

Glaubwürdigkeit als A und O

Wie wirkt sich das **Image eines CEO** auf «seine» Firma aus? Stocks stellt erstmals Ergebnisse einer Studie von Burson-Marsteller vor.

Von Peter Eberhard*

Der Zusammenhang zwischen dem Ruf eines CEO und dem Image des Gesamtunternehmens dürfte spätestens nach einigen Ereignissen der vergangenen Monate und Jahre unbestritten sein. Im Ausland wie in der Schweiz sind zahlreiche Firmen auf Grund des Verhaltens ihres Firmenchefs und weiterer Mitglieder des Topmanagements auf schmerzhaft Weise in die Schlagzeilen geraten. Ein Portfolio Manager brachte es einst wie folgt auf den Punkt: «Financial performance tells me what a company has already done. Non-financial performance tells me what it is likely to do.»

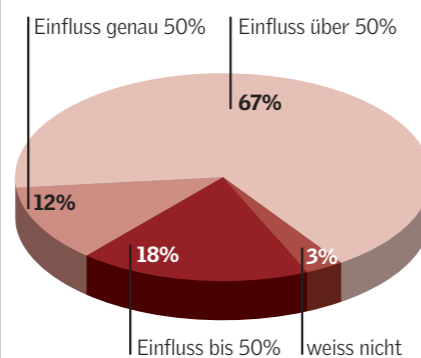
Wie verhält sich das Wechselspiel zwischen CEO und Unternehmen genau? Dieser Frage ging die Kommunikationsagentur Burson-Marsteller nach – und hat erstmals für die Schweiz eine Studie in Auftrag gegeben, bei der über 500 Opinion Leaders generell zum Thema und spezifisch zu 35 Unternehmen befragt wurden (Details zur Studie siehe Seite 64). Zunächst zur Gesamtbeurteilung einer Firma: Die wichtigsten Bewertungselemente sind die Fähigkeit, Talente anzuziehen, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, ausgewogene, transparente Führungsstrukturen, der finanzielle

Erfolg und das Image des CEO. In dieser Gesamtbeurteilung schwang Nestlé oben aus (siehe unten stehende «Top 10»).

CEO entscheidend für Wahrnehmung des Unternehmens. Welche Rolle spielt dabei das Image des CEO? Für zwei Drittel aller Befragten (Journalisten: 75 Prozent) wird das Gesamtbild des Unternehmens zu über 50 Prozent durch die Wahrnehmung des CEO bestimmt. Wir haben es also mit einem investorenrelevanten Faktor zu tun. In der vergleichbaren deutschen Umfrage kam dieser Wert im Übrigen sogar auf 75 Prozent zu liegen (siehe Grafik unten: «Einfluss des CEO auf das Image des Unternehmens»). Eine andere Frage ist, ob man diesen engen Zusammenhang zwischen CEO und Unternehmen gut oder schlecht findet. Hier gehen die Meinungen auseinander. Die eine Hälfte der Befragten betrachtet diese Schicksalsgemeinschaft als Vorteil, die andere als Risiko.

Einfluss des CEO auf das Image der Unternehmung

Frage: «Beziffern Sie in Prozenten, wie hoch der Einfluss des CEO auf das Gesamtimage des Unternehmens ist.»



Die «Top 10» der Schweizer Studie

Gesamteindruck eines Unternehmens	
1. Nestlé	6. Migros
2. Novartis	7. Givaudan
3. Lindt & Sprüngli	8. Swisscom
4. Swatch	9. Serono
5. Coop	10. Swiss Re



Aushängeschild Der CEO hat einen grossen Einfluss auf das Gesamtimage der Firma.

Welche Kriterien sind für die Beurteilung des CEO entscheidend? An erster Stelle steht die Glaubwürdigkeit. Die Befolgung des Shareholder-Value-Gedankens folgt dagegen erst auf dem sechsten Rang, und zwar recht einheitlich quer durch alle Befragtengruppen (siehe Grafik rechts: «Was ist ein guter CEO?»).

Der gute Ruf eines CEO ist in verschiedener Hinsicht wertvolles Unternehmenskapital, das allerdings nicht unmittelbar in der Bilanz erscheint. So glaubt man einer Firma eher, wenn sie unter Druck gerät – und man schenkt ihr eher Vertrauen, wenn der Aktienkurs einmal fällt. Ein positiv bewerteter CEO kann also gerade in kritischen Phasen eine stabilisierende Wirkung ausüben. Knapp die Hälfte aller Befragten gewichtet das gute Image des CEO stark, wenn es darum geht, die Aktie des Unternehmens zu empfehlen oder zu kaufen. Bei den befragten CEOs und Ana-

