



JAN HIESSERICH
DER
CEO
NAVIGATOR

Rollenbestimmung und -kommunikation
für Topmanager

campus

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	11
The End of Management?	12
Der CEO als Wegweiser	13
Der Wert der Aufmerksamkeit	14
Die Risiken der Aufmerksamkeit	17
Das Ziel: Die Vorbereitungslücke schließen	19
Aufbau des Buches	22
Für wen ist dieses Buch?	23
Hinweis	24
Kapitel 1	
Dem Rollenmodell einen Kontext geben	25
Der CEO als Sinnmanager – Komplexität erfordert ein neues Strategieverständnis	26
Der CEO als Enabler – Das Prinzip der Selbstorganisation wird zum Fundament eines neuen Führungsverständnisses	29
Der CEO als Überzeuger – Die Kunst zu überzeugen sichert Kooperation und definiert die eigene Rolle	31
Der CEO als Kommunikator – Kommunikation wird zum strategischen Erfolgsfaktor moderner Führung	34
Der CEO als Inszenierung – Die öffentliche Meinung als Urteilsinstanz für den CEO	37
Die Definition der eigenen Rolle: Der CEO-Navigator	42

Kapitel 2	
Auf dem Weg zum CEO-Navigator	49
Vorbereitung ist alles	50
Vorsicht vor der 100-Tage-Regel	51
Überzeugen wird zur Chefsache	52
Kapitel 3	
Der CEO-Navigator	63
Über die Konzeption der Rolle	63
Das Puzzle zusammensetzen	69
Was bedeuten diese Erkenntnisse nun für unsere Untersuchung?	72
Die öffentliche Meinung als »Urteilsinstanz für die eigene Reputation«	74
Identifikation der Rollenerwartungen	75
Verortung der Rollenerwartungen entlang einer Matrix	80
Die Möglichkeiten und Grenzen des CEO-Navigators im Überblick	83
Authentizität und die Definition der eigenen Rolle innerhalb der Matrix	90
Der CEO-Navigator in der Anwendung	95
Der CEO-Navigator im Kontext der Erwartungen	124
Kapitel 4	
Die Auseinandersetzung mit der Rolle als Chance verstehen .	127
Die Rolle und das erweiterte Selbstverständnis	130
Die Rolle und die erfolgreiche Umsetzung	146
Kommunikation ist auch Beziehungsarbeit	159
Die Rolle und die eigene Reflexionsfähigkeit	170
Danksagung	181
Anmerkungen und Quellenverweise	183
Register	196

Vorwort

Es ist eigentlich sehr erstaunlich, dass es noch Menschen gibt, die freiwillig den Vorsitz eines Vorstands oder einer Geschäftsführung eines börsennotierten oder privaten, marktbedeutenden Unternehmens anstreben, also das werden möchten, was heute auch im deutschsprachigen Raum gemeinhin als Chief Executive Officer (CEO) bezeichnet wird. Nun kann ich niemandem, der eine solche Verantwortung übernehmen will, unterstellen, er oder sie sei naiv und erkenne nicht vor Dienstantritt die Komplexität der Aufgabe, die öffentliche Rolle, die mit dieser Funktion verbunden ist, die Interessenkonflikte zwischen den zahlreichen Anspruchsgruppen, die es zu moderieren gilt, oder gar die mediale Schmach im Falle des Scheiterns.

Über die Motive derjenigen Eliten, die dennoch den Mut aufbringen, diese insbesondere im vergangenen Jahrzehnt immer stärker in die Öffentlichkeit gerückte Rolle zu übernehmen, will ich nicht spekulieren. Im besten Fall sind es Unternehmertum, Verantwortungsbereitschaft und Gestaltungswille.

Unabhängig davon, ob der neue CEO als Retter, Innovator, Bewahrer des Erfolgs oder gradliniger Vertreter veränderter Gesellschafterinteressen berufen wird – er oder sie muss heute vor allem die gesellschaftspolitischen Konsequenzen des zu führenden Unternehmens im Auge behalten. Der CEO ist also Stratege, Entscheider, Politiker, Moderator von Partikularinteressen, öffentlicher Darsteller des Unternehmens, Motivator und noch vieles mehr. Wie sollen sich diese Qualitäten auf eine einzelne Person vereinigen? Wer ist der bessere Kandidat: der Unternehmenslenker als Zehnkämpfer, der alle Disziplinen sehr ordentlich beherrscht, aber in keiner wirklich Weltklasse zeigt, oder eher der hoch

qualifizierte Spezialist, der den Kern des Unternehmens versteht und gestaltet und andere Leistungsbereiche mithilfe vom Spezialisten abdeckt?

Wie immer die Antwort lautet, abhängig vom Diversifizierungs- oder Spezialisierungsgrad des jeweiligen Unternehmens und seiner Märkte: Es ist klar, dass der CEO seine Rolle als Kommunikator eindeutig definieren und einen Abgleich mit der Strategie des Unternehmens fahren muss. Sonst droht das frühe Scheitern. Der Strategie-Fit des CEOs sorgt für höheren Unternehmenserfolg, bessere Gesamtkapital- und Aktienrendite. Dies gelingt nur dann nachhaltig, wenn die Strategie nicht nur zum CEO passt (oder umgekehrt), sondern der CEO auch in der Lage ist, die Strategie gegenüber den wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens zu kommunizieren, damit Einverständnis über unternehmerische Ziele und Vorgehensweise erzielt wird.

