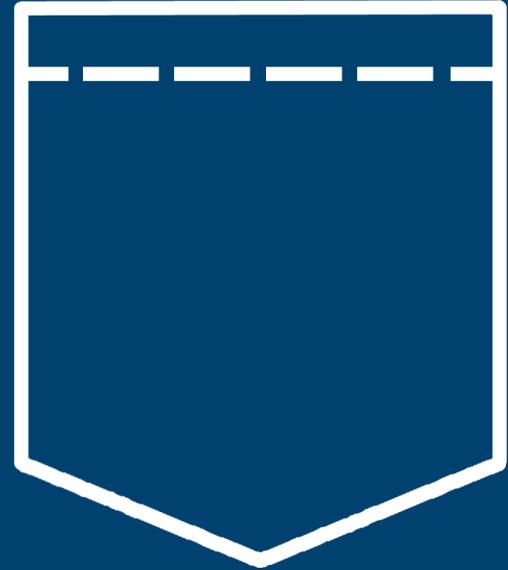


LIKE A BOSS



Perspektiven der
CEO-Kommunikation

Like a Boss

Perspektiven der CEO-Kommunikation

Ein Projekt des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement (Sommersemester 2015)
der Universität Hohenheim.

Mit freundlicher Unterstützung von Prof. Dr. Frank Brettschneider, Inhaber des Lehrstuhls für Kommunikations-
wissenschaft, insb. Kommunikationstheorie.

Hohenheim 2015

Vorwort

„Ich redete den ganzen Tag. Und wie bei allem Übrigen:
Wenn man es nur häufig genug macht, hat man es schließlich drauf.“

Dieses pragmatische Zitat von Lee Iacocca, Manager-Legende und langjährigem Chrysler-CEO, würde wohl vielen Kommunikationsverantwortlichen kalte Schauer über den Rücken jagen. Die CEO-Kommunikation gewinnt zunehmend an Bedeutung und hat schon lange nichts mehr mit „einfach drauflosreden“ zu tun - wenn sie dies überhaupt jemals hatte.

Vorbereitung und das gezielte Setzen von Botschaften sind unabdinglich, wenn der CEO als höchster Manager zum Gesicht, zum Aushängeschild des Unternehmens wird. Dies eröffnet vielfältige Chancen, birgt aber ebenso viele Risiken. Nicht immer kann alles perfekt laufen, wenn eine Person im Rampenlicht steht. Entscheidend ist ein authentischer CEO, der Kernbotschaften glaubwürdig vermittelt.

Den Möglichkeiten, aber auch Tücken bei der CEO-Kommunikation geht dieses Buch auf den Grund. Zunächst erfolgt ein kurzer Einstieg mit der kommunikationswissenschaftlichen Sicht auf CEO-Kommunikation. Unter dem Titel **Rein theoretisch ganz praktisch** wird geklärt, welchen Stellenwert die CEO-Kommunikation vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen einnimmt und wie sie mit der Reputation eines Unternehmens in Beziehung steht. Einer dieser Trends wird im Folgekapitel **Der zwitschernde CEO** aufgegriffen: Social Media. Neben verschiedenen Typen des „Social CEO“ und einem Überblick über die aktivsten CEOs in sozialen Medien enthält dieser Abschnitt auch Best Practice-Beispiele und Experten-Tipps. Im Anschluss stellt sich die Frage **Botschaft oder Blindtext?** Die

Auswertung verschiedener CEO-Interviews eröffnet spannende Einblicke in die Antworttaktiken der Topmanager gegenüber Journalisten. Deren Sicht wiederum nimmt das nächste Kapitel **Perspektivwechsel** ein. Wie gehen Journalisten mit CEO-Interviews um und wie nehmen sie die Manager wahr? Diese Fragen werden hier geklärt. Als Gegenstück zu den Journalisten wurden ebenso Kommunikationsmanager befragt. **Hinter den Kulissen** zeigt sich, welche Strategien in der CEO-Kommunikation verwendet werden und welches das beste Mittel ist, um diese an den Mann bzw. die Frau zu bringen. Perfekt umgesetzt hat diese Erkenntnisse das Unternehmen, um das sich das letzte Kapitel dreht. Dieser *Best Case* verdeutlicht, dass Unternehmen mit herausragender CEO-Kommunikation **Keine halben Sachen machen** – sondern klar und authentisch ihre Kernbotschaften kommunizieren.

Alexandra Baur	Selina Epple	Sina Müller
Johannes Bayer	Christina Flierl	Bianca Neumair
Madeleine Bellon	Elisabeth Franke	Lena Pöppelmeyer
Tessa Blatt	Lisa Friedrich	Isabel Rackow
Ricarda Bohn	Larissa Grodke-Bried	Katharina Schmidl
Nadine Bojer	Sina-Helena Gross	Verena Schneider
Michael Bosch	Vanessa Helpert	Clara Schrenk
Silvia Brunner	Helene Hofmann	Alexandra Schubert
Lara Brückner	Steffy Kämmerer	Anke Schunck
Jana Brüß	Felix Koglin	Michaela Streicher
Anja Buchner	Pauline Kynast	Marietta Weiß
Lena Bühler	Annika Körner	Katharina Wohlgemuth

Projektleiter: Dr. Ulrich Bihler

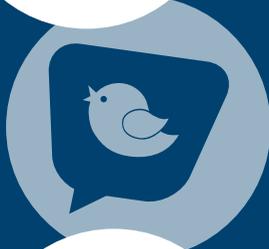


Inhaltsverzeichnis



Theoretisch, praktisch, gut

S. 10



Der zwitschernde CEO

S. 16



Hinter den Kulissen

S. 30

s. 50

Botschaft oder Blindtext



s. 64

Perspektivwechsel



s. 80

Keine halben Sachen



s. 92

Quellen





„Der Ruf der Firmenspitze
ist immer noch ein funda-
mentaler Treiber für den
Unternehmenserfolg und
die Wertschätzung der
Unternehmen.“

Theoretisch, praktisch, gut



CEO-Kommunikation – was wirklich wichtig wird

Die Megatrends unserer Zeit stellen Wirtschaft und Unternehmen vor immense Herausforderungen. Insbesondere die Digitalisierung verändert die Gesellschaft, die Medien und die Industrie weltweit mit einer Wucht, die gerade erst begonnen hat sich zu entfalten. Komplexität und Veränderung sind zwei der erfolgskritischen Faktoren, deren Beherrschung künftig über Unternehmenserfolg oder Unternehmenspleite entscheidet.

Die Reputation ist der eine Wert für Unternehmen, der in diesen Zeiten des steten Wandels stabilisierend wirken kann, Kommunikation der

andere, der CEO, als personalisiertes Unternehmensabbild in Öffentlichkeit und Medien, der dritte. In diesem Werte-Dreieck wird künftig wesentlich mitbestimmt, wohin der Weg des jeweiligen Unternehmens weist. Eine aktuelle Studie aus dem Jahr 2015 von Weber Shandwick und KRC Research kommt in diesem Kontext zu folgendem Schluss:

„Obwohl CEOs und deren Reputation einer Vielzahl von Gefahren ausgesetzt waren, ist der Ruf der Firmenspitze immer noch ein fundamentaler Treiber für den Unternehmenserfolg und die Wertschätzung der Unternehmen. Reputation gilt

als wertvolle Währung in der heutigen Wirtschaft, in der Unternehmen immer öfter mit ihren Handlungen in die Öffentlichkeit rücken. Der Ruf des CEOs steht daher im direkten Zusammenhang mit dem Erfolg der Unternehmen, ihrem Ansehen in der Branche und sollte nie unterschätzt oder vernachlässigt werden.“



Im Werte-Dreieck von CEO, Reputation und Kommunikation lassen sich folgende Interdependenzen und Interaktionen feststellen:

- CEO-Reputation sichert den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.
- Die Steuerung der CEO-Reputation ist eine zentrale Führungsaufgabe.
- Die CEO-Kommunikation muss konsequent auf den Reputationsaufbau und -ausbau ausgerichtet sein.
- Innerhalb der CEO-Kommunikation ist das passgenaue Themenmanagement ein Schlüssel zur CEO-Reputation, denn Themen mobilisieren die Öffentlichkeit und andere relevante Stakeholder.

Diese Skizzierung zeigt: CEO-Kommunikation ist (strategisches) Kommunikationsmanagement, aus dem sich u. a. Auftritte, Reden oder Interviews ergeben – nicht anders herum! Die wohl beste deutschsprachige Publikation hierzu ist vor Kur-

zem im Campus-Verlag (Frankfurt) erschienen. Jan Hiesserich arbeitet in dem mit Ursula Weidenfeld gemeinsam verantworteten Werk „Der CEO im Fokus. Lernen von den Besten für den richtigen Umgang mit der Öffentlichkeit“ exzellent heraus,

Infobox

wie erfolgreiche und wirkende CEO-Kommunikation künftig aussehen muss. Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse daraus als weitere Grundlage für die vorliegende Publikation zusammengefasst.

Will man Rolle und Relevanz der CEO-Kommunikation verstehen, ist es zunächst wichtig, die gegebenen Rahmenbedingungen zu betrachten. Da der Großteil der Anspruchsgruppen über die Medien erreicht wird, sind deren Anforderungen maßgeblich. Die aktuelle Situation charakterisiert Holger Stelzner, einer der Herausgeber der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“, vor allen Dingen dadurch, dass von Seiten der Medien „immer mehr und immer stärkere Anreize“ verlangt werden. Dies liege



vor allem an der geringer werdenden Aufmerksamkeitsspanne der Rezipienten. Dementsprechend reichen Daten und Fakten nicht mehr aus, um ein Unternehmen in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen. Die Gegenmaßnahme der Wirtschaftsberichterstattung heißt Personalisierung.

Von Unternehmensseite betrachtet wird der CEO für alle sichtbar zur letzten Instanz. Er wird vom strategischen Manager zum Gesicht des Unternehmens und steht sowohl als Entscheidungsträger als auch als (private) Person im Fokus der Öffentlichkeit. Alles, was er sagt, wirkt und wird interpretiert. Diese Tatsache sollte als Chance und als Einladung begriffen werden. Wer als Persönlichkeit in der Öffentlich-

keit auftritt, hat die Möglichkeit, das eigene Unternehmen sowie dessen Führung für die jeweiligen Anspruchsgruppen greifbar zu machen. Die Aufgabe des CEO ist es, wenig präzise Sachverhalte zu präzisieren sowie komplexe Themen und Prozesse handhabbar zu machen. Auf diese Weise kann nicht nur ein Gefühl von Sicherheit generiert werden. Verständliche CEO-Kommunikation schafft außerdem Vertrauen, Akzeptanz und Nähe.

Grundsätzlich sehen sich CEOs mit der Erwartungshaltung der Bevölkerung konfrontiert, neben unternehmenseigenen auch gesellschaftspolitische Themen aufzugreifen. Bei jeglicher Art der Kommunikation sollte sich der CEO zudem bewusst

sein, dass andere in seiner Situation anders entscheiden oder einen anderen Fokus setzen würden. Dennoch muss der CEO in seiner Funktion als verlässlicher Orientierungspunkt hinter seinen Entscheidungen stehen, diese erklären und gegebenenfalls auch gegenüber einem kritischen Publikum vertreten.

Das Handeln des CEO in der Öffentlichkeit hat eine enorme Tragweite und Auswirkungen für das komplette Unternehmen. Viele CEOs sind zwar fachlich überaus kompetent und erfahren, verfügen allerdings über wenig Kommunikations-Know-how. Daher ist es künftig sehr wichtig, den CEO auf seine Rolle in der Öffentlichkeit umso deutlicher vorzubereiten. Um diesen, beson-



ders beim Einstieg in die Position des CEOs, neuen Anforderungen gerecht zu werden, ist ein kommunikatives Briefing unabdingbar. Die Chance, die sich durch eine Personalisierung des CEO eröffnet, kann laut Hiesserich und Weidenfeld (2015) besonders gut genutzt werden, wenn man sich den Eintritt in die Öffentlichkeit als Drehbuch bzw. Geschichte vorstellt. Dazu muss als Erstes eine zur Person passende Rolle definiert werden.

Im nächsten Schritt soll dann in der Interaktion mit der Konkurrenz die eigene Geschichte weiter geschrieben werden. Ein wichtiger Teil hierbei ist es, die mediale Aufmerksamkeit für sich zu gewinnen. Nur durch öffentliche Sichtbarkeit kann das

Potenzial der CEO-Kommunikation ausgeschöpft, die Unternehmensbotschaften nach außen getragen sowie Vertrauen und Akzeptanz der relevanten Anspruchsgruppen gewonnen werden. Dazu ist es als dritter Punkt neben Rolle und existierenden Bühnen ebenso von Bedeutung, dass sich der CEO der Dramaturgie der eigenen Geschichte bewusst ist. In einer mediatisierten Gesellschaft ist Unternehmenserfolg ohne öffentliche Positionierung und Sichtbarkeit des CEOs als oberstem Repräsentanten nicht mehr möglich.

Authentisch sein: nein!
Authentisch wirken: ja!

Authentizität ist heutzutage die wichtigste Eigenschaft eines CEO. Werte

wie Ehrlichkeit, Integrität und Verlässlichkeit sind wichtiger geworden als sich zu inszenieren. „Business is Showbusiness“ war einmal, „Echt sein“ heißt das Gebot der Stunde. Ist es für einen CEO aber richtig, immer seinen Neigungen nachzugehen und seine Meinung preiszugeben? Der Medienphilosoph Norbert Bolz sagt Nein. Spitzenmanager sollten immer der Situation entsprechend und überlegt reagieren – nicht aus dem Bauch heraus. Wichtig ist daher, die Charaktereigenschaften des CEO bei dessen (kommunikativer) Positionierung miteinzubeziehen. Ansonsten wirkt es, als trage er eine Maske.

Die Frage nach der Authentizität stellt sich auch bei sozialen Rollen, von denen jeder Mensch verschiede-



ne innehat. Deshalb müssen CEOs sich bewusst machen, welche Erwartungen mit ihrer Rolle einhergehen, bevor sie diese übernehmen. Die Öffentlichkeit urteilt meist nach dem, was sie sieht. Einem CEO, der durch Medien vermittelt in der Öffentlichkeit steht, wird anhand veröffentlichter Informationen beispielsweise von außen Authentizität zugeschrieben. Rainer Niermeyer schreibt:

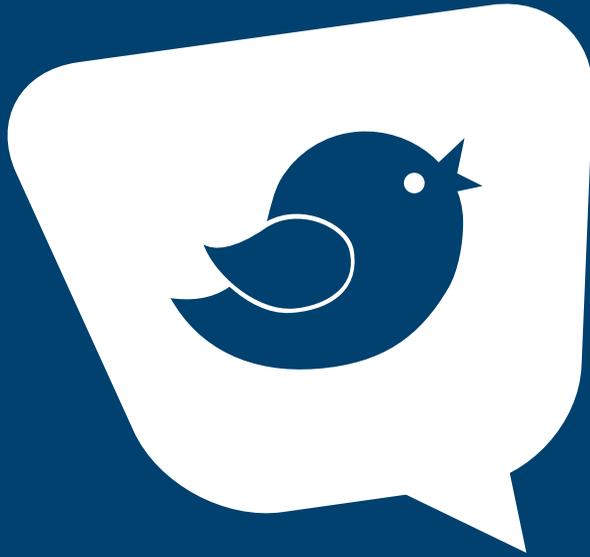


Alle Bewertungen über die Kommunikationsstärke, Glaub- und Vertrauenswürdigkeit, ja sogar Kompetenz von Vorstandsvorsitzenden erfolgt einzig auf

Basis öffentlich zugänglicher Bilder und Inszenierungen.“
Im Hinblick auf die Authentizität der CEO-Rolle lautet in diesem Fall der wichtigste Grundsatz: Nicht authentisch sein, sondern authentisch wirken!

Die Bewertung des CEO erfolgt anhand der empfundenen Wirkung dieser Person in einer bestimmten Rolle bzw. ob der CEO die Rolle glaubhaft ausfüllt. Relevant ist, wie der CEO diese Rolle effektiv verinnerlicht, ausfüllt oder selber prägt. Wichtig ist dabei ebenso: Authentizität darf nicht als festgesetzt, statisch oder unveränderbar betrachtet

werden. Beispielsweise erfordern Veränderungen im Unternehmen oder veränderte Rollenvorstellungen die Anpassung des CEO an das neue Konzept.



„Als CEO, der bloggt,
bin ich wohl so exotisch,
dass dieses Thema ein
Interview wert ist.“

(Jörg Ehmer, CEO Apollo Optik)

Der zwitschernde CEO



Wie managen amerikanische und deutsche Chefs die sozialen Medien?

Tweeten, bloggen, posten, sharen – das Teilen von Inhalten in sozialen Medien ist längst in den Alltag vieler Menschen integriert. Die Zahl der Social-Media-Nutzer steigt seit Jahren stetig an. So führten im Jahr 2014 bereits 6,7 Millionen Menschen einen eigenen Blog, Instagram und Twitter hatten mehr als 200 Millionen monatlich aktive Nutzer und Facebook wurde im gleichen Zeitraum von 1,28 Milliarden Usern verwendet.

Inhalte auf YouTube und Co. erreichen also unzählige Menschen weltweit. Das wissen auch Politiker und machen sich die sozialen Medien

daher schon stark zu Eigen: „Aus Politikern werden Social-Media-Versteher“, titelte der Tagesspiegel und laut dem IT-Lobbyverband Bitkom sind bereits neun von zehn deutschen Abgeordneten in mindestens einem sozialen Netzwerk vertreten. Gerade zur Wahlkampfzeit wird Social Media von der Politik rege genutzt.

Im Vergleich zur Politik hinken die Führungskräfte der Wirtschaft deutlich hinterher. Eine internationale Studie von Weber Shandwick zeigt, dass CEOs Social Media nicht annähernd so intensiv nutzen wie die Entscheider auf Staatsebene. Von den CEOs der Top 50 Unternehmen des

jährlichen Fortune Global 500 Rankings sind gerade einmal 18 Prozent in den sozialen Medien vertreten. Dabei hat die CEO-Kommunikation für Unternehmen durchaus großes Potenzial. CEOs, welche sich aktiv in Social Media engagieren, tragen unter anderem zu einer besseren Unternehmensreputation bei. Allein die bloße Anzahl direkter Kontakte zu den Stakeholdern, die über Twitter oder Facebook erreichbar sind, bietet große Chancen. Deshalb stellt sich die Frage, wieso so wenige CEOs die sozialen Medien nutzen und davon profitieren.



Daher soll in diesem Kapitel zur CEO-Kommunikation in den sozialen Medien geklärt werden:

- Welche deutschen CEOs nutzen Social Media?
- Wie sieht der Vergleich mit den internationalen CEOs aus?
- Welche Plattformen nutzen die CEOs?
- Welche Inhalte verbreiten sie dort? Sind sie damit erfolgreich?
- Was hat der bloggende oder zwitternde CEO zu beachten?