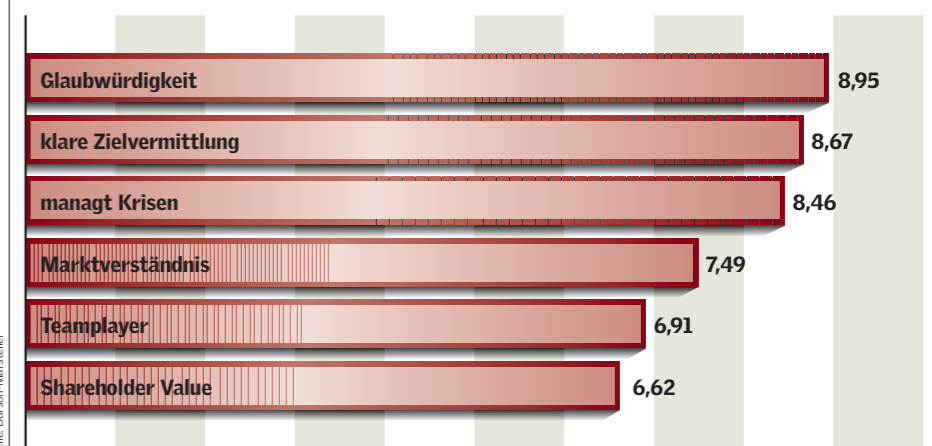
lysten steigt der Wert gar auf 58 beziehungsweise 55 Prozent (siehe Grafik rechts: «Einfluss eines guten CEO auf das Unternehmen»).

Nun sollte man nicht dem Fehlschluss verfallen, harte Fakten würden keine Rolle spielen: Die beiden Top-Argumente für den Entscheid zum Aktienkauf sind gleichermaßen die Finanzlage und das Management. Vor allem die Finanzanalysten nennen die Finanzlage mit Abstand am häufigsten als wichtigstes Kriterium. Generell weniger relevant sind die Branchenzugehörigkeit oder die Bekanntheit der Marke (siehe Grafik rechts: «Einfluss auf Aktienkauf»).

Von einem neuen CEO wird erwartet, dass er rasch Resultate auf den Tisch legt. Gut die Hälfte der Befragten gewähren bis zur Beurteilung eine Schonfrist von maximal zwölf Monaten. Von den Medienschaffenden, die hier herausstechen, geht indessen ein Drittel bereits nach sechs Monaten mit

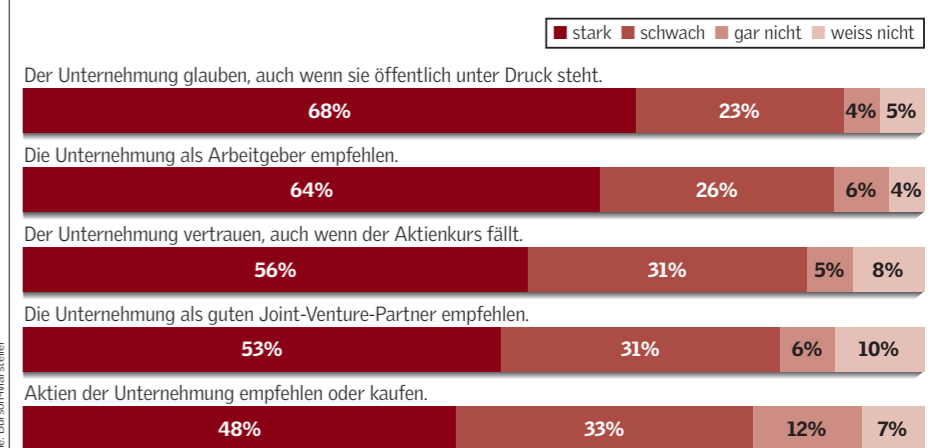
Was ist ein guter CEO?

Frage: «Beurteilen Sie auf einer Skala 1–10, welche Faktoren zu einem guten Gesamteindruck eines CEO beitragen.»



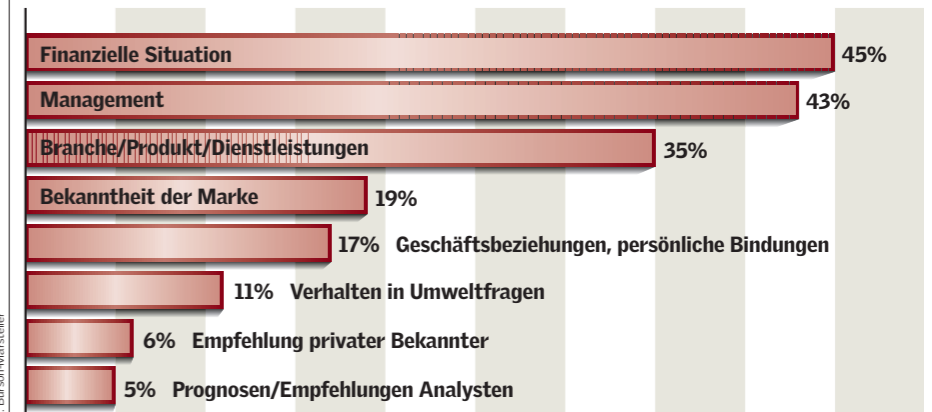
Einfluss des guten CEO auf das Unternehmen

Frage: «Wie wirkt sich der gute Ruf eines CEO für Sie persönlich auf das Verhältnis zum Unternehmen aus?»



