu verlieren. Nur eine unpassende Bemerkung, bloß eine unbedachte Geste – und schon ist der „Kommunikations-GAU“ da. Erst recht in einer Mediengesellschaft, in der die Amplituden der Aufregungszyklen immer höher schlagen und sich das Wissen um echte oder vermeintliche Skandale wie ein Lauffeuer im ganzen Land verbreitet. Stets im Mittelpunkt: der CEO als Frontmann. Angesichts der zunehmenden Personifizierung und Emotionalisierung öffentlicher Debatten kommt ihm heute neben seiner internen Führungsfunktion die Aufgabe zu, den guten Ruf seines Unternehmens in der Öffentlichkeit zu wahren: „Der CEO wird immer mehr zum Chief Reputation Officer“, sagt Sepp Tschernutter, Geschäftsführer der Kommunikationsagentur Trimedia in Wien. Ein Job, der Ausdauer, Weitsicht und Wachsamkeit erfordert: Einmal abgestempelt, wird ein unglücklich agierender Wirtschaftsboss sein Markenzeichen so schnell nicht mehr los – und mit ihm das ganze Unternehmen.

WIE DAS IMAGE DIE BILANZ TRÜBEN KANN

Was genau diesen Ruf ausmacht, hat Ronald J. Alsop vom Wall Street Journal in zahlreichen Beiträgen aufgearbeitet: „Es geht nicht nur um Ethik, soziale Verantwortung oder Produkt- und Dienstleistungsqualität“, meint der Topjournalist. „Es geht um alles zusammen, plus Ertragskraft, Ansehen des CEO, Unternehmensvision und Führungsstil des Managements.“ Derart ganzheitlich betrachtet, wird Reputation zum bilanzwirksamen Vermögenswert. Ein Fauxpas, wie ihn sich Ex-Deutsche-Bank-Chef Hilmar Kopper 1994 leistete, kann auf Jahre das Geschäftsklima trüben. Als „Peanuts“ tat er damals die Summe von 59 Millionen Mark ab, die Immobilienbankrottteur Jürgen Schneider zahlreichen Hand-

werksbetrieben schuldig geblieben war. Kopper entschuldigte sich zwar umgehend, konnte die Wogen der Empörung aber nicht mehr glätten. Bis heute hat die Deutsche Bank Probleme, bei kleinen und mittleren Unternehmen einen Fuß in die Tür zu bekommen. Seinen einstmaligen guten Ruf als Finanzierungspartner, folgte die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU), habe das Geldinstitut „in großen Teilen des Mittelstands verspielt“.

Warum aber wird das Erscheinungsbild eines Unternehmens immer öfter mit dem seines Chefs gleichgesetzt? Weil er der anonymen Organisation ein Gesicht gibt. „Das Image eines CEO ist Teil des Markenbildungsprozesses, den Menschen dazu nutzen, komplexe Beziehungen zu vereinfachen“, bestätigt Professor Jeffrey A. Sonnenfeld, Präsident des Chief Executive Leadership Institute in Atlanta. Wie eng die Wirkungsbeziehungen gerade bei den Dax-30-Unternehmen sind, wies die Kommunikationsberatung Burson-Marsteller detailliert in einer Studie nach. Einige zentrale Ergebnisse der Umfrage unter 600 deutschen Meinungsführern:

- Das öffentliche Ansehen eines Konzerns wird zu knapp zwei Dritteln von der Person an der Spitze bestimmt.
- Beim Aktienkauf und auch bei der Empfehlung als Arbeitgeber lässt sich gut jeder dritte Befragte stark von der Reputation des Vorstandsvorsitzenden beeinflussen.
- Stimmt das Image des Chefs, so bleibt ein Unternehmen sogar dann glaubwürdig, wenn es negative Schlagzeilen produziert.
- Ausschlaggebend für die Reputation sind eine eindeutige Positionierung und eine positive Wahrnehmung.
- Eine Galionsfigur ist wichtig, Personenkult aber fehl am Platze. Das Erscheinungsbild des obersten Repräsentanten muss in der Organisation seinen Widerhall finden.