Auswahl der „Social CEOs“

Da sowohl bei der Nutzung als auch beim Umgang mit sozialen Medien zwischen deutschen und internationalen CEOs große Unterschiede be-

stehen, wurden sowohl nationale als auch internationale „Social CEOs“ in diese Untersuchung aufgenommen.

Auf internationaler Ebene erfolgte die Auswahl mithilfe des CEO-Ranking nach Einfluss in den sozialen Medien. Hierzu wurde der Klout-Score, eine Skala zur Messung des Online-Einflusses von Personen, herangezogen; weitere Auswahlkriterien waren u. a. eine konsistente Aktivität und das eigenständige Verfassen von Posts der CEOs. Ausgewählt wurden letztlich die fünf einflussreichsten Personen mit der Bezeichnung „CEO“, die ihre Beiträge auf Englisch verfassen. Bei den deutschen CEOs erfolgte die Auswahl in zwei Runden. Zunächst wur-

de überprüft, ob die CEOs der DAX-30-Unternehmen regelmäßig in den sozialen Medien aktiv sind. Dies war aber nicht der Fall. Deshalb wurde in einem zweiten Schritt nach einer Internetrecherche eine Auswahl an CEOs und Geschäftsführern deutscher Unternehmen mit konsistenter Social Media-Aktivität getroffen.

Als erstes Ergebnis zu den Aktivitäten von CEOs in den sozialen Netzwerken kann also festgehalten werden, dass deutsche Vertreter – zumindest diejenigen, die für die Top-30 an der Börse arbeiten – hiervon kaum oder keinen Gebrauch machen. Die CEOs oder Geschäftsführer, die auf den Plattformen unterwegs sind, sind also eher für mittelständische Unternehmen tätig.



Die untersuchten CEOs und ihre Nutzung der Kanäle:



1 Jeff Weiner
CEO LinkedIn



2 Marissa Mayer
CEO Yahoo



3 Marc Benioff
CEO Salesforce.com



4 Rupert Murdoch
CEO News Corporation



5 Jörg Blumtritt
Geschäftsführer Datarella



6 Stefan Smalla
CEO Westwing



7 Elon Musk
CEO Tesla u. SpaceX



8 Jörg Ehmer
CEO Apollo Optik



9 Karl-Thomas Neumann
CEO Opel



10 Anita Freitag-Meyer*
GF. Verdener Keks- und Waffelfabrik



*Anita Freitag-Meyer löschte nach der Erhebung Twitter und einen ihrer Blogs, Antwort auf Nachfrage: Der Aufwand ist zu hoch.



Messung der Social Media-Aktivität:

Um die Social Media-Aktivität der CEOs zu messen wurden alle von den CEOs genutzten Kanäle (Instagram, Facebook, YouTube, Blogs, Twitter) betrachtet. Auf Kanal-Ebene wurde so die Anzahl der Abonnenten sowie die Anzahl der geposteten Beiträge pro Netzwerk erfasst. Die einzelnen Beiträge wurden dann

genauer untersucht. Für jeden Post wurden die Anzahl der Relevanzzuschreibungen (z. B. Likes, Shares, Kommentare), der Inhalt sowie die besprochenen Themen aufgeführt. Außerdem wurde eine Differenzierung der inhaltlichen Ausrichtung in Anlehnung an Andreas Jungherr's verschiedene Nutzungsarten aus seiner Forschungsarbeit „Twitternde Politiker“ vorgenommen. Er unterscheidet drei Nutzungsmöglichkeiten der sozialen Medien: Lifecast, Mindcast und Dialog. Bei Lifecast postet der CEO beispielsweise In-

ternetfundstücke oder persönliche Details. Der Mensch hinter der offiziellen Persona tritt hervor. Mindcast hingegen wird als Ergänzung der beruflichen Persona gesehen. Es werden vor allem beruflich relevante Informationen, nützliche Literatur oder Ideen für Artikel und Aufsätze veröffentlicht. Bei der dritten Nutzungsart, dem Dialog, entsteht eine öffentliche und gleichberechtigte Konversation zwischen dem CEO und seinen Followern. Folgende Beiträge wurden untersucht:





Wer die Wahl hat, hat die Qual: Die verschiedenen Kanäle

Nun stellt sich die Frage: Wie sollte ein CEO im Social Web agieren? Welcher Kanal bietet sich an und was braucht es, um in diesem auch eine gewisse Resonanz zu erhalten? Schließlich sollen die Beiträge nicht in der Masse an Informationen, die sekundlich auf den Timelines und News-Feeds auftaucht, untergehen. Hierzu muss jedes soziale Medium separat betrachtet werden, denn für alle gelten unterschiedliche Spielregeln.

Twitter: lieber etwas leiser zwitschern

Zunächst einmal gilt für Twitter, was eigentlich für alle Inhalte gilt, die auf firmenfremden Plattformen geteilt werden: Tweets müssen eine gewisse Relevanz haben. Bevor der CEO etwas absolut Banales verbreitet, sollte er es lieber lassen. Andernfalls können sich Follower schnell „zuge-spamt“ fühlen.

Ein Befund, der sich hierbei zeigt: Einige CEOs nutzen Twitter und auch Facebook überwiegend, um auf eigene Blogbeiträge zu verweisen. Diese Posts kommen allerdings selten gut an. Twitter sollte nicht nur als „Linkschleuder“ für eigene, andere Kanäle verwendet werden. Natürlich können solche Verweise verbreitet werden, aber immer mit dem

Hintergedanken, dass dies in einem gesunden Maß passieren sollte und das Verhältnis von Verweisen und eigenen Beiträgen einen Kanal interessanter macht.

Auch die Frequenz, mit der Twitter bespielt wird, ist ein nicht zu unterschätzender Faktor bei der erfolgreichen Nutzung der Plattform. Die Empfehlung lautet: Nicht mehr als ein bis zwei Tweets am Tag. Ansonsten besteht die Gefahr, dass viele Beiträge einfach unter den Tisch fallen. Da Twitter auch immer mehr in den Fokus von Journalisten rückt und von diesen als ein professionelles Medium, das vor allem mit seiner Schnelligkeit punktet, gesehen wird, sollte das Themenspektrum auf den Mindcast ausgerichtet sein.



Prof. Dr. Wolfgang Schweiger, Leiter des Fachgebiets Kommunikationswissenschaft insbesondere interaktive Medien- und Onlinekommunikation an der Universität Hohenheim, rät CEOs zur Twitter-Nutzung unter folgender Voraussetzung:



Wenn sie sicher und unmissverständlich formulieren können, nutzen Sie Twitter. Das kostet nicht viel Zeit und geht schnell. Zudem erreicht man über Twitter viele Multiplikatoren.

Facebook: mitschwimmen mit der Masse

Sich auf Facebook Gehör zu verschaffen, wird zunehmend schwerer – auch als CEO. Das hängt nicht nur mit der Priorisierung von Nachrichteninhalten des Mediums zusammen, sondern auch mit den zunehmenden Werbemöglichkeiten durch sogenannte „Sponsored Posts“, für die der Werbetreibende bezahlt und welche prominent platziert werden. Dies hat zur Folge, dass Facebook sowohl von internationalen als auch von deutschen CEOs eher zu privaten Zwecken, aber nicht in ihrer geschäftlichen Funktion genutzt wird.

Ansonsten gelten für Facebook ähnliche Regeln wie für Twitter. Zualler-

erst ist zu beachten, den Kanal nicht als Linkschleuder zu missbrauchen. Wie bei Twitter auch reichen maximal ein bis zwei Beiträge pro Tag.

Vor allem sollte beim Verfassen von Beiträgen darauf geachtet werden, dass schriftliche Beiträge auch bebildert sind – so werden sie eher wahrgenommen. Doch auch hier lautet das Credo: Eine gesunde Mischung macht's! Nicht zu jedem Thema gibt es ein passendes Bild.

Instagram: die Person hinter dem CEO

Die Foto-Plattform Instagram bietet eine gute Gelegenheit, die Menschen am eigenen Leben teilhaben zu lassen. Dies gilt insbesondere für CEOs, die sich so auch als private



Person darstellen können und nahbarer wirken. Dem Nutzer können auf Instagram sowohl „Backstage-Einblicke“ in die Unternehmenswelt gewährt werden als auch Persönliches näher gebracht werden. Dabei muss es jedoch nicht immer das auf Instagram beliebte Foto vom Essen oder vom Sport sein. Jörg Ehmer, CEO von Apollo Optik, zeigt, wie Fotos zwar seine Persönlichkeit und Interessen widerspiegeln, jedoch nicht die Person an sich in den Vordergrund stellen. So fotografiert er gerne Landschaften aus dem Urlaub und aufregende Architektur oder Oldtimer-Ralleys.

Zusammenfassend gilt für die Bilder auf Instagram, dass diese qualitativ hochwertig und eher auf das The-

maspektrum, das unter „Lifecast“ zusammengefasst werden kann, ausgerichtet sein sollten.

Blogs: für die passionierten Schreiberlinge

Blogs sind hervorragend geeignet, um eine Mischung aus beruflichen und privaten Informationen zu vereinen. Thematisch sind dem CEO hierbei keine Grenzen gesetzt. Möglich ist alles – vorausgesetzt, der CEO verfügt über die Fähigkeit zu schreiben. So kann argumentativ die eigene Meinung zu verschiedensten Themen dargelegt werden. Einträge sollten dabei reflektierter und ausführlicher sein als Facebook- oder Twitter-Beiträge und werden dadurch zwangsweise länger. Interes-

sierte Leserinnen und Leser werden es dem CEO danken und sich die Zeit nehmen, die Einträge zu lesen.

Der zweite Punkt, den es beim Thema CEO-Blogs zu beachten gilt, ist der Zeitaspekt. Ein Blogeintrag erfordert einen – im Vergleich mit anderen sozialen Plattformen – wesentlich größeren Zeitaufwand und auch eine größere Denkleistung. Diese Arbeit muss ein CEO sich nicht jede Woche leisten und wird sicherlich nicht von seinen Lesern gefordert. Einträge können deshalb seltener sein, sollten jedoch immer noch kontinuierlich geschrieben werden, um so eine gewisse Reichweite zu sichern. Einen Geisterblog, der verwaist im Internet schwebt und von seinem Besitzer nicht mehr beachtet



wird, kommt nicht gut an. Prof. Dr. Wolfgang Schweiger stellt eine weitere Schwierigkeit beim Betreiben eines Blogs heraus:



CEO-Blogs sind schwierig, weil nur die wenigsten CEOs ständig eigene Beiträge schreiben wollen oder können. Wenn diese aber von Mitarbeitern verfasst werden, verliert das Ganze an Authentizität und Glaubwürdigkeit.

YouTube: professionell produziertes Bewegtbild

Postings auf der Video-Plattform YouTube sind mit einem hohen technischen Aufwand verbunden, um diese auch hochwertig aussehen zu lassen. Ist ein Clip jedoch professionell hergestellt, kommt dieser in der Regel sehr gut an. Um dies zu bewerkstelligen, ist die Unterstützung der Abteilung Corporate Communication notwendig. Karl-Thomas Neumann von Opel zeigt als einziger untersuchter CEO mit einem Videocast, dass verschiedene Arten von Clips möglich sind. So können prominente Interviewpartner, mit denen der CEO ganz ungezwungen ins Gespräch kommt, den Videos zu größerer Bekanntheit und Reich-

weite verhelfen. Das beliebteste Video von Neumanns Videocast ist z. B. ein Clip mit Alt-Rennstar Joachim „Jockel“ Winkelhock.

Auch Interviews mit Mitarbeitern können wirken. So lässt sich Neumann in einem Video eine Innovation von einem seiner jungen Ingenieure zeigen. Ein solcher Clip könnte potenzielle Fachkräfte ansprechen und lässt den CEO nahbar wirken.

Weniger empfehlenswert sind hingegen Reden im Videoformat. Hier können zwar viele Informationen durch die Unternehmenskommunikation eingebracht werden, der CEO wirkt jedoch oft steif und wenig authentisch – eher wie eine Marionette der Corporate Communications.



Typologie der Social CEOs

Fasst man die CEO-Kommunikation über die verschiedenen Social Media-Kanäle zusammen, kristallisieren sich verschiedene Typen von Social CEOs heraus. Den drei Typen, die in diesem Kapitel kurz beschrieben werden, lassen sich alle zehn untersuchten CEOs zuordnen.

ren sich verschiedene Typen von Social CEOs heraus. Den drei Typen, die in diesem Kapitel kurz beschrieben werden, lassen sich alle zehn untersuchten CEOs zuordnen.

ben werden, lassen sich alle zehn untersuchten CEOs zuordnen.





Das Kanal-Chamäleon

Dieser Typ des Social CEO betreibt verschiedene Kanäle und nutzt diese auch unterschiedlich. Er bedient ein breites Spektrum an Inhalten, setzt verschiedene Schwerpunkte und richtet seine Beiträge, je nach Kanal, eher auf den Life- oder Mindcast aus. Insgesamt befasst sich dieser Typ mit einem breiten Themenspektrum, verteilt die Inhalte jedoch auf die passenden Kanäle. So nutzen Jörg Ehmer und Anita Freitag-Meyer Instagram für persönliche Belange und ihre Blogs für professionelle Zwecke. Durch die themenspezifische Nutzung mehrerer Kanäle zeigt ein CEO mehrere oder alle Facetten seiner Persönlichkeit. Dabei sind große Spontanität und eine flexible Agenda kennzeichnend.

Ein Paradebeispiel für diesen Typ ist Anita Freitag-Meyer. Sie bedient ein sehr breites Themenspektrum, von privaten Bildern mit ihrem Hund, über Fotos von ihr kurz vor einem geschäftlichen Meeting, bis hin zu Produktinformationen, über verschiedene Kanäle, die sie miteinander verknüpft.

Das Kanal-Chamäleon passt sich den verschiedenen Kanälen, deren Eigenarten und Nutzungsmöglichkeiten, optimal an. Dabei wechselt der CEO seine „Farbe“ von privat-persönlich bis hin zu beruflich-seriös. Diese Art der Positionierung in den sozialen Medien ist sehr aufwändig und nimmt viel Zeit in Anspruch. Ob ein CEO dazu in der Lage ist, hängt vor allem von der ihm zur Verfügung stehenden Zeit und seiner Lust ab, die Kanäle nicht nur regel-

mäßig, sondern auch mit interessanten Material zu bespielen.

Der Mono-Kanalist

Wie der Name schon andeutet, fokussieren sich die CEOs dieses Typs auf einen Kanal und selektieren ihre Inhalte so, dass sie zur Plattform, auf der sie aktiv sind, passen. Folglich bedienen diese CEOs auch nur ein mittleres Themenspektrum – die Agenda ist beschränkt. Weiterhin charakterisiert die Beiträge, dass diese eher reflektiert sind. In sein Privatleben gibt der Mono-Kanalist selten Einblicke. Dennoch lassen sich die Persönlichkeit des CEO und seine Interessen erahnen, da sie sich oft indirekt aus den Einträgen herauslesen lassen.



Als gutes Beispiel dient hier Elon Musk, CEO von Tesla und SpaceX. Seine Einträge auf Twitter, die häufig seine Begeisterung für Technik zeigen und locker geschrieben sind, befassen sich fast ausschließlich mit neuen Tesla-Produkten oder den Raketenlandungen bzw. Produktentwicklungen von SpaceX. Musk betreibt also über Twitter sehr geschickte Produktkommunikation, zeigt aber auch Persönlichkeit durch Tweets zu seinen Interessen wie erneuerbare Energien oder künstliche Intelligenz. Er punktet dabei auch mit „nerdigem“ Humor, der bei der Zielgruppe sehr gut ankommt.

Der CEO an der Leine

Dass sich CEOs oft dem Wissen und der Kompetenz der Unternehmenskommunikation beugen, zeigt der

letzte Typ, der CEO an der Leine. Er bedient die Kanäle mithilfe der Unternehmenskommunikation und handelt daher nicht völlig frei, sondern wird zum Teil geführt. Dabei wird ein Themenspektrum abgedeckt, welches sich hauptsächlich auf Berufliches konzentriert. Beispielsweise werden Beiträge zu Produkten und Marktsituation verfasst. Der CEO, der nicht in seinen eigenen Worten spricht, agiert dabei nicht spontan. Der Inhalt ist häufig durch die Unternehmenskommunikation vorproduziert und wird anhand eines starren Themenplans abgearbeitet. Die strategische Funktion, die die sozialen Medien in diesem Fall einnehmen, lässt sich häufig nur schlecht bzw. gar nicht verschleiern.

Beispielhaft für den CEO an der Leine ist Karl-Thomas Neumann, CEO von Opel, der auf Twitter und YouTube im Namen seines Unternehmens aktiv ist. Die Unternehmenskommunikation von Opel agiert auch in seinem Namen auf Twitter. Verfasst Neumann Beiträge selbst, sind diese extra durch sein Kürzel „KTN“ gekennzeichnet. Diese heben sich sprachlich und thematisch jedoch nicht stark von den anderen Tweets ab. Ist diese Kommunikation an der Leine gut für die Reputation? Prof. Dr. Wolfgang Schweiger meint hierzu:



CEOs müssen ihre Meinung in den sozialen Medien frei äußern können. interne Abstimm-

mungsprozesse würden zu lange dauern. Dadurch ginge die nötige Spontanität verloren. Dass sie sich dabei an die Kommunikationsstrategien

und Sprachregelungen im Unternehmen halten und im ständigen Kontakt mit den Kommunikationsverantwortlichen stehen, ist selbstverständlich.



Infobox

Einfach mal drauf los posten?

Vergleich Internationaler und deutscher CEOs

Nationale:

- Nur sehr wenige deutsche CEOs sind auf Social Media aktiv.
- Blogs sind in Deutschland am ehesten etabliert.
- Deutsche CEOs nutzen Facebook zur öffentlichen Kommunikation.

Internationale:

- Internationale CEOs sind allgemein offener für Social Media.
- Tumblr ist eine häufig genutzte Blog-Plattform.
- Internationale CEOs nutzen Facebook eher privat.

In Puncto Qualität der Social Media-Arbeit stehen die deutschen CEOs und Geschäftsführer den internationalen CEOs aber in Nichts nach.

Wie schon Deekling und Arndt herausstellten: Social Media-Aktivitäten müssen gut geplant sein – auch solche, die der CEO persönlich oder im Namen des Unternehmens vollführt. Dabei muss jede Person und jedes Unternehmen individuell entscheiden, welche Kanäle mit welchem Aufwand bespielt werden sollen.