Womit wir beim Thema dieses Buchs sind. Es geht um die öffentliche Wahrnehmung des CEOs, der mittlerweile nicht nur zum greif- und sichtbarsten Symbol des Unternehmens geworden ist – der CEO ist das Unternehmen! Eine Analyse der führenden Wirtschafts- und Finanzmedien in Deutschland aus den vergangenen Monaten bis einschließlich Oktober 2012 zeigt, dass der Trend zur Personalisierung der Medienberichterstattung über Unternehmen ungebrochen ist:

- Beispiel *Handelsblatt*: In über 60 Prozent der untersuchten Titelseiten stand der CEO im Mittelpunkt der Unternehmensberichterstattung.
- Beispiel DAX 30: In den ersten 100 Tagen nach Berufung eines neuen CEOs erschienen dreimal so viele Artikel wie vor der Berufung. Im Fall der Erstberufung zum CEO vervierfacht sich die Berichterstattung.
- Beispiel Vermittelbarkeit der Strategie: Die Tonalität der Berichterstattung über CEOs ist überwiegend negativ (61 Prozent Negativberichte)
- Beispiel gesellschaftliche Relevanz: Knapp ein Drittel der CEO-Artikel beschäftigt sich mit großen gesellschaftlichen Themen; CEOs müssen zunehmend gesellschaftspolitisch Position beziehen und über die Interessen des eigenen Unternehmens hinaus kommunikationsfähig sein.

Dass auch der Kapitalmarkt enorme Ansprüche an den CEO und seine Kommunikation entwickelt, versteht sich von selbst. Die öffentliche

Wahrnehmung hat unmittelbaren Einfluss auf die Bewertung des Unternehmens: Investitionsentscheidungen werden massiv durch das Bild beeinflusst, das Investoren vom CEO haben. Sein Profil in den Medien ist dabei von entscheidender Bedeutung. Die Bewegungen der Aktienkurse und Firmenbewertungen bei Berufung eines CEOs mit vermeintlich hohem Strategie-Fit oder bei Abberufung eines gescheiterten CEOs sind der klare Beweis.

Die zentrale Frage lautet: Gelingt es dem CEO, durch zielgruppengerechte Kommunikation Widerstände abzubauen, Handlungsspielräume zu eröffnen, die Stakeholder in ihren Interessen wahr- und ernst zu nehmen und für die Strategievermittlung die mediale Bühne zu nutzen?

In der Kommunikation gibt es keine einfachen Rezepte. Dafür ist die Komplexität von Unternehmen, Märkten und politischen Rahmenbedingungen zu hoch, das Veränderungstempo zu schnell und der Individualitätsgrad zu ausgeprägt. Das Reduzieren der Komplexität auf wenige Credo-gleiche Kernbotschaften widerspricht der Notwendigkeit, auf die berechtigten Individualinteressen von Anspruchsgruppen einzugehen. Wie kann ein CEO diesen vielfältigen Anforderungen in seinem Kommunikationsverhalten also gerecht werden?

Der CEO-Navigator ist eine Methodologie, die den CEO individuell auf seine neue Rolle vorbereitet, sein Rollenverständnis definiert und die Steuerung und Bewertung seiner Kommunikationsleistung übernimmt. Er bildet das Gerüst für die erfolgreiche kommunikative Definition und Vermittlung der Unternehmensstrategie und ist Orientierungshilfe. Er sorgt dafür, mit den Stärken und Schwächen des CEOs professionell umzugehen und zu vermeiden, dass der CEO an Freund und Feind vorbeikommuniziert und zur oft zitierten »unguided missile« wird.

Unser Kollege Jan Hiesserich hat mit dem CEO-Navigator für HERING SCHUPPENER ein überzeugendes und in der täglichen Praxis bereits erprobtes Arbeitsmodell entwickelt, mit dem der CEO sicherstellt, dass seine Kommunikation im steten Abgleich mit der Unternehmensstrategie und im bewussten Zusammenspiel mit der gesamten Unternehmenskommunikation die in sich stimmige Wahrnehmung des so bedeutsamen Strategie-Fit gewährleistet. Kurzum: Der CEO-Navigator ist ein unverzichtbares Instrument in der Multi-Channel-Medienrealität,

die sich nicht zuletzt durch den ständig wachsenden Druck gesellschaftspolitischer Stakeholder auszeichnet. Wer als CEO seine Verantwortung als Leitfigur und personifizierte Unternehmensmarke ernst nimmt, muss die Kommunikationsarbeit als wesentliche Funktion akzeptieren und professionell gestalten.

Der CEO-Navigator ist die Basis für Leadership – und um die geht es am Ende allen Stakeholdern. Sie wollen nur eines sehen: dass der CEO die Strategie vermittelt, umsetzt, den Unternehmenserfolg steigert und gleichzeitig der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens gerecht wird. Ohne professionelle Kommunikationssteuerung, ohne Führung durch Kommunikation, ist da jeder CEO chancenlos.

Düsseldorf, im Februar 2013

Ralf Hering