Sepp Tschernutter

Der CEO muss zum Chief Reputation Manager werden, meint der Kommunikationsberater



Bernhard Bauhofer

Ethische Anforderungen an Unternehmen steigen, sagt der Schweizer Consultant

„Reputationsmanagement fällt vielen Chief Executives nicht leicht“, stellt Lord Alan Watson fest, Chairman von Burson-Marsteller Europe. „Ihre Kommunikationsfähigkeiten beschränken sich meist auf den Umgang mit einer kleinen Zahl von Kollegen oder Untergebenen.“ Plötzlich sähen sie sich mit der Forderung konfrontiert, auch mit Medien, Analysten, Aktionärsvereinigungen, Politikern und anderen Meinungsbildnern zu kommunizieren. Dies könne einschüchtern, ja abschrecken. Oft unterschätzten Vorstandschefs auch die moralischen Maßstäbe der Öffentlichkeit. So sank das Ansehen von Wal-Mart bei den Verbrauchern, weil die Amerikaner überzeugt sind, dass der Handelsriese seine Leute nicht anständig bezahlt. „Der CEO ist letztlich auch Botschafter ethischer Standards“, betont Lord Watson.

DER ÖFFENTLICHKEIT RECHENSCHAFT GEBEN

Dass langfristig überhaupt nur Erfolg hat, wer eine aufrichtige Gesinnung mitbringt, davon ist Bernhard Bauhofer überzeugt: „Unternehmen müssen so handeln, dass sie für ihr Tun jederzeit jedermann gegenüber Rechenschaft ablegen können“, betont der Geschäftsführer der Schweizer Unternehmensberatung Sparring Partners. „Dem CEO als oberstem Repräsentanten fällt dabei die Aufgabe zu, einen ‚moralischen Kontrakt‘ mit den wichtigsten internen und externen Stakeholdern herbeizuführen.“ Er sei es, der als Erster spüren müsse, wie es um die Glaubwürdigkeit draußen bestellt sei – „und wo man vielleicht noch gegensteuern kann, wenn das eine oder andere Gewitter am Horizont aufzieht.“

Noch wird das Thema zu aktionistisch und punktuell angegangen – nämlich erst dann, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Im Gegensatz dazu sieht das Topmanagement von GlaxoSmithKline darin ein strategisches Führungsinstrument, das sich nicht auf Krisenkommunikation beschränken darf. „Menschen neigen dazu, über ihren Ruf nachzudenken, wenn sie Ärger am Hals haben“, sagt Florian Martius, Pressesprecher für Deutschland beim britischen Pharmariesen. Nur zu gut weiß Martius, wie schnell sein Unternehmen in die Schlagzeilen geraten kann – sei es wegen Tierversuchen, wegen nicht indizierter Nebenwirkungen oder wegen hoher Medikamentenpreise. So betrachtet, kosten fallende Sympathiewerte schnell einige Millionen an Börsenwert. Deswegen sucht GlaxoSmithKline den ständigen Kontakt mit der Öffentlichkeit – auch mit denen, die das Unternehmen kritisch sehen. „Dieses Feedback fließt direkt in unsere Arbeit ein. Ein offener Dialog zwingt uns dazu, über unser Ansehen in der Öffentlichkeit nachzudenken – ein wichtiges Korrektiv“, sagt Martius. Was anderen als übertriebener Aufwand erscheinen mag, ist für ihn eine Frage des Risikomanagements: „Ein großes Unternehmen, das im Rampenlicht steht, wird mit Sicherheit eines Tages angegriffen werden. Die Herausforderung besteht darin, vorbereitet zu sein.“

SÄULEN EINES GUTEN RUFES

Reputation lässt sich auf einer dreistufigen Skala darstellen:

Glaubwürdigkeit entsteht, wenn Reden und Tun übereinstimmen; das Bild einer Organisation muss konsistent sein.

Vertrauen bezeichnet die Annahme, dass Kommunikation und Handlungen auch dann übereinstimmen, wenn sich dies nicht kontrollieren lässt.

Wohlwollen ist vorhanden, sobald Abweichungen zwischen Worten und Taten in Krisenzeiten hingenommen werden, ohne dass Glaubwürdigkeit und Vertrauen dabei Schaden nehmen.

Quelle: Carsten Frigge, C4 Consulting