„Die One-size-fits-all-Empfehlung gibt es nicht. Welche Social Media-



Aktivitäten ein Unternehmen sinnvoll ergreift, hängt von Branche, Unternehmenskultur, Führungspraxis und Kommunikationsstrategie ab. Für den CEO gilt: Aus der Sicht der Beobachter repräsentiert er das ganze Unternehmen. Seine Kommunikationsrolle muss dies widerspiegeln; Aktivitäten auf Social Media müssen sich also in die kommunikative Agenda einfügen“, betonen Deekling und Arndt.

Was gilt denn nun? Sollte ein CEO viel von seiner Persönlichkeit in den sozialen Medien zeigen oder nicht? Dazu meint unser Experte Prof. Dr. Wolfgang Schweiger:



Wie viel Persönlichkeit ein CEO in den sozialen Medien zeigen sollte, hängt von der Unternehmenskultur, der Branche und den dortigen

Erwartungen und von der Persönlichkeit des CEOs ab. Nur wenn ein CEO etwas zu sagen und zu zeigen hat und nur wenn er/sie das mit Überzeugung tut, kann es auch in den sozialen Medien funktionieren.

Infobox

Empfehlungen

- Die Anzahl der Kanäle muss zur Kapazität des CEO passen.
- Inhalte sollten individuell an die Persönlichkeit des CEOs angepasst sein.
- Inhalte sollten kanalspezifisch aufbereitet werden.
- Kanäle sollten zur Persönlichkeit bzw. zum Stil des CEO passen.
- CEOs sollten in Social Media nahbar wirken – dies kann sowohl durch persönliche als auch durch berufsbezogene Inhalte vermittelt werden.



„Medien wollen
Köpfe sehen.“

Hinter den Kulissen



Den Chef ins rechte Licht rücken

Der Vorhang öffnet sich. Alle Augen sind auf die Bühne gerichtet, auf den Hauptdarsteller: den CEO. Er erntet Kritik oder Beifall. Doch auch hinter der Bühne steht niemand still – Kommunikationsabteilungen arbeiten eng mit ihrem CEO zusammen. Sie bereiten ihn schon Wochen vorher durch Briefings auf öffentliche Termine vor, organisieren Interviews oder schreiben Reden für ihn. Alles mit nur einem Ziel: ein glaubwürdiger, authentischer und perfekter Bühnenauftritt. Aus diesem Grund wird im Folgenden ein Blick hinter die Kulissen geworfen. Dafür wurden acht Kommunikationsverantwortliche zur CEO-Kommunikation befragt.

Relevanz der CEO-Kommunikation: Sichtbarer Kopf des Unternehmens



CEO-Kommunikation ist ein schützenswertes Gut, weil sie sehr eng mit der Unternehmensreputation verknüpft ist.

Diese Aussage eines befragten Kommunikationsexperten verdeutlicht die enorme Relevanz, welche der CEO-Kommunikation in der Praxis zugeschrieben wird. Sowohl für den Aufbau als auch für den Erhalt der Unternehmensreputation, im Positiven wie auch im Negativen.



Der CEO ist nach den Produkten die Galionsfigur des Hauses.

Der CEO wird stark mit der gesamten Marke assoziiert. In der öffentlichen Wahrnehmung ist es wichtig, dass nicht zu viele Personen für das Unternehmen sprechen, daher hat der CEO die zentrale Position als wichtigster Sprecher. Er ist eine Stimme, das Gesicht, das nach innen und außen auftritt, er wird gehört. Damit steht der CEO für Kontinuität, schafft Transparenz in Bezug auf die Unternehmensprozesse und sorgt für Glaubwürdigkeit und Vertrauen auf



Seiten der Stakeholder. Der Wiedererkennungswert des CEO in der Öffentlichkeit ist jedoch von Person zu Person unterschiedlich.

Den Kommunikationsexperten zufolge ist derzeit ein Trend zu beobachten, der der CEO-Kommunikation eine immer größer werdende Relevanz zuschreibt. Dieser Trend hin zu mehr CEO-Kommunikation wird vor allem von den Medien angetrieben. Denn:



Medien wollen
Köpfe sehen.

Ob die Unternehmen diese Personalisierungsstrategie auch umsetzen, hängt davon ab, wie sie sich posi-

tionieren möchten. Beispielsweise sind unter den befragten Kommunikationsexperten zwei Vertreter von mittelständischen Familienunternehmen. In einem der beiden Familienunternehmen werden verstärkt Teamleistungen und Themen in den Fokus gerückt. Der CEO wird in diesem Unternehmen funktionsorientiert positioniert, d. h. er wird unter anderem als Meinungsführer in Branchenverbänden und relevanten Gremien etabliert, jedoch weniger als Person dargestellt. Damit befindet sich das Unternehmen allerdings in einem Spannungsfeld: Einerseits gilt es, den Bedarf der Journalisten zu decken, andererseits den eigenen Prinzipien treu zu bleiben. Im zweiten Familienunternehmen vertritt der CEO die Organisation allgemein nach außen, er wird in

den Medien als Kopf des Unternehmens platziert. Das Unternehmen ist durch diese Personalisierungsstrategie abhängig vom CEO. Ein Problem könnte beispielsweise dann auftreten, wenn er das Unternehmen verlässt. Was passiert dann? Unternehmen gehen also unterschiedlich mit der Positionierung ihres CEO um.

Entscheidet sich das Unternehmen dafür, den CEO aktiv in den Medien zu platzieren, so geschieht dies auch über Themen. Das bedeutet, dass der CEO über das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Geschehen im Unternehmensumfeld bestens Bescheid wissen muss. Die eigentliche Positionierung erfolgt schließlich in den meisten Fällen anhand von Reden und Interviews.



Ist der CEO erst einmal positioniert, so wird die Wirkungskraft seiner Kommunikation als enorm hoch eingeschätzt. Den Experten zufolge kann ein CEO die Reputation eines Unternehmens ruinieren, es andererseits aber auch aus einer Krise retten. Eine häufige Medienpräsenz des CEO steigert zudem die Bekanntheit eines Unternehmens. Darin liegt insbesondere für mittelständische Unternehmen das Potenzial, ihr „Hidden Champion“-Image loszuwerden.

Zusammenarbeit mit dem CEO: Teamwork oder Alleinentscheider?

Eine gute und enge Zusammenarbeit mit dem CEO ist ein wichtiger Bestandteil bei der CEO-Kommunikation, ganz besonders bei Reden. Denn:



Als Redenschreiber leiht man seinen Kunden ein Stück weit das Hirn und ein Stück weit auch das Herz.

Das bedeutet, dass man sich in den CEO hineinversetzen muss. Diese Fähigkeit, sowie das Maß an Vertrautheit und die Bereitschaft Themen abzugeben, steigen im Verlauf der Zusammenarbeit. Dies ist notwendig und hilfreich für die Kommunikationsverantwortlichen, denn eine der größten Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit dem CEO ist sein voller Terminkalender. So bleibt für Abstimmungen oftmals kaum oder nur äußerst wenig Zeit.

Bei kleineren Unternehmen ist dies generell einfacher, da Wege kürzer sind und schnell und unkompliziert Kontakt zum CEO aufgenommen werden kann. Dies schafft die Möglichkeit, auch kurzfristig agieren und reagieren zu können. Bei größeren Unternehmen ist das oft schwieriger. Hier hat in erster Linie der Leiter der Unternehmenskommunikation direkten Kontakt zum CEO. So kommen Informationen oft nur indirekt und mit zeitlicher Verzögerung bei der Unternehmenskommunikation an.

Eine weitere Möglichkeit der Zusammenarbeit in großen Unternehmen bezieht den Vorstandsassistenten mit ein. Er tritt als Vermittler zwischen der Unternehmenskommu-



nikation und dem CEO auf. Durch den ständigen wechselseitigen Kontakt ist es ihm möglich, verschiedene Informationen zeitnah zu synchronisieren und somit Informationsasymmetrien zu vermeiden. Die Anlässe für die Zusammenarbeit mit dem CEO gehen meist von der Unternehmenskommunikation aus, da dort die Anfragen der Medienvertreter entgegengenommen werden. In seltenen Fällen wendet sich der CEO selbst an die Unternehmenskommunikation, z. B. wenn er bei einer Veranstaltung direkt auf ein Interview angesprochen wurde.

Neben dem vollen Terminkalender eines CEO ist eine weitere Herausforderung die unterschiedliche Schwerpunktsetzung von Themen.

Die Unternehmenskommunikation und der CEO haben gelegentlich verschiedene Themenpräferenzen und -schwerpunkte, was Überzeugungsarbeit notwendig macht.



Starke Persönlichkeiten haben einfach einen eigenen Kopf. Eigene Persönlichkeit bedeutet aber nicht zwangsläufig beratungsresistent.

Trotz gelegentlichen Meinungsverschiedenheiten zwischen CEO und Kommunikationsexperten erkennen die CEOs den hohen Stellenwert der Unternehmenskommunikation an. Sie schätzen die Expertise

der Kommunikationsexperten und sind offen für Beratung. Dabei erwarten sie sowohl thematisches als auch fachliches Know-how. Für viele CEOs haben vor allem Reden als wirkungsstarkes Element einen hohen Stellenwert. Dementsprechend ist die Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Reden häufig Chefsache und von hohem gegenseitigen Vertrauen geprägt.

CEO-Reden: ein langer Entstehungsprozess

Reden sind ein geeignetes Instrument, um den CEO zu positionieren. Deshalb spielen auch die Ghostwriter (Redenschreiber) hinter den Kulissen mit. Anlässe für Reden sind alle Auf-



tritte, bei denen der CEO eine Repräsentations- und Informationsfunktion hat. Dementsprechend sind sie im Bezug auf den Umfang und den Inhalt sehr verschieden. Von unternehmensexternen Großveranstaltungen wie Messen und Weltpremieren über politische Veranstaltungen, Pressekonferenzen, branchenspezifische Fachkongresse, bis hin zu internen Veranstaltungen wie Aufsichtsratssitzungen, Townhall Meetings oder Jubiläen – Reden kommen an vielen Stellen der CEO-Kommunikation zum Einsatz, und das bis zu 200 Mal im Jahr.

Doch zuvor muss die Unternehmenskommunikation die Rede vorbereiten. Dafür wird zunächst geprüft, welche Anlässe für Reden in den kommen-

den Wochen und Monaten anstehen. Das Verfassen der Rede folgt dann dem hier dargestellten Prozess:





1 Der erste Schritt ist das Briefing. Hierbei wird in Erfahrung gebracht, in welchem Rahmen die Rede gehalten werden soll, über welches Thema der CEO sprechen und wer im Publikum sitzen wird. Die Themen sind dabei oftmals nicht starr vorgegeben, sodass ein gewisser Spielraum zur Ausgestaltung bleibt.

2 Ist das Briefing erfolgt, steht Recherchearbeit an: Hat der CEO oder ein anderer Vorstand zu diesem oder einem ähnlichen Thema schon einmal gesprochen? Falls ja: Was waren die Inhalte der Rede? Hierbei gilt es, Anknüpfungspunkte zu suchen und Widersprüche zu vermeiden. Wurde das Thema noch nicht vom CEO oder einem anderen

Vorstand aufgegriffen, so ist zunächst zu klären, in welche Verbindung man das Unternehmen mit dem Thema bringen möchte. Es muss beantwortet werden, wie der CEO und das Unternehmen grundsätzlich positioniert werden sollen.

3 Steht die Positionierung fest, beginnt die Hintergrundrecherche. Dabei werden die Inhalte der Rede und die Botschaften entwickelt. Zudem werden Fakten zusammengetragen, die diese Inhalte und Botschaften untermauern.

4 Anschließend beginnt der Schreibprozess. Teilweise wird dem Veranstalter bereits vorab das Thema oder ein Abstract der Rede zugesendet. Daran anknüpfend wird die Rede selbst ausformuliert

und strukturiert. Je nach Vorliebe erhalten manche CEOs ausformulierte Texte, andere bevorzugen stichwortartige Skripte. In beiden Fällen steht der Schreiber immer wieder mit dem CEO in Kontakt, um sich abzustimmen und gegebenenfalls Änderungswünsche einfließen zu lassen.

Die gesamte Entwicklung einer Rede nimmt einige Zeit in Anspruch:



Bis eine Rede gewachsen ist, ist es ein Entstehungsprozess.

Die Wirkung einer Rede wird teilweise intern durch Feedbackbögen nach Veranstaltungen und teilweise durch allgemeine externe Studien z. B. zur



CEO-Reputation, gemessen. Meistens wird sie allerdings nicht spezifisch und standardisiert analysiert. Der Aufwand für solch eine Evaluation ist laut Kommunikationsexperten zu hoch. Vereinzelt wird qualitatives, persönliches Feedback von den Zuhörern eingeholt. Ansonsten wird die Medienberichterstattung anhand von Presseclippings und Medienresonanzanalysen erhoben. Ein Experte meint hierzu:



Wir hören uns um, sprechen mit den Leuten und bekommen Feedback. Aber wir haben keinen Prozess dahinter.

Aber wann ist eine Rede überhaupt gut? Wann wirkt sie am besten? Das hängt laut der Kommunikationsexperten immer auch mit der Person, die spricht, zusammen. Dabei haben die persönliche Tagesform des Redners, aber auch Rahmenbedingungen einen nicht steuerbaren Einfluss. Generell gibt es jedoch einerseits formale, andererseits inhaltliche Kriterien, die den Erfolg einer Rede mitbestimmen.

Bei den formalen Kriterien sind sich die Experten einig:



Eine Rede muss verständlich, aktuell und relevant sein und sollte maximal drei klare Botschaften enthalten.

Im Bezug auf die Sprache gilt deshalb: Kurze, klare Sätze sowie ein anschaulicher und lebensnaher Sprachstil. Zudem muss die Rede gut strukturiert sein. Am Anfang sollte der CEO einen Ausblick geben, worauf er im Folgenden eingehen wird und versuchen die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu erregen – beispielsweise mit einem humorvollen Einstieg. Es folgen Ausführungen und Argumentation, bevor der CEO seine Rede zusammenfasst und die Kernbotschaften wiederholt.



Eine Rede ist eine gute Rede, wenn zumindest die Kernbotschaften in Erinnerung bleiben.

Ein Kommunikationsexperte weist insbesondere darauf hin, beim Aufbau der Rede auf *Primacy*- und *Recency*-Effekte zu achten. Diese Effekte behandeln die Erinnerungsleistung von Personen. Sie besagen, dass Informationen am Anfang und am Ende der Rede besser erinnert werden als Informationen, die dazwischen vermittelt werden. Im Hinblick auf wichtige Kernbotschaften sollten diese Effekte unbedingt beachtet werden.

Auch auf inhaltlicher Ebene gilt: Eine erfolgreiche Rede darf unterhaltsam sein und das Publikum an einigen Stellen zum Lachen bringen. Wenn die Leute eine Rede als unkonventionell empfinden, hören sie engagierter zu und erinnern sich im Endeffekt später auch besser daran. Zu den inhaltlichen Kriterien zählt weiterhin, dass eine Rede Ausdruck der persönlichen Sichtweise auf ein Thema ist. Einige Unternehmen stellen dafür bis zu einem gewissen Grad die Persönlichkeit, die Betroffenheit und persönliche Geschichte des CEO heraus. Gleichzeitig sollte sich eine Rede aber auch auf belastbare und überprüfbare Fakten stützen. Zudem sollten die Botschaften nicht als Einzelbotschaften wahrgenommen werden, sondern als Baustein einer überge-

ordneten Botschaft, die im Gedächtnis bleibt. Um dies zu unterstützen, ist eine häufig verwendete Strategie die Emotionalisierung des Gesagten. Dadurch wird die Aufmerksamkeit des Publikums gesteigert.

Die Kommunikationsexperten sind der Meinung, dass eine Rede dann gelungen ist, wenn die Themen und Botschaften im Unternehmensinteresse platziert werden.

CEO-Interviews sollen positiv auf das Unternehmensimage einzahlen

Interviews mit dem CEO kommen entweder reaktiv oder proaktiv zustande. Im ersten Fall wenden sich die Journalisten an das Unterneh-



! Aus den Experteninterviews lassen sich drei Trends ableiten:

1. Zum einen weichen die Kommunikationsexperten immer stärker von der ausformulierten Rede ab und setzen vermehrt auf Stichpunkte. Das vergrößert den Spielraum des CEO, seine Persönlichkeit kommt besser zur Geltung.
2. Der zweite Trend zeigt auf, dass Visualisierungen, welche den Inhalt der Rede im Hintergrund unterstützen, immer wichtiger werden. Denn Bilder und Diagramme bleiben in der Regel besser in Erinnerung als Worte.
3. Drittens werden Reden in Großkonzernen zunehmend zentral durch einen gesamtverantwortlichen Kommunikationsbereich erstellt.

men und stellen eine Anfrage. Dabei kann das angefragte Unternehmen z. B. durch einen Branchenverband empfohlen worden sein. Wie bei der Relevanz von CEO-Reden bereits erwähnt, ist es von großer Bedeutung, dass sich der CEO in solchen Verbänden als Meinungsführer positioniert, damit die Journalisten bei Anfragen an das jeweilige Unterneh-

men verwiesen werden. Auch durch das persönliche Netzwerk des CEO oder der Unternehmenskommunikation können Anfragen zustande kommen. Hat ein Journalist bereits gute Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen gemacht, so ist er auch dazu geneigt, bei einem geeigneten Anlass wieder auf die Organisation zuzugehen.



Die Journalisten wissen, zu Thema X kann der CEO von der Firma etwas sagen, er sagt auch gerne was. Also rufe ich mal an und versuche kurzfristig ein Hintergrundgespräch führen zu können.



So beschreibt ein Kommunikationsverantwortlicher einen möglichen Ablauf.

Bei der proaktiven Vorgehensweise bietet das Unternehmen gezielt Interviews an. Dies ist häufig im Rahmen von Veranstaltungen der Fall, wie z.B. Pressekonferenzen oder Messen. Ein Kommunikationsexperte gab die Empfehlung, zu negativ belegten Themen Interviews zu geben. Damit signalisiert das Unternehmen den Journalisten, dass es auch für unbeliebte Themen offen ist. Das stärkt die Beziehung und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass der Journalist sich zu einem anderen Thema wieder meldet. Insgesamt kommen Interviews allerdings häufiger reaktiv zustande. Meistens

haben die Unternehmen keine Zeit, aktiv Themen zu pushen.

Geht eine Interviewanfrage ein, so sind einige Vorüberlegungen zu leisten. Darauf aufbauend entscheidet das Unternehmen, ob es die Anfrage annimmt. Grundsätzlich gilt, dass Unternehmen gegenüber Ad hoc-Anfragen tendenziell eher negativ eingestellt sind. Allerdings spielt hierbei das Thema der Anfrage eine wichtige Rolle. Im Rahmen des Issues Management wird geprüft, welche Themen intern aktuell sind und welche Themen in der Gesellschaft diskutiert werden. Passen die Themen zusammen? Wie möchte sich das Unternehmen zu einem Thema äußern? Diese Fragen müssen geklärt werden. Neben dem Thema entscheidet das

Unternehmen auch abhängig vom Medium: Handelt es sich um ein seriöses Medium mit einem guten Ruf? Besteht bereits eine Beziehung zu dem jeweiligen Medium? Wenn ja, ist es eine langfristige und wechselseitige Beziehung oder hat das Unternehmen schlechte Erfahrungen mit dem Medium gesammelt? Zu guter Letzt ist auch die Kommunikationsstrategie für die Auswahl der Medien relevant: Setzt das Unternehmen auf regionale und/oder überregionale Medien? Und: Wie stark möchte es sich in der Fachpresse positionieren?

Kommt schlussendlich ein Interview zustande, wird der CEO dabei von einem Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation oder einem Assistenten begleitet. Grund dafür ist unter



anderem die Vorsicht der CEOs, hervorgerufen durch Skandalisierungstendenzen in den Medien.

Wurde der Artikel im Anschluss an das Interview vom Journalisten verfasst, werden die Zitate in den meisten Fällen von der Unternehmenskommunikation vor der Veröffentlichung autorisiert.

Wie bei Reden findet auch bei Interviews keine gezielte Evaluation statt, sondern sie fließen in den allgemeinen Pressespiegel und in die Medienresonanzanalyse mit ein. Die Kommunikationsexperten bewerten jedoch sehr wohl die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Journalisten. Das ist ausschlaggebend dafür, ob in Zukunft weitere Interviews vereinbart werden oder nicht.

Hierbei spielt auch die Darstellung eine Rolle. Die Experten sind sich darüber einig, dass der Inhalt des Interviews richtig dargestellt werden sollte. Ein Befragter meinte:



Es ist ein gutes Interview, wenn es so wiedergegeben wurde, wie es auch gesagt wurde.

Zudem sollten, wie bei der Rede auch, die Themen und Botschaften im Unternehmensinteresse veröffentlicht werden. Das Interview sollte demnach positiv auf das Unternehmensimage einzahlen und den CEO positiv darstellen.

Was hängen bleiben muss: Kernbotschaften

Kernbotschaften sind die wichtigsten Botschaften, die vom Unternehmen an seine Stakeholder gesendet werden. Die entsprechenden Aussagen, die diese Botschaften vermitteln, sollten kurz, verständlich und prägnant formuliert sein.

Kernbotschaften gelten langfristig sowie unternehmensweit für alle Kommunikationsinstrumente und sind sowohl in Reden als auch in Interviews unverzichtbar. Reden und Interviews werden von Kommunikationsexperten nur dann als gelungen angesehen, wenn die Kernbotschaften in die Berichterstattung einfließen.



Sie spielen auch in den sozialen Medien eine wichtige Rolle. Die Postings werden in größeren Unternehmen in der Regel von der Unternehmenskommunikation vorgefertigt und vom CEO oder dessen Assistenz freigegeben oder vervollständigt. Daher ist zunächst zu klären, wie solche Kernbotschaften entwickelt werden.

Bei der Entwicklung der Kernbotschaften gilt es zu hinterfragen, welche Effekte und Wirkungen damit erzielt werden sollen. Denn Zahlen und Informationen können nicht verändert, aber unterschiedlich verpackt werden. Dabei haben drei Faktoren Einfluss auf die beabsichtigten Wirkungen.

1 Der erste Einflussfaktor ist die Zielgruppe: Richtet sich die Kernbotschaft an interne Stakeholder, wie z. B. Mitarbeiter, und/oder an externe Stakeholder (z. B. Medien) und damit auch an die breite Öffentlichkeit? Je nach Zielgruppe unterscheiden sich die Kernbotschaften inhaltlich und in der Art und Weise ihrer Formulierung.

2 Der zweite Einflussfaktor ist der Rahmen der Veranstaltung und das Thema, über das der CEO sprechen soll. Es kann sich dabei um unternehmenseigene Botschaften handeln, z. B. um Bilanzen, oder um gesellschaftlich relevante Botschaften, z.B. welche Auswirkungen wirtschaftliche

Entwicklungen auf die jeweilige Branche haben. Bei unternehmenseigenen Botschaften gilt: intern vor extern kommunizieren. Mitarbeiter sollen von wichtigen Veränderungen im Unternehmen nicht aus der Presse erfahren. Inhaltlich orientieren sich diese Botschaften an der Gesamtstrategie des Unternehmens. Dabei werden auch die Unternehmenswerte und -vorstellungen berücksichtigt.

Viele Unternehmen verfügen über Themen-Guidelines, die Orientierung bei der Formulierung von Kernbotschaften geben. Die unternehmenseigenen Kernbotschaften werden darüber hinaus permanent bearbeitet. Es erfolgt demnach in der Regel keine gesonderte Auf-



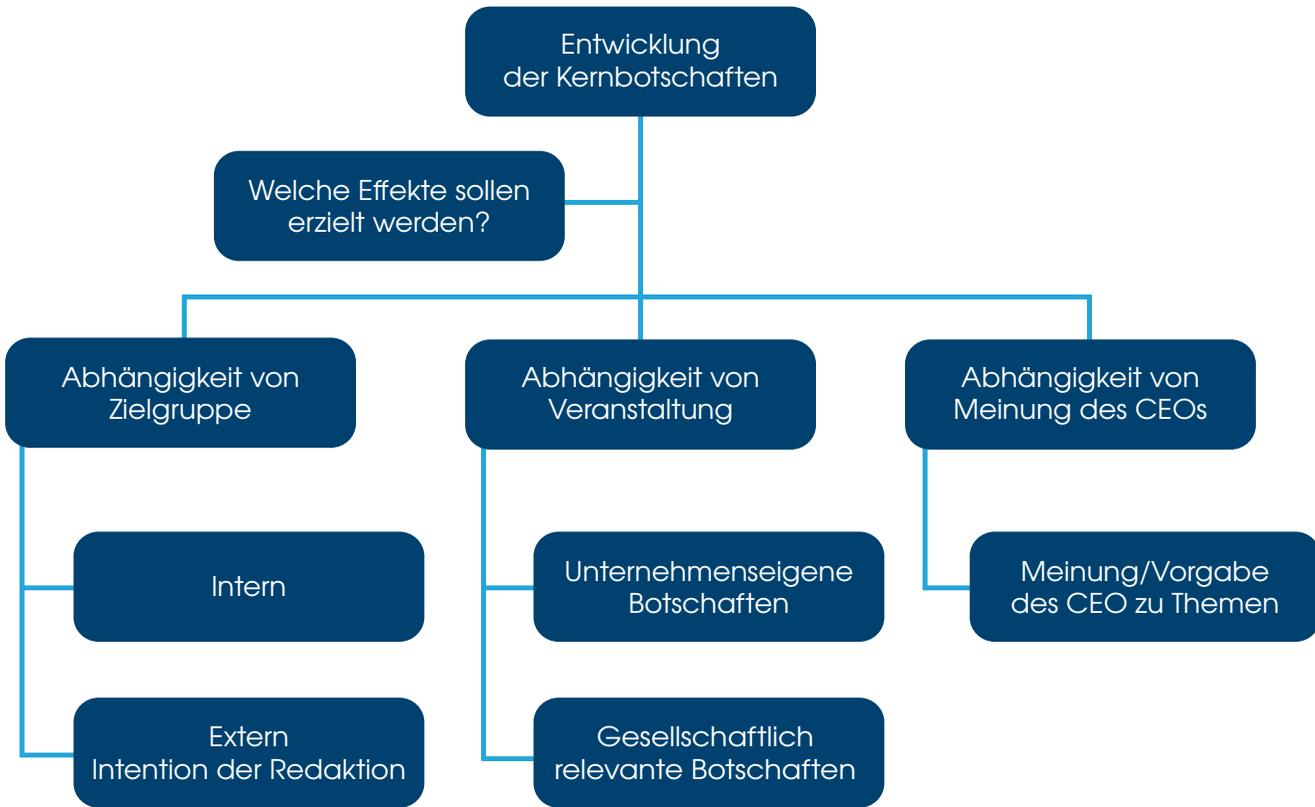
bereitung für CEO-Interviews und Reden. Aber für diese Instrumente werden zusätzlich auf die Veranstaltung und das Thema angepasste Botschaften entwickelt, die unter das Dach der Kernbotschaften passen. Um gesellschaftlich relevante Botschaften zu formulieren, analysieren die Kommunikationsexperten zunächst den Status Quo bestimmter Themen in der Gesellschaft. Darauf aufbauend wird geklärt, wie sich das Unternehmen zu diesem Thema positionieren möchte und wie dies mit den Unternehmenswerten in Einklang zu bringen ist.

3 Der dritte Einflussfaktor sind die Meinung und Vorgaben des CEO. Um Botschaften authen-

tisch und glaubwürdig vermitteln zu können, muss der CEO voll und ganz das vertreten, was er sagt. Sobald die Botschaften formuliert sind, müssen sie im Rahmen eines Botschaftenmanagements aufeinander abgestimmt werden. Zu beachten ist dabei, dass die unternehmens-eigenen strategischen Botschaften mit den gesellschaftlich relevanten Botschaften kompatibel sind.

Die Unternehmenskommunikation leistet dieses Abstimmen der Botschaften. Damit nimmt sie eine Schnittstellenfunktion ein, sie koordiniert Botschaften sowohl unternehmensintern als auch nach außen. Intern synchronisiert die Unternehmenskommunikation die verschiedenen Fachbereiche und die Strategie

des Top-Managements. Extern tritt sie als Mittler zwischen Unternehmensinteressen, Stakeholdern und der Öffentlichkeit auf. Dabei achtet sie stets darauf, dass die Botschaften mit den Werten und der Philosophie des Unternehmens vereinbar sind. Dies ist die Voraussetzung für Glaubwürdigkeit. Dieser Koordinationsaufwand ist bei kleinen Unternehmen mit nur einem Kommunikationsverantwortlichen deutlich geringer als bei größeren Unternehmen, in denen sich mehrere Personen mit der internen und externen Kommunikation befassen.





Nonverbale Kommunikation: Wie viel Training ist nötig?

“

Egal, was man an schlüssigen oder kraftvollen Sätzen aufschreibt – wenn sie nicht schlüssig und kraftvoll vorgetragen werden, dann verpuffen sie.

Deshalb spielt bei einem CEO-Interview oder einer Rede nicht nur das gesprochene Wort eine Rolle. Die befragten Kommunikationsexperten schreiben der nonverbalen Kommunikation einen großen Einfluss auf den Erfolg zu. Der CEO muss ihnen zufolge einwandfrei präsentieren,

frei sprechen und angemessen gestikulieren können. Gestik und Mimik sollten zum Inhalt des gesprochenen Wortes passen. Dadurch können vor allem bei einer Rede zentrale Aspekte unterstützt und hervorgehoben werden.

Medientrainings hierzu erachten die Kommunikationsexperten als unterschiedlich wichtig. CEOs, die schon jahrelang für dasselbe Unternehmen arbeiten, absolvieren kaum oder keine Medientrainings mehr, da sie bereits routiniert sind. In solchen Fällen wird aber häufig mit Anmerkungen und Markierungen gearbeitet, um den CEO auf die Betonung bestimmter Textabschnitte oder Wörter aufmerksam zu machen.

Ist ein CEO allerdings neu in einem Unternehmen, sollten laut der Experten Medientrainings durchgeführt werden. Bestenfalls übernimmt das ein externer Coach, da dieser eine neutrale Außensicht einnimmt.

Vereinzelt weisen Kommunikationsverantwortliche darauf hin, dass teilweise auf Medientrainings verzichtet wird oder diese nur punktuell eingesetzt werden, um dem CEO nicht wie einem Schauspieler eine fremde Rolle aufzuerlegen, sondern die Persönlichkeit, Glaubwürdigkeit und Authentizität des CEO beizubehalten.



Vorbereitung des CEO: Briefings sind erfolgsentscheidend

Damit auf der Bühne alles gelingt und die Zuschauer begeistert sind, ist vor allem eines wichtig: eine gute Vorbereitung. Deshalb geht jedem öffentlichen Auftritt des CEO, bei dem die Presse oder andere externe Personen anwesend sind, ein Briefing voraus.

Briefings sind Dokumente, die in schriftlicher Form wichtige Informationen, Hintergründe und Sprachregelungen veranstaltungsspezifisch und übersichtlich zusammenfassen. Für den CEO sind sie Manuskript und Regieanweisung zugleich. Das zentrale Ziel dabei ist es, den CEO auf die Situation vor

Ort bestmöglich vorzubereiten. Er sollte wissen, welche Aufgaben er hat und wie sein Unternehmen bei der jeweiligen Veranstaltung positioniert ist. Denn nur so kann er sich und das Unternehmen auf beste Art und Weise repräsentieren.

Ein gutes Briefing ist erfolgsentscheidend, denn der CEO ist die Schnittstelle nach außen. Alle Augen sind auf ihn gerichtet: Er hat extrem viel Kontakt zu externen Personen – auf einer großen Messe können das bis zu 70 Journalistenkontakte pro Tag sein. Zudem wird er mit einem breiten Themenspektrum konfrontiert – von wirtschaftlichen Themen bis hin zu aktuellen politischen und gesellschaftlichen Fragen. Er muss zu allem Stellung beziehen. Gleich-

zeitig hat der CEO nicht ausreichend zeitliche Kapazität, um sich in jeden Termin ausführlich einzuarbeiten. Deshalb muss er sich auf die Briefing-Unterlagen verlassen. Diese enthalten Veranstaltungsdetails, d.h. einen persönlichen Ablaufplan und die grundsätzliche Story bei den Terminen. Ein weiterer Bestandteil sind veranstaltungsabhängig aufgelistete Kernbotschaften, die speziell zu einem Thema platziert werden sollen. Weiterhin spielen Kurzprofile von Journalisten oder anderen externen Stakeholdern eine Rolle, damit der CEO beispielsweise sein Gegenüber bei einem Gala-Dinner einordnen kann.

Das Kernstück der Briefing-Unterlagen sind jedoch die „Hot Topics“.



Dabei handelt es sich um kritische und aktuelle Themen, auf die der CEO von Journalisten angesprochen werden könnte. Es wird von ihm erwartet, dass er zu meist hoch aktuellen Themen, die nicht immer das Unternehmen betreffen, sondern in erster Linie die Öffentlichkeit beschäftigen, Stellung bezieht. Für das Briefing gilt es solche Themen aufzuspüren, Hintergrundinformationen bereitzustellen und Sprachregelungen festzulegen. Vor allem bei diesen Themen kommt die zeit- aufwändige Vorbereitung des Teams hinter den Kulissen zum Vorschein.

Die Kommunikationsverantwortlichen sind für die Erstellung des Briefings verantwortlich. Sie spielen die Unterlagen dem CEO direkt zu oder

stimmen diese mit seinen Assistenten ab. Hierfür findet auch eine enge Zusammenarbeit mit den internationalen Fachbereichen statt, die inhaltlichen Input liefern (vgl. Schaubild Seite 48).

Die zentrale Herausforderung für die Kommunikationsabteilung liegt dann in der Priorisierung von Themen und im Filtern der Inhalte. Welche Themen sind für die Veranstaltung besonders wichtig? Worüber weiß der CEO schon Bescheid? In welchen Bereichen benötigt er mehr, in welchen weniger Informationen? Anhand dieser Fragen wird der recherchierte Input auf ein Drittel gekürzt. Denn ein Briefing erfüllt nur dann seinen Sinn, wenn es kurz und knapp ist. Es sollte so prägnant sein, dass der CEO auf seiner Fahrt zum Termin die wich-

tigsten Punkte verinnerlichen kann. Aus diesem Grund sollten Briefings auch so aufbereitet sein, dass der CEO die Inhalte möglichst schnell fassen kann. Eine klare Struktur, einheitliches Layout und eine übersichtliche Gestaltung sind dabei das A und O. Übersichtlich bedeutet in erster Linie übersichtlich für den CEO. Die Auswahl von Schaubildern oder Zahlen, von Fließtext oder Stichpunkten sollte seinen individuellen Bedürfnissen entsprechen.

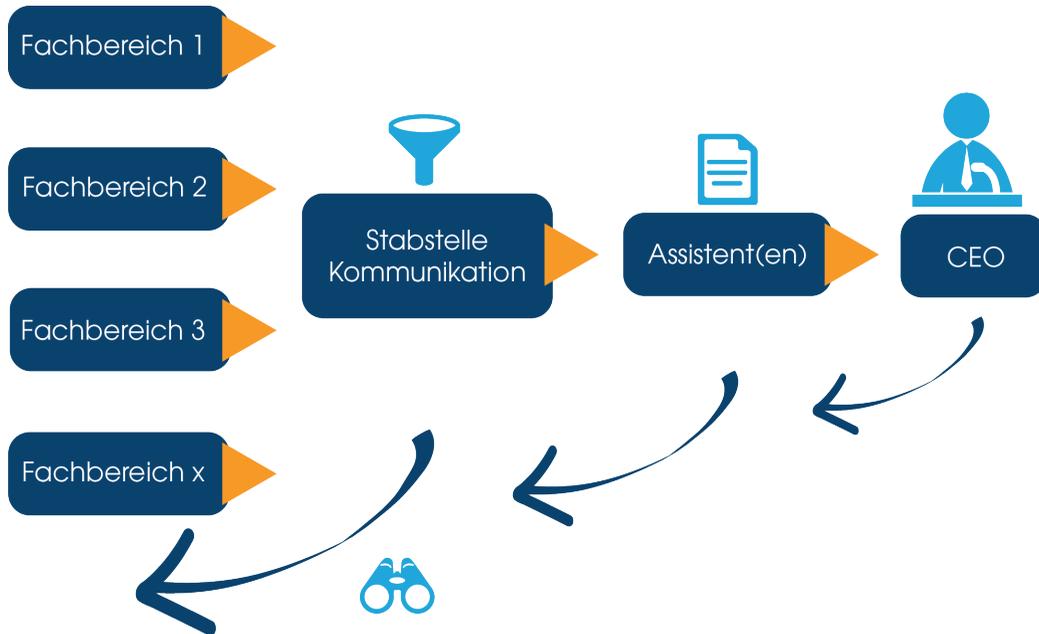
Eine unternehmensweite Standardisierung von Briefing-Unterlagen im Hinblick auf Struktur, Formatierung und Layout ist ein aktueller Trend in Kommunikationsabteilungen. Dieser Trend lässt sich auf den Bedeutungszuwachs von Briefings zurückfüh-



ren: Die Schnelllebigkeit in unserer digitalisierten Welt nimmt zu. Doch wie können diese Anforderungen auch in Zukunft erfüllt werden? Welche Fähigkeiten sollten Kommunikationsverantwortliche hinter den

Kulissen mitbringen, damit auf der Bühne alles reibungslos abläuft? Sie sollten veranstaltungsspezifisch und CEO-spezifisch denken, umfangreich recherchieren, eng mit anderen Fachbereichen zusammenarbeiten,

koordinieren sowie Inhalte strukturiert darstellen. Ein erfolgreiches Briefing erfordert somit vor allem eines: Jede Menge Weitsicht und eine gute Vorstellungskraft sowie die Fähigkeit, Informationen zu filtern.





Fazit

Der für die CEO-Kommunikation aktuellste Trend, die wachsende Bedeutung des CEO als Person in den Medien, macht eine Anpassung der Strategien und der Kommunikation in den Unternehmen erforderlich. Folgende Aspekte sollten daher im Bezug auf die CEO-Kommunikation berücksichtigt werden:

1. Die Art und Weise der CEO-Kommunikation muss zum Unternehmen passen.
2. Der CEO sollte strategisch klug positioniert werden.
3. Regelmäßige Absprachen mit dem CEO und kurze Wege sind von Vorteil.
4. Bei der Zusammenarbeit mit dem CEO sollte ihm nichts aufgezwungen werden.
5. Für die CEO-Kommunikation sollte Themen-Monitoring betrieben werden.
6. Die Kernbotschaften sollten konsistent sein.
7. Botschaftenmanagement sollte aktiv gepflegt werden.
8. CEO-Interviews sollten nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv platziert werden, um regelmäßige Präsenz in den Medien sicherzustellen.
9. Das Instrument der Emotionalisierung sollte insbesondere beim Format der Rede ausgenutzt werden.
10. Für CEO-Kommunikation in Social Media sollte eine konsistente Strategie entwickelt werden.



„Ich arbeite so lange in
diesem Unternehmen
und dennoch habe ich es
mir nicht träumen lassen,
heute hier zu stehen.“

(Höttges, Telekom)

Botschaft oder Blindtext



Reden und Interviews von CEOs

Was eine gute Rede aus Sicht der Corporate Communications (CC) ausmacht, wurde im vorangegangenen Kapitel ausführlich erörtert: Es wurde dargelegt, welche formalen und inhaltlichen Kriterien für die CC von Bedeutung sind und welche gestalterischen Unterschiede sich im Vergleich zum CEO-Interview ergeben.

Fast noch wichtiger ist jedoch die Frage nach der Wirkung beim Adressaten. Deshalb wird nun die Perspektive – weg vom Unternehmen, hin zum Rezipienten – gewechselt.



- **Wie wirken Reden und Interviews bei der Zielgruppe?**
- **Was kommt an, was überfordert?**
- **Was macht eine Botschaft (be)merkenswert?**

Um das herauszufinden, wurden CEO -Reden und -Interviews genauer unter die Lupe genommen. Die Ergebnisse wurden in acht Kernbotschaften verdichtet und auf den Punkt gebracht.

Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt, wie das Material ausgewählt wurde und welches methodische Vorgehen der Interview- und Redenauswertung zugrunde liegt.



1

Auswahl der CEOs

Die CEOs wurden des Hohenheimer Verständlichkeits-Rankings ausgewählt. Gerankt werden darin die Reden der DAX-30-Unternehmen auf den Hauptversammlungen 2014. Die Wahl fiel letztlich auf die sieben bestplatzierten CEOs: Reithofer (BMW), Schneider (Fresenius SE), Terium (RWE), Appel (Deutsche Post), Höttges (Telekom), Degenhart (Continental) und Blessing (Commerzbank).

2

Materialauswahl

Der Untersuchungszeitraum wurde eng abgesteckt (Q1 2014 bis Q1 2015), um Aktualität und Vergleichbarkeit der Reden und Interviews zu gewährleisten. Als Material wurden die Reden auf der Aktionärsversammlung 2014 und, je nach Verfügbarkeit, zwei bis drei Interviews aus folgenden Qualitätsmedien ausgewählt: Die Welt, F.A.Z., Handelsblatt, SZ, Spiegel, Wirtschaftswoche, Börsen-Zeitung, Automobilproduktion, Euro, NZZ.

3

Identifikation von Kategorien

Als Kategorien zur Untersuchung wurden die Kernbotschaft, der Adressat, die Argumentationslinie innerhalb der Rede bzw. des Interviews sowie die sprachliche Gestaltung identifiziert.

4

Analyse

Die Qualitative Inhaltsanalyse wurde mit Hilfe des Programms MAXQDA durchgeführt.



1. Geschickt gestrickt: Der rote Faden ist kaum zu übersehen

Diese Botschaft bezieht sich nur auf Reden von CEOs, da davon auszugehen ist, dass bei einem Interview der Journalist den Gesprächsverlauf beeinflusst.

„Diese Bilder zeigen die Stärke und die Vielfalt der BMW Group. Seit 98 Jahren behauptet sich BMW am Markt. Eine einzigartige Geschichte.“

Reithofer, BMW

Eine Eigenschaft, die alle analysierten Reden gemein haben ist, dass sie ausgefeilte Einstiegs- und Schlusssätze enthalten. Eingeleitet wird meist mit wichtigen Ereignissen des

letzten Jahres oder der Entwicklung des Unternehmens.

„Und damit komme ich zum dritten Teil – dem Blick nach vorn.“

Höttges, Telekom

Zum Ende der Rede bekräftigen die CEOs in der Regel, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist und danken den Aktionären für ihr Vertrauen.

„Sie sehen: Wir haben 2013 wieder verlässlich, konsequent und effizient unsere Ziele verfolgt.“

Degenhart, Continental

„Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre: Kommen wir nun zum Rückblick auf das Geschäftsjahr 2013.“

Schneider, Fresenius

Des Weiteren setzen sich die Reden aus zeitlich oder thematisch aufeinander aufbauenden Blöcken zusammen. So erhalten sie eine Struktur, der sich leicht folgen lässt. Ein weiteres Element, welches der Strukturierung dient, sind Einschübe des bereits Gesagten.

„So sieht unser Plan, unsere Übersicht aus. Was heißt dies konkret?“

Appel, Deutsche Post DHL



Wird das Publikum erneut adressiert, signalisiert dies einen Themenwechsel.

„Parallel zur Vernetzung des Autos arbeiten wir direkt an seinem Antrieb.“

Degenhart, Continental

Ein weiteres, häufig eingesetztes Mittel sind „Wo stehen wir jetzt?“-Fragen, die an die Zuhörer gestellt und im Anschluss selbst beantwortet werden. Außerdem kommen in vielen Fällen numerische Aufzählungen sowie Konnektoren, die verschiedene Themenbereiche verknüpfen, zum Einsatz.

2. Wie spät ist es?

– Ostern.

CEOs gehen sehr wohl auf Fragen ein

Diese Kernbotschaft bezieht sich nur auf Interviews und ist damit sozusagen das Pendant zur ersten Headline. Vorneweg eine gute Nachricht: Tendenziell werden die Fragen der Journalisten zufriedenstellend beantwortet. CEOs scheuen sich auch nicht, auf geschlossene Fragen klare Ja- und Nein-Antworten zu geben – die sie aber immer, auch ohne erneute Nachfrage, weiter ausführen.

„Wir sehen ganz leichte positive Signale. Zugleich bleiben wir sehr vorsichtig, weil bisher die

Überschuldungssituation in Südeuropa nicht nachhaltig gelöst ist.“

Degenhart, Continental

Das schließt jedoch nicht aus, dass Aussagen relativiert werden. Nach dem Motto „ja, aber“ schränken die CEOs das zuvor Gesagte wieder ein. Der CEO verhindert so, dass er eine absolute Position bezieht. Allerdings geht dieses Verhalten oft zu Lasten einer eindeutigen Aussage.

Um eigene Themen zu platzieren, formulieren manche CEOs Fragen, die sie direkt beantworten und so Erläuterungen geben, die der Journalist womöglich nicht von sich aus eingefordert hätte.



„...Deshalb dürften wir dann auch vom Volumen her weiter vorne liegen. Aber ist das unser alleiniges Ziel? Klare Antwort: Nein! (...) Wichtig ist neben den bereits genannten Innovationen z. B. auch Kundenzufriedenheit.“

Reithofer, BMW

CEOs werfen Fragen auch aus einem anderen Grund ein: Wer sich aus der Reserve locken lässt und provoziert fühlt, kontert mit einer Gegenfrage.

„Warum müssen wir uns für unser Gewinnstreben rechtfertigen?“

Schneider, Fresenius

Dies wirkt allerdings in den meisten Fällen wenig souverän und ist bei den medienerprobten CEOs auch eher die Ausnahme.

In einer solchen Situation ist es wahrscheinlicher, dass die eigentliche Fragestellung ignoriert oder zumindest charmant umgangen wird.

„Ist Amazon ein Freund oder Feind? „Amazon ist ein Geschäftspartner.“

Appel, Deutsche Post DHL

In seltenen Fällen wird die Aussage sogar verweigert. Das ist vor allem bei privaten Fragen und bei noch ausstehenden Unternehmensentscheidungen der Fall. Hier wollen oder können die CEOs oft keine Antwort geben.

„Das ist eine Einzelmeinung, die ich schlecht kommentieren kann.“

Schneider, Fresenius

3. Klar im Blick: Der Adressat gibt die Richtung vor!

Ein weiterer Erfolgsfaktor – sowohl bei Reden als auch bei Interviews – ist die Ansprache des Publikums.

„Guten Morgen, meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre, und herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung!“

Höttges, Telekom

Die Adressaten werden direkt oder indirekt angesprochen, sie rücken bei der Begrüßung und Verabschiedung in den Blick, werden aber auch wichtig, wenn der Redner z. B. die Leistung der Mitarbeiter würdigt, sich bedankt oder um Verständnis bittet, potentielle Kunden



informiert, Bewerbern Tipps gibt und dem Interviewer antwortet. So wird Nähe zum Gegenüber geschaffen.

„Trotz dieser schwierigen Zeit haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest zu ihrer Commerzbank gestanden. Das rechne ich ihnen hoch an!“

Blessing, Commerzbank

„Im Mittelpunkt unseres Handelns steht der Kunde. Und darauf können sich unsere Kunden 2014 freuen: ...“

Reithofer, BMW

Auffällig ist hierbei, dass der Sprecher die Vermittlung der Inhalte seiner Rede an die Bedürfnisse des Adressaten anpasst, indem er z. B.

vor einem Fachpublikum, welches über Fachzeitschriften erreicht werden kann, Sachverhalte detaillierter ausbreitet als vor den Aktionären.

„Uns ist bewusst, dass die Kürzung bei Ihnen keine positiven Reaktionen hervorruft.“

Terium, RWE

Er wählt zielgruppenorientierte Formulierungen und überfrachtet eine Rede vor Aktionären nicht mit Zahlenmaterial, Fachbegriffen oder Abkürzungen, die nicht erklärt werden.

„Mit den 2,5 Mrd. Euro konnten wir die Stille Einlage des Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung – kurz SoFFin – und der Allianz vollständig zurückzahlen.“

Blessing, Commerzbank

Ein guter Redner sucht den persönlichen Kontakt zu seinem Publikum. Er „berührt“ also seine Adressaten, indem er die Inhalte seiner Rede sowie die Auswahl der sprachlichen Mittel auf sein Publikum zuschneidet und somit versucht an dessen Lebensrealität anzuknüpfen.

„Ich möchte nicht, dass unsere Kinder auf einem Kontinent groß werden, in dem wichtige Kommunikationsdienste voll-kommen außerhalb unserer eigenen Kontrolle liegen.“

Höttges, Telekom



4. Wir sind Spitzenreiter. Wir sind die Nummer 1. - Kernbotschaften sind die Wiederholung wert

Das Herzstück einer jeden Rede und auch von Interviews sind die Kernbotschaften, mit denen der CEO wichtige Aussagen kurz und prägnant auf den Punkt bringt. In gelungenen Reden und Interviews lassen sich diese gut identifizieren.

„Die Sicherheit im Straßenverkehr ist eines der wichtigsten Ziele unserer Arbeit.“

Degenhart, Continental

„Wenn Menschen an Logistik denken, dann sollen sie an Deutsche Post DHL denken.“

Appel, Deutsche Post DHL

Die Zahl der Kernbotschaften variiert stark zwischen zwei und 16 – was sich aber auch durch den unterschiedlichen Umfang von Rede und Interview erklärt. Gerade in der Rede werden für gewöhnlich deutlich mehr Kernbotschaften eingesetzt.

Die meisten Kernbotschaften sind zumindest einmal – meist bei Erstnennung – kurz und prägnant formuliert.

„Wir tun, was wir sagen.
Wir halten, was wir versprechen.“

„Darum halten wir, was wir versprechen.“

„Wir werden Ihr Vertrauen weiterhin rechtfertigen. Das ist mein Versprechen.“

Reithofer, BMW

Meist bleibt es jedoch nicht bei nur einer Nennung: Botschaften werden in variierender Form oder sogar wortwörtlich wiederholt. Vor allem in Reden wenden die CEOs gerne den genauen Wortlaut mehrfach an. Der Effekt bei den Reden und Interviews ist konträr: Beim Zuhören sorgt das Wiederholen für eine bessere Erinnerung der



Botschaften; beim Lesen eines Interviews erscheint dies hingegen eher lästig.

„So haben zum Beispiel die Packstationen und der Paketkasten das Einkaufen im Internet für unsere Kunden enorm vereinfacht.“

„Ein Beispiel sind die Paketkästen, die wir gerade in Deutschland einführen und die den Kunden das Leben einfacher machen.“

„Es ist unser Anspruch, das Leben unserer Kunden einfacher zu machen.“

Appel, Deutsche Post DHL

Formatübergreifend werden Wiederholungen allerdings schon ein-

gesetzt – v.a. zur Stärkung der Erinnerungslleistung. D.h., der CEO platziert Kernbotschaften sowohl in der Rede als auch in Interviews.

Hierbei zeigt sich formatunabhängig eine gewisse Kontinuität.

5. Das schlagende Argument: Begründen und durch Beispiele belegen

Eine Kernbotschaft kann noch so eingängig sein, wird sie nicht mit Argumenten untermauert, bleibt sie oft wirkungslos.

„Diese Kapitalmaßnahme war nicht unumstritten.

Doch sie war richtig und wichtig.

Mit den 2,5 Milliarden

Euro konnten wir die stille Einlage (...) vollständig zurückzahlen.“

Blessing, Commerzbank

Deshalb werden häufig Argumente eingesetzt, um die Kernbotschaft zu begründen und zu stärken – eine weitere Eigenschaft guter Reden und Interviews.

„(Das vernetzte Auto) wird sogar Staus vermeiden. Alle Staus in Deutschland ergeben hintereinander eine gesamte Länge von über 800.000 Kilometern. Eine solche Autoschlange reicht 20 Mal um die Erde.“

Degenhart, Continental

Argumente werden außerdem dazu verwendet, unternehmerisches Tun wie



Übernahmen oder Verkäufe von Geschäftssparten zu rechtfertigen. Diese Themen benötigen genauere Erklärungen, um Investoren und Stakeholder zu überzeugen und für Akzeptanz zu werben. Die Argumente werden durch Beispiele wie die konkrete Entwicklung eines Geschäftsbereichs illustriert und durch Unternehmenszahlen und Statistiken ergänzt.

„Das Fortune Magazine hat die 500 renommiertesten Unternehmen ausgewählt. Ihr Unternehmen gehört erneut zu den Top 15 der Welt.“

Reithofer, BMW

Externe Quellen, wie zum Beispiel Rating-Agenturen, fungieren als neutrale Instanz. Ebenso werden Mitarbeiterbefragungen und Awards

als Beweise herangezogen, dass der CEO korrekte Entscheidungen trifft und sich das Unternehmen „auf dem richtigen Weg“ befindet.

„Im Übrigen liegen die Löhne bei diesen Tarifverträgen im Durchschnitt immer noch 50 Prozent über dem Mindestlohn – das heißt im Schnitt bei rund 13 Euro.“

Appel, Deutsche Post DHL

Werden heikle Themen – hierbei handelt es sich beispielsweise um Löhne oder Mitarbeiterentlassungen – angesprochen, wird oft auf Nummer sicher gegangen, indem bedacht argumentiert und mit reinen Fakten und Zahlen gearbeitet wird.

6. Wenn das Wörtchen wenn nicht wäre: Das Umfeld ist Maßstab und Kompass

Unternehmerisches Handeln und die Entscheidung über Gewinn oder Verlust sind nicht selten durch äußere Einflüsse – wie die Marktsituation im Allgemeinen, politische Regulierung oder auch Naturkatastrophen – bedingt.

„Instrumente wie Mindestlohn und EEG-Umlage sorgen zudem für eine noch stärkere Regulierung.“

Degenhart, Continental



In Reden und Interviews können solche Umstände in zweierlei Weise eingesetzt werden. Sie sind einerseits dazu geeignet, sich als Unternehmen zu rechtfertigen. Hierzu werden externe Faktoren zum Beispiel als unüberwindbare Widrigkeiten dargestellt.

„Und wir hatten unter starken negativen Währungseffekten zu leiden. Umsätze und Erträge außerhalb der Eurozone verringern sich bei der Umrechnung in einen starken Euro.“

Appel, Deutsche Post DHL

Die Opferrolle, in die das Unternehmen geraten ist, wird durch Passiv-Konstruktionen unterstrichen. Umgekehrt werden äußere Einflüsse angeführt,

um sich mit Lorbeeren zu schmücken. Dabei unterstreichen CEOs, dass unternehmerische Ziele trotz problematischer Umstände erreicht wurden, ihr Unternehmen besondere Stärke bewiesen hat und damit entsprechende Anerkennung verdient bzw. das Vertrauen der Stakeholder gerechtfertigt ist.

„Wir haben damit um fast zwei Prozent zugelegt. Dies haben wir trotz des starken Euro geschafft.“

Degenhart, Continental

„Niemand hatte darüber hinaus 2013 mehr umweltschonende Gaskraftwerke als wir.“

Terium, RWE

Wettbewerber nennen CEOs vor allem dann, wenn sie ihr Unternehmen abgrenzen und seine Einzigartigkeit betonen wollen. Das wirkt jedoch nur souverän, wenn die Konkurrenz fair behandelt wird und der Fokus weiterhin auf der eigenen Performance liegt. Wettbewerber und andere Herausforderungen werden noch zu einem anderen Zweck angeführt: Um den Antrieb für das eigene Handeln und Optimierungstreben zu begründen.

„Wir nehmen jeden Wettbewerber ernst. Die Konkurrenz unter den Premiumherstellern spornt uns an, immer noch besser zu werden.“

Reithofer, BMW



7. Plakativ, plastisch, wohl platziert - In der Rede wird Rhetorik GROSS geschrieben

In der Rede spielt der Einsatz von rhetorischen Mitteln eine zentrale Rolle, denn sie schaffen Aufmerksamkeit und intensivieren die Textaussage. Dies gilt z.B. für Alliteration, Anapher und Trikolon. Stilmittel wie Metaphern und Personifikation lassen im Kopf des Zuhörers Bilder entstehen, machen damit das Gesagte anschaulich und einprägsam.

„Friede und Freiheit“ / „Mit Zuversicht in die Zukunft“ / „Freude am Fahren“ / „Welt im Wandel“

Reiterhofen, BMW

„Unsere Marke steht für Vertrauen, für Kompetenz und für Qualität.“

Höttges, Telekom

Stilmittel wie z.B. Paradoxon, Ironie und Antithese überraschen und verfremden und schlagen den Zuhörer damit in den Bann.

„Bereits vor zweieinhalb Jahren haben wir angefangen, das Schiff wetterfest zu machen.“

Terium, RWE

„Wir rücken wieder ein Stück näher an den Patienten.“

Schneider, Fresenius

Werden Stilmittel bewusst an der richtigen Stelle eingesetzt, können sie manipulativ auf das Publikum wirken.

Besonders gerne werden rhetorische Mittel eingesetzt, um Kernbotschaften hervorzuheben. Dies unterstreicht ihre Wichtigkeit im Laufe einer Rede.

„Die Logistik bleibt spannend. Deutsche Post DHL bleibt spannend.“

Appel, Deutsche Post DHL

Bei ernstesten Themen (z. B. Entlassungen, Umsatzstrafen) wird hingegen auf diese Mittel verzichtet. Sie werden in nüchterner und einfacher Sprache transportiert. Auch in Interviews spielt die Rhetorik nur eine untergeordnete Rolle.



8. Sie sind auch nur Menschen: CEOs lassen eine persönliche Note anklingen

Berührungspunkte mit dem Publikum schaffen CEOs nicht nur durch eine klare Adressierung. Wohl dosierte Einblicke in ihr Privatleben und das Offenlegen von Gefühlszuständen erzeugen ebenfalls Nähe.

Erzählen CEOs kleine Anekdoten oder greifen persönliche Erfahrungen auf, wird deutlich: Auch sie durchlaufen einen lebenslangen Lernprozess und entdecken bisher Unbekanntes, sind eben auch nur Menschen.

„Ich arbeite so lange in diesem Unternehmen und dennoch habe ich es mir nicht träumen lassen, heute hier zu stehen.“

Höttges, Telekom

Letzteres vermittelt auch der Ausdruck eigener Gefühle, wie z.B. Stolz oder Freude, aber auch das Bedauern negativer Entwicklungen, welche Nachteile für ihre Stakeholder bedeuten (z.B. Entlassungen).

„Leicht (sind) mir (die Entlassungen) nicht gefallen. Als die Würfel dann aber gefallen waren, musste ich Distanz gewinnen und bin mit meinem Sohn ins Kino gegangen. In der Nacht vor der Bekanntgabe habe ich kaum ein Auge zugemacht.“

Appel, Deutsche Post DHL

Indem CEOs ihr Verständnis für die Situation anderer gezielt formulieren, unterstreichen sie ihr Mitgefühl und stellen sich ihnen symbolisch zur Seite. Das Gefühl von Zusammenhalt von Unternehmensführung und Stakeholdern fördern CEOs zum einen durch die Verwendung der Wir-Form, wenn sie vom Unternehmen sprechen, zum anderen, indem sie Bezug auf gemeinsame, verbindende Werte nehmen.

„Ich denke, wir sind uns leicht einig darin: Eine Technologie, die Tote und Verletzte nicht verhindern kann, muss dringend verbessert werden.“

Degenhart, Continental



Letztlich trägt auch die Darstellung eigener Meinungen und Positionen dazu bei, den CEO als Persönlichkeit hinter dem Job wahrzunehmen.

„Ich frage mich ganz ehrlich: Warum werden Google und Co. eigentlich anders reguliert als wir? Und welchen Beitrag leisten diese Unternehmen eigentlich beim Aufbau der teuren Infrastruktur?“

Höttges, Telekom



Implikationen für das Botschaftenmanagement in CEO-Reden

1. Reden sollten anhand von zeitlichen und thematischen Aspekten strukturiert sein.
2. Fragen von Journalisten sollten kurz und prägnant beantwortet werden – das wirkt souverän und glaubwürdig.
3. Texte sollten adressatengerecht formuliert werden und das Publikum gezielt ansprechen.
4. Kernbotschaften sollten wiederholt werden, sodass sie in Erinnerung bleiben. Allerdings sollte dies in einem adäquaten Maß bzw. in variierender Form geschehen.
5. Aussagen sollten nachvollziehbar sein und mithilfe von Beispielen illustriert werden.
6. Äußere Umstände sollten sachlich, Wettbewerber fair behandelt werden.
7. Rhetorische Mittel können Reden von anderen abheben – starke Sprache prägt sich ein.
8. Persönliche Berührungspunkte mit dem CEO machen diesen nahbar. Aus dem Nähkästchen plaudern sollte jedoch unterlassen werden.



„Interviews mit CEOs
liefern wichtige Informa-
tionen zur langfristigen
Perspektive des
Unternehmens.“

Perspektivwechsel



Die Sicht der Journalisten

Trotz der Aufweichung der Gatekeeper-Rolle von Journalisten beispielsweise durch das Internet und die Zunahme von unternehmenseigenen Publikationen, die den Rezipienten direkt und nicht über den Umweg der klassischen Medien erreichen, sind Journalisten nach wie vor ein wichtiger Bestandteil der Bedeutungsvermittlung in unserer Gesellschaft. Ihnen wird zugetraut, dass sie ehrlich und kompetent über relevante Themen berichten und sie haben über ihre Medien nach wie vor eine große Reichweite.

Im folgenden Kapitel wird deshalb die Perspektive gewechselt: im Vordergrund steht nicht mehr die eigentliche Arbeit der CEOs, sondern

Medienschaffende rücken nun in den Fokus. Als Anhaltspunkt dient dabei das Interview mit einem CEO, das aufgrund seiner Exklusivität bei Journalisten sehr beliebt ist.

Dabei profitieren sowohl CEOs als auch Journalisten von einer guten Zusammenarbeit: CEOs haben die Möglichkeit ihre Perspektiven für das Unternehmen an die Öffentlichkeit zu tragen und Informationen gezielt anzubringen. Auf der anderen Seite gewinnen Journalisten (möglicherweise) exklusive Informationen für ihre Leser- oder Hörerschaft, was ein Alleinstellungsmerkmal des Mediums bedeuten kann. Einer der befragten Journalisten meint hierzu:



Mit vielen Ansprechpartnern im Unternehmen spricht man oft nur über eher kurzfristige Themen wie Produkte oder ähnliches. Das wichtigste Alleinstellungsmerkmal von Interviews mit CEOs ist daher, dass sie wichtige Informationen zur langfristigen Perspektive des Unternehmens liefern.



Um eine detailliertere Vorstellung von den Wünschen, Vorlieben und Abneigungen der Medienschaffenden zu bekommen, wurden Interviews mit verschiedenen Journalisten durchgeführt, die alle im Bereich Wirtschaftsjournalismus tätig sind. Sie arbeiten für die Börsen-Zeitung, die Frankfurter Allgemeine Zeitung, das Focus Magazin, den Münchner Merkur, den Bayrischen Rundfunk (BR) und die Automobilproduktion. Die Journalisten wurden zum Interview als typisches journalistisches Format, zum Verhältnis mit Presseabteilungen von Unternehmen, zu Botschaften und kritischen Themen in Interviews und zu persönlichen Beziehungen befragt.

Exklusiv und intensiv - das CEO-Interview als Format

In ihren Einschätzungen zum Interview sind sich die Journalisten überwiegend einig: Es herrscht ein Konsens darüber, dass Einzelinterviews aufgrund von Exklusivität und Intensität sehr wertvoll sind. Dieses Format hat eine große Bedeutung für die Wirtschaftsberichterstattung.

In Sachen Intensität sind Einzelinterviews deshalb beliebt, weil sich das Gegenüber voll und ganz auf den Journalisten und dessen Fragen konzentrieren kann. Allerdings erwarten Journalisten zum Teil auch, dass sie nicht vollkommen alleine die Gesprächssteuerung übernehmen müssen. Ein Medienvertreter sagte hierzu:



Ich erwarte von guten Presseabteilungen, dass diese selbst etwas zu den Inhalten des Interviews beisteuern, indem sie beispielsweise besonders relevante oder auch heikle Themen von sich aus ansprechen und anfragen, ob ich als Journalist im Interview darauf eingehen kann.

Auch ist es den Journalisten wichtig, zwischen reinen Wortlaut-Interviews und Berichterstattung, die auf Interviews basiert, zu unterscheiden. Der



Trend – aus Sicht der Journalisten – geht dahin, dass reine Wortlaut-Interviews zunehmend an Bedeutung verlieren. Als Gründe hierfür wurde unter anderem die sinkende Glaubwürdigkeit, die die Leser diesem Format zuschreiben, angeführt. Deshalb werden Interview-Inhalte vermehrt in „normaler Berichterstattung“ verarbeitet.

Die Themen, die sich für Interviews mit den CEOs eignen, sollten eher an die allgemeine, längerfristige Strategie angelehnt sein, sodass der CEO darüber sprechen kann, wo das Unternehmen hinwill. Weniger geeignet sind hingegen Themen wie Produkte oder ähnliches. Hier können zum Beispiel Führungskräfte aus dem Bereich Technik oft genauere,

in die Tiefe gehende Informationen liefern. Als positiver Effekt der Konzentration auf die längerfristige Strategie stellen die Journalisten heraus, dass ihre Publikation so Branchenrelevanz erhält.

Interviews dienen auch dazu den CEO persönlich erleb- und nahbar zu machen:



Interviews können für den Leser ein Bild vom Menschen CEO zeichnen.

Neben der Intensität ist diese Exklusivität der zweite Grund, warum CEO-Interviews aus Sicht der Journalisten so wertvoll sind. Als

noch wichtiger stufen Journalisten jedoch informelle Hintergrundgespräche, wie sie zum Beispiel bei Veranstaltungen mit geladenen Gästen geführt werden, ein – als vorteilhaft wird hierbei vor allem die lockere Atmosphäre, in der CEOs eher bereit sind Informationen Preis zugeben, genannt. Vor diesem Hintergrund relativieren die Journalisten den Wert von Interviews als geplante Gesprächssituationen.

Wohl oder Übel? Die Zusammenarbeit mit der Presseabteilung

Auch wenn es Journalisten am liebsten wäre, dass sie einfach beim CEO anrufen und einen Termin vereinbaren: Ohne die Presseabteilung eines



Unternehmens kommt kein Interview zustande. Dabei sind sich die Medienschaffenden einig: einerseits ist das Verhältnis zu den Presseabteilungen nützlich und professionell, andererseits aber auch oft einengend.

Vor einem Interview übernimmt die Presseabteilung in der Regel die Organisation. Gemeinsame Vorbereitung ist gewünscht, denn so steigt die Qualität des Gesprächs. Allerdings kommt es dabei oft zu einer zu starken Themeneinengung, meinen die Journalisten. Presseabteilungen schließen zum Teil schon von vornherein zu viele (kritische) Themen aus. Dadurch bietet das Interview allerdings weniger, manchmal sogar überhaupt keinen Mehrwert mehr – für viele Journalisten

ist ein solcher Themen-Ausschluss sogar ein K. o.-Kriterium für ein Interview.

Auch während der eigentlichen Interview-Situation ergeben sich durch die Zusammenarbeit mit der Presseabteilung sowohl Vor- als auch Nachteile. Zu den positiven Aspekten gehört zum einen, dass die Personen, die den CEO während des Gesprächs betreuen, wichtige Daten und Fakten zur Verfügung stellen. So können sie z. B. einspringen, wenn dem CEO wichtige Informationen fehlen, oder er diese nicht direkt zur Hand hat. Auf der anderen Seite hat die Teilhabe von Presseabteilungen am Interview aus Sicht der Journalisten auch etliche Nachteile. So sind die Mitar-

beiter teilweise vorsichtiger als der CEO selbst und halten Informationen zurück, weisen den CEO teils sogar darauf hin, besser nichts zu sagen.

Die Journalisten gewinnen teilweise den Eindruck, als gingen die Presseabteilungen dabei sehr strategisch vor. Dies hängt auch damit zusammen, dass sie alle Eventualitäten abdecken und nichts dem Zufall überlassen wollen. Außerdem stellt das Eingreifen eines Pressesprechers in das Interview ein weiteres Problem dar: Zum einen stört es den freien Kommunikations- und Gesprächsfluss, der zu einem guten Interview dazugehört. Zum anderen sind die Pressesprecher nicht zitierfähig. Sagt sie bzw. er et-



was Interessantes oder Spannendes, kann dies nicht als wörtliches Zitat verwendet werden.

Ein Eingriff in das eigentliche – schon verschriftlichte – Interview ist für die Journalisten ein sehr schwieriges Thema. Zwar können falsche Aussagen oder Zahlen so nachträglich korrigiert werden; durch zu starkes Redigieren verliert das Interview aber an Authentizität. Auch können exklusive Informationen so verhindert werden – das Interview wird dann „*wahnsinnig langweilig*“. Teilweise werden sogar Eigenarten in der Sprechweise des CEO geglättet, die dem Interview eine besondere Note gäben. Journalisten bemängeln, dass diese Art der Nachbereitung so nur in Deutschland üblich ist. In anderen

Ländern kann das gedruckt werden, was gesagt wurde. Deutsche Unternehmen argumentieren hingegen oft damit, dass CEOs in anderen Ländern im Interview selbst noch weniger sagen würden. Ob das wirklich der Fall ist, darf aus Sicht der Journalisten bezweifelt werden, da auch deutsche CEOs sorgfältig gebrieft werden und zumeist sehr gut vorbereitet sind.

Glaubwürdig und verständlich - Botschaften im Interview

Ein zentrales Thema für Journalisten bei der Bewertung eines Interviews sind die Botschaften, die dieses enthält. Die meisten der befragten Journalisten betonen, dass ihre eigene

Meinung sowie eine Bewertung des Gesagten weder in das abgedruckte Interview selbst, noch in den vorangehenden Text bzw. sonstige begleitende Texte miteinfließen. Einige räumen aber ein, dass eine unterbewusste Wertung nicht ganz auszuschließen ist. Allerdings betonen alle Journalisten, dass es ihr Anspruch an sich selbst ist, objektiv zu berichten und eigene Meinungen außen vor zu lassen.

Als glaubwürdig und authentisch stufen Journalisten Aussagen dann ein, wenn diese mit dem Handeln übereinstimmen – Reden und Handeln also Hand in Hand gehen. Vor allem auch vergangenes Handeln wirkt sich auf die Glaubwürdigkeit aus:



Vertrauen muss erarbeitet werden, sowohl vom CEO als auch vom Journalisten. Glaubwürdigkeit ergibt sich aus bisherigem Verhalten.

Ein anderer Journalist teilt diese Auffassung und fügt hinzu:



Ob eine Botschaft glaubwürdig ist, liegt an den Argumenten und an der Vertrauensbasis, die man hat und natürlich am Unternehmen, das der CEO vertritt.

Glaubwürdigkeit ist auch dann gegeben, bekräftigen die Medienschaffenden, wenn die Aussagen mit Zahlen und Beispielen belegbar sind. Journalisten betonen außerdem, dass auch eingeräumtes Nichtwissen in einzelnen Punkten die Glaubwürdigkeit steigert. Wenn der CEO während eines Interviews Emotionen zeigt, steigert das nach Meinung der Journalisten seine Authentizität. Zu dieser Qualität trägt auch der Umstand bei, dass in der Gesprächssituation spürbar wird, dass das Thema dem CEO persönlich wichtig ist.

Ein weiterer zentraler Aspekt für Journalisten beim Umgang mit dem Botschaftenmanagement ist die Verständlichkeit eines Interviewpartners. Wenig überraschend

gilt: Unverständliche Aussagen sind problematisch, weil sie später nicht an den Rezipienten transportierbar sind. Journalisten haben in erster Linie den Anspruch, dass der Leser das Gedruckte verstehen muss. Daher besteht sogar die Gefahr, dass einzelne Inhalte nicht veröffentlicht werden bzw. das komplette Interview abgebrochen oder nicht gedruckt wird. Dies schadet wiederum sowohl dem Journalisten als auch dem CEO. Der Journalist und in letzter Konsequenz auch dessen Arbeitgeber opfert Zeit und Geld ohne etwas veröffentlichen zu können; der CEO verpasst seine Chance in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden und seine Botschaft zu verbreiten.



Bei unverständlichen Antworten muss man aufpassen, wie man sie aufbereitet. Denn es ist möglich, dass man eine falsche Meinung rüberbringt, die vielleicht besser klingt, aber nicht seine eigentliche Antwort ist.

Während in Printmedien Unverständlichkeit vor allem in inhaltlicher Hinsicht als problematisch eingestuft wird, ist im Hörfunk akustische Verständlichkeit besonders wichtig. Anders als beim geschriebenen Wort ist hier auch die Aussprache des Interviewten wichtig. Rund- und Hörfunk-Journalisten wünschen sich deutliche und flüssige Aussprache und wenn möglich einen gemäßigten, besser gar keinen Dialekt.

Medienübergreifend sorgen Fachbegriffe, Englisch und „Marketing-sprech“ für Unverständlichkeit und Unklarheiten. Dabei ist es der Interviewsituation und dem oft herrschenden Zeitdruck geschuldet, dass direkte Nachfragen selten möglich

ist. Wenn ein Journalist zu lange bei einem Thema bleibt und nachbohrt, fehlt ihm diese Zeit später an anderer Stelle. Oft wird zudem vorab zwischen Verlag und Journalisten ausgemacht, wie viel Platz das Interview bekommen wird. Der Journalist muss also in der begrenzten Zeit genügend Fragen stellen, um ausreichend viele Antworten für seinen Abdruck zu haben.

Journalisten wünschen sich deshalb, dass komplizierte Themen intensiv gebrieft werden, damit sie von den CEOs möglichst sofort klar und verständlich kommuniziert werden können und kein Nachfragen der Journalisten mehr notwendig ist. Ein Journalist fasste die Problematik der Unverständlichkeit so zusammen:



Ansprechen oder nicht? Kritische Themen

In jedem Interview kommt der Punkt, an dem der Journalist die eine (vermeintlich) unangenehme Frage stellt – dann kommt das Thema auf den Tisch, dass der CEO zu umschiffen gehofft hatte. Hierbei sind zwei verschiedenen Sichtweisen zu beachten.

Es gibt zum einen Themen, die von Journalisten selbst als kritisch empfunden werden; zum anderen gibt es solche, von denen Journalisten annehmen, dass diese für den CEO kritisch sind. Zur ersten Gruppe gehören zweifelsohne Werbebotschaften im Interview. Versucht ein CEO in einem Interview für sein Unternehmen zu werben – und bemerkt der

Journalist dies – werden diese Passagen in der Regel nicht verwendet. Ein Journalist meinte hierzu:



Reine Werbebotschaften als Interview zu verkaufen, ist ein absolutes No - Go.

Kritische Themen sind auch abhängig davon, wer den Kontakt gesucht hat, also die Interviewanfrage gestellt hat. Je nachdem differiert die Machtposition im anschließenden Gespräch: Derjenige, der den Kontakt sucht, ist in der Bittsteller-Position. Entsprechend kann dann von Journalisten anders nachgefragt werden oder CEOs können eher ihre Themen durchdrücken.



Bei Interviews setze ich auf Eigeninitiative. Denn wenn das Unternehmen auf mich zukommt, muss ich mich immer fragen, welche Motive dahinter stecken.

Dennoch haben Journalisten – auch in der vermeintlich schlechteren Ausgangsposition – Mittel, um den CEO aus der Reserve zu locken. Eine gerne eingesetzte Taktik ist die vorherige Kontaktaufnahme mit anderen Beschäftigten des Unternehmens (z. B. mit dem Betriebsrat), die zum gleichen Thema befragt werden. Im Interview wird der CEO dann mit den Aussagen konfrontiert,



in der Hoffnung, dass diese ihm eine Antwort abnötigen. Oft ist es so, dass „wenn man in einem Gespräch mit so etwas ankommt wie: ‚Ihr Mitarbeiter hat erzählt...‘, dann muss der CEO antworten“.

Ein weiterer Trick ist, eine vom CEO zunächst übergangene Frage zu einem späteren Zeitpunkt und eventuell in variiert Form noch einmal zu stellen. Funktioniert auch das nicht, kann nach dem Motto „Nichts gesagt ist viel gesagt“ darauf hingewiesen werden, dass das Abblocken nicht sinnvoll ist, die Informationen dienen schließlich der Öffentlichkeit. Der Journalist appelliert dann an das Verantwortungsbewusstsein des CEO. Letztlich möchten Journalisten aber keine psychologischen Tricks

anwenden, um das Vertrauensverhältnis nicht zu sehr zu strapazieren. Aussagen, die nicht gedruckt werden sollen, werden ohnehin im Nachgang durch die Unternehmenskommunikation redigiert. Auch schätzen die Journalisten die CEOs als so professionell ein, dass es schwer ist „etwas aus ihnen heraus zu leiern“, was sie nicht preisgeben wollen.

Zusammenfassend können Journalisten aus Fragen zu kritischen Themen aber noch mehr schöpfen als die bloße Antwort. So zeigen diese dem Journalisten auch, wie der CEO mit Problemen umgeht. Diese Einschätzung kann bei Hintergrund- oder Rahmengeschichten über das Unternehmen durchaus von Wert sein. Deshalb kann Kritisches auch „Off-

the-Record“ – also außerhalb des eigentlichen Interviews – besprochen werden.

Wenn die Fassade fällt: persönliche Beziehungen zwischen Journalist und CEO

Bei der Beurteilung eines CEO durch Journalisten spielen nicht nur die im Interview thematisierten Inhalte eine Rolle, sondern auch zu einem nicht unerheblichen Teil das Verhalten des CEO während des Interviews und insbesondere der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern.

So wird ein besonders hervorstechendes Verhalten – egal ob positiv oder negativ – von einigen Journalisten registriert und teilweise auch



verarbeitet. Unabhängig davon sind wertschätzende und höfliche Umgangsformen allen Journalisten wichtig. Abweisendes Verhalten des CEO wirkt sich hingegen negativ auf die Interviewsituation aus.



Ich kann nur dringend raten, vernünftig mit den eigenen Mitarbeitern umzugehen.

Das sagt ein Journalist, denn dieses Verhalten dient ihm und einigen Kollegen zur Beurteilung der Persönlichkeit und der Führungsqualität des CEO. Andere sagen wiederum, dass das Verhalten auf ihre Beurteilung des CEO keinen

Einfluss hat, da es nicht repräsentativ für den Umgang mit der ganzen Belegschaft gesehen werden kann.

Dieses Problem stellt sich nicht, wenn es bereits persönliche Beziehungen zwischen dem Journalisten und dem CEO gibt. Langfristiger Kontakt ermöglicht es dem Medienschaffenden, vermehrt für Interviews ausgewählt und bei den Anfragen präferiert zu werden. Gleichzeitig hat er es beim eigentlichen Interview leichter, zwischen den Zeilen zu lesen. Eine Vertrauensbasis verändert die Interviewsituation positiv, betonen die Journalisten – beide Seiten sind offener, oft auch entspannter. „CEOs haben zu Journalisten, die sie länger kennen mehr Vertrauen. Diese Vertrau-

ensbasis entsteht durch einen fairen Umgang miteinander.“ Ist diese Vertrauensbasis erst einmal erarbeitet, sollten Journalisten diese nicht leichtfertig wieder zerstören.



Ein gutes Vertrauensverhältnis zu CEOs sollte man nicht opfern, um an Informationen zu kommen.

Vor allem bei Themen wie zum Beispiel der Vorstellung von Produktneuheiten wird Vertrauen als sehr wichtig eingeschätzt, da man hofft, dass dadurch die Einschätzung der Journalisten unter Umständen positiver ausfällt.



Private Aspekte geben dem Ganzen etwas Farbe. Natürlich immer mit Respekt, aber einige CEOs haben etwas mehr Privatheit durchaus nötig.

Persönliche Beziehungen und die damit verknüpfte Vertrauensbasis haben einen zweiseitigen Effekt: Journalisten, so urteilen sie selbst über ihre Arbeit, fragen tendenziell „harmloser“ nach. Gleichzeitig ist die Presseabteilung bei einem, ihr bekannten Journalisten in der Nacharbeitung weniger kritisch als bei einem Unbekannten. Die Journalisten betonen, dass sie sich der Vorteile einer persönlichen Beziehung bewusst sind, aber diese dennoch reflektieren – sie nehmen die Vorteile nicht völlig unbefangen hin, sondern sind sich der Zweischneidigkeit bewusst. Denn manchmal ist ein ‚Nachbohren‘ trotzdem sinnvoll.

Einig sind sich die Journalisten auch bei den Umgangsformen – trotz Vertrautheit: Duzen und zu naher Kon-

takt werden vermieden, um die Objektivität bei der Berichterstattung wahren zu können. Deshalb haben private Themen für fast alle Journalisten im Interview nichts verloren, sondern sind eher Randinformationen bzw. Mittel zum Zweck, um eine angenehmen Atmosphäre zu schaffen. So kann die Vorbereitung auf den CEO als Menschen (z. B. dessen privater Hintergrund) als Einstieg auf persönlicher Ebene in ein Interview dienen.

Einige Journalisten sind dennoch der Meinung, dass CEOs zum Teil etwas mehr Kontur brauchen:



• Ein gutes Interview ...

- ...ist glaubhaft und authentisch.
- ...beinhaltet konkrete Aussagen/Antworten.
- ...bringt überraschende, neuartige und exklusive Informationen.
- ...ist eher ein Gespräch als ein einseitiges Frage-Antwort-Spiel.
- ...ist professionell und gut vorbereitet (von beiden Seiten).
- ...wird nicht vom Pressesprecher geführt, sondern vom CEO.
- ...wird von Unternehmensseite im Nachhinein nicht zu stark redigiert.

Wünsche der Journalisten für die Zukunft

- Weniger Briefing des CEO vor dem Interview.
- Abschaffung der nachträglichen Redaktion.
- Alle Beteiligten (CEO, Pressesprecher, Journalisten) sollten die eigene Macht und Bedeutung realistisch, das heißt niedriger, einschätzen.

Infobox

An einem Tisch mit dem CEO - Tipps für die Interview-Praxis:

1 Vor dem Interview

Um eine entspannte Atmosphäre zu schaffen, sollte die **Presseabteilung** das Interview so organisieren, dass es reibungslos ablaufen kann. Sie sollte die Themen nicht bereits im Vorhinein zu stark einschränken und dem **CEO** die Freiheit einräumen, selbst über die Themen zu sprechen, die er ansprechen möchte

Der **CEO** sollte sich gut auf das Interview vorbereiten, also alle notwendigen Zahlen und Fakten kennen.



2 Während des Interviews

Die **Presseabteilung** sollte den CEO das Interview führen lassen und nicht dazwischenreden. Außerdem sollte sie keinen Zeitdruck gegenüber dem Journalisten aufbauen, um ihn daran zu hindern, bei wichtigen Informationen ggf. noch einmal nachzufragen. Wiederholtes Nachfragen des Journalisten ist wichtig, damit die Nachricht richtig und verständlich bei den Rezipienten ankommt.

Der CEO sollte von sich aus reden und eventuell auch proaktiv auf Fragen antworten, damit das Interview flüssig verläuft und nicht nur ein Frage-Antwort-Spiel ist. Zudem sollte er sich nicht von der Presseabteilung einschüchtern lassen und

deshalb Informationen, die er gerne loswerden möchte, zurückhalten. Er sollte ehrlich und authentisch antworten und keine Floskeln und Worthülsen benutzen. Beispiele und belegbare Fakten unterstreichen die Glaubwürdigkeit. Emotionen zeigen ebenfalls Authentizität und Glaubwürdigkeit. Außerdem sollte er das Interview nicht missbrauchen, um Werbebotschaften zu platzieren. Schweigen bzw. nicht auf Fragen zu antworten ist nicht immer die beste Taktik bei unangenehmen Themen. Wenn Informationen allerdings tatsächlich nicht vorhanden sind, ist es in diesem Fall besser nichts zu sagen, beziehungsweise ehrlich zuzugeben, dass man es nicht weiß.

3 Nach dem Interview

Die nachträgliche Redaktion des Interviews durch die **Presseabteilung** sollte sich in Grenzen halten, damit der Mehrwert des Interviews nicht verloren geht. Ein gutes Briefing vor dem Interview kann hier helfen. Zu stark geglättete Interviews werden im schlimmsten Fall nicht veröffentlicht und haben somit nur Geld und Ressourcen gekostet, jedoch keinen Mehrwert erbracht.



Vor- und Nachteile bei der Zusammenarbeit mit der Presseabteilung

VOR dem Interview

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Steigert Interviewqualität• Gemeinsame Vorbereitungen gewünscht	<ul style="list-style-type: none">• Zu starke Themeneinengung ist K.O.-Kriterium

WÄHREND des Interviews

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Die Presseabteilung stellt wichtige Informationen zur Verfügung• Können einspringen, wenn dem CEO wichtige Informationen fehlen	<ul style="list-style-type: none">• Teilweise vorsichtiger als der CEO selbst und halten deshalb Informationen zurück• Pressesprecher sind nicht zitierfähig• Stören freien Kommunikationsfluss



NACH dem Interview

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Falsche Aussagen / Zahlen können nachträglich korrigiert werden	<p>Zu starkes Redigieren:</p> <ul style="list-style-type: none">• Authentizität geht verloren• Verhindert exklusive Informationen• Macht das Interview „wahnsinnig langweilig“• Eigenarten in der Sprechweise des CEOs werden geglättet



„Da der CEO stark in der Öffentlichkeit präsent ist, ist es wichtig, ihn passend zu positionieren. Er sollte ein konsistentes Bild von sich wiedergeben, das auch zu seinem Unternehmen passt.“

Keine halben Sachen



Kommunikation perfekt umgesetzt

Was macht gute CEO-Kommunikation aus? Um das mithilfe direkter Eindrücke aus der Praxis herauszufinden, besuchte eine Studiengruppe das Halbleiterunternehmen *Infineon Technologies AG*. So konnte dem Dax-30-Unternehmen über die Schulter geschaut und herausgefunden werden, was die CEO-Kommunikation von *Infineon* besonders macht:

- ein authentischer CEO,
- ein guter Draht zu den Mitarbeitern und
- eine übergreifende Kommunikationsarbeit.

Im Rahmen der Case-Study wurden die interne und externe Kommunikation im Rahmen des Übernahmeprozesses des amerikanischen Halbleiterunternehmens *International Rectifier* durch *Infineon* betrachtet. Diese Akquisition war für *Infineon* eine der wichtigsten strategischen Entscheidungen der letzten Jahre und stellte eine große Herausforderung für die CEO-Kommunikation dar. Sowohl der CEO Reinhard Ploss als auch die beiden Vorstände Arunjai Mittal und Dominik Asam waren stark in die Kommunikation integriert. Aufgrund der Wichtigkeit und Komplexität waren viel Feingefühl und eine

umfassende Vorbereitung erforderlich.

Der Akquisitions- und Integrationsprozess – also der Kauf und die Eingliederung von *International Rectifier* durch *Infineon* und die flankierende Kommunikation – lief in drei Schritten ab, wie auf der folgenden Grafik zu erkennen ist:



Signing
August 2014

Medienwirksame Unterzeichnung des Vertrages über den Kauf in den USA – **das Signing.**

Closing
Januar 2015

Offizieller Abschluss der Akquisition - **das Closing.**

Day 100
April 2015

Interner Rückblick, Reflexion des bisherigen Ablaufs des Integrationsprozesses, Kommunikation der weiteren Ziele und Meilensteine nach innen – **der Day 100.**

Um dem Erfolgsgeheimnis der CEO-Kommunikation von *Infineon* auf den Grund zu gehen, wurden Experteninterviews mit drei Projektbeteiligten aus der Unternehmenskommunikation geführt:

- Christoph Schumacher, CEO Communications
- Bernd Hops, Senior Director Media Relations
- Tillmann Geneuss, Strategy & Leadership Communications

Auf dieser Grundlage wurde die CEO-Kommunikation des Unternehmens genau beleuchtet. Die zentralen Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.



- Einer der weltweit führenden Anbieter von Halbleitern
- Vorstände: Dr. Reinhard Ploss (CEO), Dominik Asam, Arunjai Mittal
- Mitarbeiter: weltweit rund 35.000 (Stand März 2015)
- Umsatz: 4.320 Mio. Euro (Geschäftsjahr 2014, ohne International Rectifier)
- Standorte: 33 Forschung & Entwicklung; 20 Fertigung
- Headquarter: Neubiberg bei München

des CEO der Öffentlichkeit vermitteln, dass er voll und ganz hinter der Entscheidung steht.

Parallel zur Pressemitteilung wurde eine **Board-Mail** – eine E-Mail des Vorstands an alle Mitarbeiter von *Infineon* weltweit – verschickt. Dies ist in mehrfacher Hinsicht von großer Bedeutung:

Kommunikationsinstrumente im Einsatz

Signing

Bei *Infineon* fand der Informationsfluss für die Bekanntgabe der Übernahme von *International Rectifier* entlang einer Kaskade statt. Das bedeutet, dass die verschiedenen Kommunikationsinstrumente in ei-

ner konkret festgelegten Reihenfolge, über mehrere Stufen hinweg eingesetzt wurden: Am Tag der Vertragsunterzeichnung wurde eine **Pressemitteilung** mit den wichtigsten Kernbotschaften und einem Zitat des CEOs versandt. Ein wichtiges Ziel war dabei, dass die Presse das CEO-Zitat übernimmt. Außerdem sollte die deutlich sichtbare Präsenz

- Die parallele Kommunikation an die Mitarbeiter und an die Presse ist wichtig, damit die Mitarbeiter direkt von ihrem Unternehmen informiert werden und nicht erst aus der Presse – dies ist ein Zeichen der Wertschätzung.
- Die Mitarbeiter können über einen Linkbutton in der E-Mail direktes Feedback geben.



Am selben Abend gab es eine telefonische **Pressekonferenz** mit dem Finanzvorstand Dominik Asam. Der CEO Reinhard Ploss war zu diesem Zeitpunkt zur Unterzeichnung der Verträge in den USA und wurde daher live zugeschaltet. Er gab zu Beginn der Konferenz eine fünfminütige Stellungnahme zum Vertragsabschluss.

Darüber hinaus wurden alle Mitarbeiter für den nächsten Tag zu einem so genannten **All-Hands-Meeting** eingeladen. All-Hands-Meetings sind ein beliebtes und regelmäßig eingesetztes Kommunikationsmittel bei *Infineon*. Hier versammeln sich nahezu alle Mitarbeiter in einem großen Versammlungsraum – weltweit an jedem Standort möglichst

gleichzeitig. Bei All-Hands-Meetings direkt vor Ort sind immer Vertreter des lokalen Top-Managements anwesend, die den Mitarbeitern die aktuellen Themen präsentieren und darüber hinaus Rede und Antwort stehen. Zu Beginn des Meetings zum Signing wurde ein vorbereitetes Video von Reinhard Ploss gezeigt, in welchem er von einem Moderator zur Übernahme interviewt wurde und sich mit seinen Aussagen direkt an die Mitarbeiter wandte. Für die internationalen Mitarbeiter wird der Vortrag simultan auf Englisch übersetzt; das CEO-Video wird ebenso sowohl deutscher als auch in englischer Sprache produziert.

Das zentrale Element des Meetings ist eine Präsentation. Diese wird

sehr sorgfältig aufbereitet und enthält die wichtigsten Botschaften des All-Hands-Meetings. Das Feedback der Mitarbeiter zeigt, dass die All-Hands-Meetings als sehr wertvolle Informationsquelle mit transparenter Kommunikation wahrgenommen werden. Hierzu schreibt ein Nutzer mittels der Feedback-Funktion aus der Board-Mail: *„Vielen Dank für die zeitnahe Kommunikation! Auch die Art und Weise hat mir sehr gefallen [...]. Ich fühle mich ‚abgeholt‘ und unterstütze daher gerne als Mitarbeiter die getroffene Entscheidung.“*

Infineon legt besonderen Wert auf die interne Kommunikation. Sie wird als entscheidender Erfolgsfaktor angesehen und ist Teil der



Unternehmensphilosophie. Die Mitarbeiter haben einen sehr hohen Stellenwert, weswegen ihnen mit einer direkten Ansprache durch den CEO eine hohe Wertschätzung entgegengebracht werden soll.

Closing

Beim Closing wurden dieselben Kommunikationsinstrumente genutzt wie beim Signing – Pressemitteilung, Board-Mail, Pressekonferenz und All-Hands-Meeting. Diesmal lag das besondere Augenmerk allerdings auf der internen Kommunikation mit den Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens *International Rectifier*. Die Übernahme des Arbeitgebers führt bei Mitarbeitern ganz automatisch zu

Unsicherheiten, auf die *Infineon* angemessen und mit Feingefühl reagieren wollte. Daher wurde ein Team zusammengestellt, das gemeinsam mit dem CEO Reinhard Ploss nach Kalifornien zu *International Rectifier* flog, um dort das All-Hands-Meeting abzuhalten. Das sollte die Atmosphäre auflockern und Vertrauen aufbauen. Tillmann Geneuss, der als Teammitglied in Kalifornien vor Ort war, erinnert sich:



Dabei ging es nicht nur um reine Informationsvermittlung, sondern auch um die Vermittlung einer symbolischen, nonverbalen

Message. Reinhard Ploss wollte von Anfang an greifbar und präsent sein und sich den Fragen der neuen Mitarbeiter persönlich stellen.

Aus diesem Grund begrüßte er die Mitarbeiter persönlich am Einlass und übergab *Infineon*-Willkommenspakete mit kleinen Give-aways. Der CEO wurde somit als nahbare und greifbare Person positioniert und läutete eine neue Art der Führungskultur im akquirierten Unternehmen ein. Den Mitarbeitern von *International Rectifier* wurde die Möglichkeit gegeben, ihren neuen CEO persönlich kennenzulernen, ihm direkt Fragen zu stellen und somit Unsicherheiten abzubauen.



Day 100

Der Day 100 – 100 Tage nach Abschluss der Akquisition – war ein interner Meilenstein, für den nur die Kommunikationsinstrumente Board-Mail und All-Hands-Meeting verwendet wurden. Ziel war es, die Mitarbeiter über den aktuellen Stand des Integrationsprozesses zu informieren, was erreicht wurde und welche Schritte in Zukunft noch zu gehen sind. Dementsprechend wurde auf dem All-Hands-Meeting zum Day 100 nochmals zusammengefasst, was bisher geschafft wurde und was das für das Unternehmen und seine Mitarbeiter bedeutet. Der CEO wandte sich in einem Video erneut direkt an seine Mitarbeiter, bedankte sich für ihr Engagement und motivierte sie, den Integrationsprozess weiter zu unterstützen.

Infobox

! Fazit

Reinhard Ploss ist als CEO im gesamten Kommunikationsprozess sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Presse präsent. Damit macht er die Kommunikation in diesem speziellen Fall zur Chefsache. Auf die Unsicherheiten der neuen Mitarbeiter reagiert er bewusst mit einer direkten Ansprache und persönlicher Präsenz. Eine entscheidende Schwierigkeit bei Change-Prozessen ist, dass die Kommunikation häufig abrupt abbricht und die Beteiligten plötzlich in der Luft schweben. Dem wurde durch die rück- und ausblickende Kommunikation am Day 100 entgegengewirkt.

Vom Wort zur Botschaft

Organisatorischer Ablauf

In Vorbereitung auf die Kommunikation zum Signing und Closing wurde parallel zum Alltagsgeschäft ein Projektteam (Task Force) ge-

gründet. Dieses setzte sich abteilungsübergreifend aus Mitarbeitern aller Kommunikationsabteilungen (Interne Kommunikation, Media Relations, Strategiekommunikation, CEO-Kommunikation, Public Affairs, Web-Kommunikation, Marketingkommunikation) zusammen



und traf sich zweimal am Tag. Gemeinsam wurden Unterlagen und Dokumente für die Führungskräfte erarbeitet, damit diese einheitliche Botschaften kommunizieren konnten. Unter anderem gab es ein Kernbotschaftendokument (Key Messages) und Questions & Answers (Q&A) zu allen wichtigen Themen der Akquisition. Ausgangspunkt war die Überlegung, welche Fragen die verschiedenen Stakeholdergruppen (vor allem Mitarbeiter, Kunden und Investoren) bewegen.

Damit eine kontinuierliche Überarbeitung und Optimierung gewährleistet war, hatte jedes Dokument einen Verantwortlichen, der auf Vollständigkeit und Richtigkeit der Informationen achtete. Die Zusam-

menarbeit mit den Vorständen war sehr intensiv: Die Leitung des Akquisitionsprojekts – inklusive aller drei Vorstände – traf sich alle 14 Tage mit einem Mitglied des Projektteams, um den aktuellen Stand zu besprechen und das weitere Vorgehen abzustimmen. In der Zeit zwischen den Treffen wurde der CEO regelmäßig über den neuesten Stand informiert und um Freigaben von Inhalten und Dokumenten gebeten – eine enge Zusammenarbeit Hand in Hand.

Eine Schwierigkeit bestand darin, dass vor dem Signing Geheimhaltungspflicht bestand und das Projektteam aus diesem Grund personell sehr eng besetzt war. Zudem musste das Team unter hohem

Zeitdruck handeln. Für zukünftige Projekte nahmen sich die Kommunikationsverantwortlichen vor, mehr Mitarbeiter in den Planungsprozess zu integrieren.



Fazit

Infobox

Der CEO sollte bei der Abstimmung der wichtigsten Dokumente involviert sein, da diese die Basis für den weiteren Kommunikationsverlauf sind. Dies gewährleistet auch, dass der Planungsprozess beschleunigt wird, da die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilungen bei einem solch komplexen Prozess auf die Freigaben des CEO angewiesen sind.



Erarbeitung der Key Messages

Die Kernbotschaften bilden für alle Kommunikationsmittel (Pressemitteilung, Board-Mail usw.) die Basis. Zu Beginn werden Fakten gesammelt. Aus diesen werden die für die Stakeholder wichtigsten herausgefiltert und zu Kernbotschaften umgearbeitet. Dieser Prozess ist sehr langwierig und birgt viel Diskussionspotenzial. Die Kernbotschaften werden kontinuierlich überarbeitet und verbessert – der Entstehungs- und Bearbeitungsprozess ist dementsprechend nicht linear, sondern dynamisch.

Für *Infineon* ist es wichtig, Managemententscheidungen intensiv abzustimmen. Das benötigt zwar

viel Zeit, führt allerdings auch dazu, dass letztendlich alle Beteiligten hinter den getroffenen Entscheidungen stehen. Außerdem sollten bei solchen juristisch heiklen Kommunikationsanlässen immer konkrete Entscheidungsträger benannt werden, die den Mitarbeitern der Kommunikationsabteilung als Ansprechpartner dienen. Die finalen Kernbotschaften gibt dann der Vorstand frei.

Was die wichtigsten inhaltlichen Kriterien für eine gelungene Kernbotschaft sind, fasst Pressesprecher Bernd Hops kurz zusammen:



„Zwei Dinge müssen bei Kernbotschaften immer hinterfragt werden.

A: Ist das eine Botschaft, die man versteht? Und B: Ist das eine realistische Botschaft?“

Zudem sollten die Kernbotschaften im Laufe des Prozesses konstant bleiben. Dies ist vor allem für die Glaubwürdigkeit der kommunizierten Botschaften relevant.

Erarbeitung der CEO-Zitate

Gute CEO-Zitate sind der Kern der Kernbotschaft, sozusagen die „destillierte Kernbotschaft“. Sie treffen in zwei bis drei Sätzen die wichtigste Aussage des jeweiligen Kommunikationsanlasses. Christoph Schumacher, verantwortlich für CEO-Kommunikation bei *Infineon*, kennt die Vorteile eines gutes CEO-Zitats:



Gute CEO-Zitate werden mit großer Wahrscheinlichkeit von der Presse aufgenommen, das macht sie für uns so wertvoll. So können wir davon ausgehen, dass die wichtigste Botschaft in jedem Fall nach außen transportiert wird.

Deshalb sollte zunächst überlegt werden, wie die Kernbotschaften gut und prägnant formuliert werden können. Grundlage dafür ist das Key Message-Dokument. Auch dieser Prozess erfordert viel Zeit und Abstimmung: Das Zitat für die

Pressemitteilung des Signings wurde gemeinsam vom Leiter der Media Relations und dem Verantwortlichen für die CEO-Kommunikation erarbeitet und immer wieder mit dem CEO und der Rechtsabteilung abgestimmt. CEO Reinhard Ploss brachte dabei eigene Änderungswünsche



Fazit

Der CEO sollte persönlich daran interessiert sein, wie er in den Pressemitteilungen zitiert wird. Im Fall von Infineon war der CEO Reinhard Ploss stark in den Prozess involviert und sehr daran interessiert, wie sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert.

Infobox

mit ein. Dies ist wichtig und trägt dazu bei, dass der Wortlaut der Persönlichkeit und der Ausdrucksweise des CEO entspricht.

CEO-Positionierung: Authentizität ist Trumpf

Da der CEO stark in der Öffentlichkeit präsent ist, ist es wichtig, ihn passend zu positionieren. Er sollte ein konsistentes Bild von sich wiedergeben, das auch zu seinem Unternehmen passt. Die Positionierung sollte mit der echten Persönlichkeit des CEO im Einklang sein und ihn nicht in ein „kommunikatives Korsett“ zwingen. Reinhard Ploss ist eine sehr nahbare und unkomplizierte Persönlichkeit. So ist er beispielsweise in der Kantine



beim Essen für seine Mitarbeiter jederzeit ansprechbar und legt Wert auf den Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften. Er reagiert spontan und geht auf seine Mitarbeiter persönlich ein. Dies macht er auf eigenen Wunsch und aus eigenem Antrieb – ohne, dass die Kommunikationsabteilung ihm diesbezüglich etwas vorgibt. Diese Nahbarkeit wird für die Kommunikation mit den Mitarbeitern und Medien genutzt.

In All-Hands-Meetings verwendet er die Wir-Form, um das Gemeinschaftsgefühl in den Vordergrund zu rücken. Er hat die Kernbotschaften sehr gut verinnerlicht, ist an den Prozessen seines Unternehmens interessiert und durchgehend involviert. Dementsprechend weiß er, wie das Unternehmen



Fazit:

Reinhard Ploss wird als nahbar, ansprechbar, unkompliziert und bodenständig positioniert – das wirkt aber nur authentisch, weil sich diese Eigenschaften in seiner Persönlichkeit widerspiegeln. Alle Kommunikationsinstrumente sind darauf ausgerichtet. Die Strategie der Personalisierung wird ebenfalls eingesetzt: Der CEO erzählt mitunter als Aufhänger für Pressestories von seinem Hobby - große Modellflugzeuge – und führt diese manchmal auch den Journalisten vor.

Infobox

dasteht und welche Fragen aktuell sind. Bei Reden benötigt er häufig nur Stichpunkte bzw. Impulse von der Kommunikationsabteilung – oft legt er diese sogar beiseite und spricht völlig frei.

Gut zu wissen - Handlungsempfehlungen

Da *Infineon* in vielerlei Hinsicht eine vorbildliche CEO-Kommunikation ausübt, wurden die besten Tipps und Hinweise aus den Expertengesprächen zusammengefasst:



CEO-Positionierung: Authentizität ist Trumpf

- 1 Veränderungen gegenüber den Mitarbeitern immer transparent und proaktiv kommunizieren. Außerdem zeigt die direkte Kommunikation durch den CEO Wertschätzung.
- 2 Feedback von den Mitarbeitern ernst nehmen. Sie sind wichtige Stakeholder, die als Multiplikatoren nach innen und außen wirken.
- 3 Authentizität des CEO trägt entscheidend dazu bei, Botschaften glaubwürdig zu vermitteln. Voraussetzung dafür ist eine Positionierung, die zum CEO passt.
- 4 Die Kernbotschaften müssen unter kontinuierlicher Ab-

stimmung mit dem CEO optimiert werden. Dafür muss der CEO Interesse an seiner öffentlichen Wirkung haben.

- 5 Kernbotschaften müssen verständlich, realistisch und konsistent sein. Um das zu gewährleisten, muss sich die Kommunikationsabteilung abteilungsübergreifend absichern und sich in die Perspektive der angesprochenen Stakeholder versetzen.

- 6 Alle Kommunikationsmaßnahmen müssen von den Kernbotschaften abgeleitet werden. Dabei ist eine einheitliche Kommunikationslinie wichtig. Der CEO darf an unterschiedliche Stakeholdergruppen nicht widersprüchlich kommunizieren.

- 7 Die redaktionelle Hoheit bei wichtigen Dokumenten liegt bei einer Person, die die Inhalte bearbeitet. So geht bei der gemeinsamen Erarbeitung von Dokumenten nichts verloren und dem CEO kann regelmäßig ein Fortschritt berichtet werden.

- 8 Es sollte parallel an der Erarbeitung der Kernbotschaften und den Kommunikationsmitteln gearbeitet werden. Die Kernbotschaften müssen noch nicht perfekt sein, um als Grundlage für erste Arbeitsschritte und Entwürfe zu dienen.

- 9 Auch bei perfekt geplanter CEO-Kommunikation kann etwas schief gehen. Daher frühzeitig ein Krisenhandbuch mit Worst-Case-Szenarien und Maßnahmen zum Gegensteuern anlegen.



Quellen



- Aebersold Szalay C. (06.06.2014). Das Generieren von Erträgen ist die Herausforderung. *Neue Zürcher Zeitung*. <http://www.nzz.ch/wirtschaft/das-generieren-von-ertraegen-ist-die-herausforderung-1.18316705> [Zugriff am 14.05.2015].
- Appel, F. (27.05.2014). *Rede zur Hauptversammlung der Deutschen Post DHL am 27. Mai 2014 in Frankfurt am Main*. Deutsche Post DHL, Frankfurt am Main. http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investoren/Veranstaltungen/Hauptversammlung/2014/DPDHL_Hauptversammlung_Rede_Appel_27052014.pdf [Zugriff am 14.05.2015].
- Bauer, S. (März 2014). Der Autopilot kommt spätestens in elf Jahren. *Euro*, S. 19-21.
- Beise, M., Bernau, V. & Busse, C. (28.10.2014). Ich habe keine Angst vor Google. *Süddeutsche Zeitung*, S. 17.
- Bialdiga, K. & Busse, C. (28.07.2014). „Die Macht von Google wird überschätzt“. *Süddeutsche Zeitung*, S.18.
- Blessing, M. (08.05.2014). *Rede zur Hauptversammlung der Commerzbank am 08. Mai 2014 in Frankfurt am Main*. Commerzbank, Frankfurt am Main. https://www.commerzbank.de/media/aktionaere/haupt/2014_3/2014_05_08_HV_Rede_MB_pp.pdf [Zugriff am 08.05.2015].
- Degenhart, E. (25.04.2014). *Ziele erreicht, Spielraum erweitert, Zukunft entworfen. Rede anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung*. Continental AG, Hannover. http://www.continental-corporation.com/www/download/portal_com_de/themen/ir/new_veranstaltungen/hv/folder_hv_2014_de/download_kanal/rede_degenhart_2014_de.pdf [Zugriff am 15.05.2015].
- Deekeling, E., & Arndt, O. (2014). CEO-Kommunikation: Aufgaben und Strategien für Vorstände und Geschäftsführer. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1237–1251). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Doll, N. & Tauber, A. (06.03.2014). Wir verdienen mit jedem Auto Geld. *Die Welt*, S. 12.



Engeser, M. (02.03.2015). Raus aus der Komfortzone. *Wirtschaftswoche*, S.18-20.

Flauger, J. & Stratmann, K. (21.01.2014). Wie sind die Lastesel. *Handelsblatt*, S. 4-6.

Grill, M. & Neubacher, A. (07.2014). Der Anfang ist schmerzhaft. *Spiegel* (Sonderdruck), S. 1-4.

Hiesserich, J. & Weidenfeld, U. (2015). *Der CEO im Fokus. Lernen von den Besten für den richtigen Umgang mit der Öffentlichkeit*. Frankfurt: Campus Verlag.

Hofer, J. (14.01. 2015). Infineon will US-Zukauf schnell eingliedern. *Handelsblatt*, S.17.

Höttges, T. (15.05.2014). *Rede zur Hauptversammlung der Deutschen Telekom am 15. Mai 2014 in Köln*. Deutsche Telekom, Bonn. <https://www.telekom.com/medien/medienmappen/hv-2014/236628> [Zugriff am 14.05.2015].

Infineon Technologies AG: *Homepage*. <https://www.infineon.com/> [Zugriff am 02.07.2015].

Infineon Technologies AG: Unternehmenspräsentation Mai 2015

Interviews mit Mitarbeitern der Kommunikationsabteilung von Infineon Technologies AG sowie interne Dokumente, München-Neubiberg, 11.05.2015

Jakobs, H.-J. (03.11.2014). Wir dürfen das nicht vermessen. *Handelsblatt*, S. 20-21.

Kasper-Claridge, M. (23.01.2015). Wir brauchen eine europäische Lösung. *Deutsche Welle*, <http://www.dw.com/de/terium-wir-brauchen-eine-europ%C3%A4ische-l%C3%B6sung/a-18210845> [Zugriff am 08.05.2015].

Knop, C. (27.01.2015). Wir wollen unseren Mitarbeitern nichts wegnehmen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S.22.

Knop, C. & Smolka, K. (14.05.2014). Mehr Verständnis für Amerika. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 19.



Maisch, M. & Osman, Y. (16./17./18.05.2014). Wir haben irgendwann kapituliert. *Handelsblatt*, S. 58-59.

Mayer, B. (Juni 2014). Das ist ein ziemlicher Kraftakt. *Automobil-Produktion*, S. 20.

Meckel, M. & Berke, J. (08.05.2015). Die digitale Würde ist unantastbar. *WirtschaftsWoche*, S. 44.

Obmann, C. (30.05.2014). Klartext statt Kauderwelsch. *Handelsblatt*, S. 58-59.

Reithofer, N. (15.05.2014). *Rede anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung*. BMW AG, München. http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/corporate_events/Rede_Dr_Reithofer_HV_2014.pdf [Zugriff am 15.05.2015].

Schneider, U. (16.05.2014). *Rede zur Hauptversammlung der Fresenius SE & Co. KGaA am 16. Mai 2014 in Frankfurt am Main*. Fresenius, Bad Homburg. https://www.fresenius.de/documents/Rede_2014_d.pdf [Zugriff am 14.05.2015].

Schneider, M. C. (13.01.2014). Die Politik hilft uns nicht. *Handelsblatt*, S. 16-17.

Tauber, A. (24.08.2014). Der Unterschätzte. *Handelsblatt*, S.30

Terium, P. (16. April 2014). *Ausführungen anlässlich der Hauptversammlung der RWE AG am 16. April 2014*. RWE AG, Essen. <http://www.rwe.com/web/cms/de/1907462/rwe/investor-relations/hauptversammlung/hauptversammlung-2014/> [Zugriff am 07.05.2015].

Tuma, T. & Wocher, M. (13.05.2014). Europa ist unsere Heimat. *Handelsblatt*, S. 18-19.

Wittkowski, B., Neubacher, B. & Godenrath, B. (31.12.2014). Der Euro-Bond ist heute die Bilanz der EZB. *Börsen-Zeitung*, S. 8.

Icons designed by www.freepik.com www.flaticon.com