Einfluss auf Aktienkauf

Frage: «Zwei Unternehmen werden von Analysten gleichermassen empfohlen. Sie wissen nicht, für welches Sie sich entscheiden sollen. Welchen sehr grossen Einfluss hätten folgende Informationen auf Ihren Anlageentscheid?»



dem neuen Chef ins Gericht (siehe Grafik unten: «Die ersten 100 Tage»).

Was bedeuten die Umfrage-Ergebnisse für die Investor Relations?

- ▶ Die Umfrage zeigt klar, dass das Image des CEO für den Kauf- beziehungsweise Verkaufsentscheid des Anlegers eine wichtige Rolle spielt – aber nicht der allein ausschlaggebende Faktor ist. Wenn die harten Fakten nicht stimmen, verblasst über kurz oder lang auch der Glanz des Chefs.
- ▶ Der gute Ruf eines CEO bewährt sich in erster Linie in kritischen Zeiten, also dann, wenn man besonders darauf angewiesen ist. Allerdings ist die Schonzeit begrenzt.
- ▶ Ein neuer CEO muss rasch Tritt fassen, ein allfälliger Vertrauensvorschuss ist nach kurzer Zeit verspielt.
- ▶ Die Wahrnehmung eines Unternehmens über den CEO ist nicht zuletzt Ausfluss der zusehends personalisierten Medienberichterstattung. Das ist bis zu einem gewissen Grad verständlich und auch nicht negativ, denn hinter einem Unternehmen stehen letztlich Menschen und nicht Produkte oder Maschinen. «CEO-Positioning» heisst, dem abstrakten Gebilde «Unternehmen» ein identifizierbares, glaubwürdiges Gesicht zu geben, und ist deshalb als Chance zu betrachten und wahrzunehmen.
- ▶ Dieser Personalisierung kann sich ein Unternehmen nicht entziehen. Eine geschickte Kommunikation, die inhaltlich, formal und zeitlich optimal abgestimmt ist, schafft jedoch den Spielraum, um die not-



BILD: KEVY/MARTIN RUETSCHI

Swiss Life-CEO Rolf Dörig Die «Schonfrist» für einen neuen Firmenchef ist schnell abgelaufen.

wendige Balance zu finden zwischen harten und weichen Faktoren.

▶ Dazu zählt eine stufengerechte Kommunikationspolitik. Der CEO gehört oft, aber nicht immer an Deck. Strategische Informationen wie zum Beispiel ein grundlegender Strategiewechsel oder eine substantielle Akquisition sind Chefsache – für das Tagesgeschäft ist die Medienstelle da. Ein CEO zum Anfassen ja, aber nicht zum Betatschen; eine gewisse Aura der Exklusivität schadet in keiner Weise. Auf jeden Fall gehören Homestorys oder die Wahl zum «schönsten Manager» nicht zur Pflicht.

▶ Ein Unternehmen wird nicht ausschliesslich durch den CEO geführt, sondern durch

ein Managementteam. In Abstimmung auf die Unternehmenskultur und im Sinne einer Risikodiversifikation kann es sinnvoll sein, anstelle des CEO allein vermehrt das Team als Ganzes in den Vordergrund zu rücken.

▶ Wer in der Kommunikation voll auf die Karte CEO setzt, muss sich der Risiken bewusst sein. Denn wenn das Unternehmen ausschliesslich über diese Leitperson wahrgenommen wird, wird es spätestens dann gefährlich, wenn die Firma zwar gut läuft, der CEO aber plötzlich ein Problem hat – oder umgekehrt. Ganz zu schweigen vom physischen Ausfall des obersten Chefs, was das Unternehmen in eine eigentliche Krise stürzen kann.

▶ Und schliesslich: Unternehmen mit einem wenig spektakulären CEO, der aber dafür bewiesen hat, dass er die Firma auch in den letzten schwierigen Monaten und Jahren dank klarer strategischer Vorstellungen und solider Bodenhaftung beharrlich auf Erfolgskurs gehalten hat, stehen neuerdings wieder in der Gunst des öffentlichen Interesses. Ob dies – und das wäre zu wünschen – der Beginn eines nachhaltigen Trends ist? Warten wir die nächste Börsenhausse ab. ■

* Der Autor Peter Eberhard ist Director bei Burson-Marsteller in Zürich/Bern.

Die Umfrage

Bei der an dieser Stelle erstmals im Detail publizierten Studie von Burson-Marsteller wurden insgesamt **508 «Opinion Leader»** in der Schweiz befragt, aufgeteilt in 81 CEO, 110 Journalisten, 102 Personen aus dem oberen Kader, 111 Finanzanalysten sowie 104 Politiker. Auf einen repräsentativen Bevölkerungsquerschnitt wurde somit bewusst verzichtet. Die Fragen bezogen sich auf 35 – meist kotierte – **Schweizer Unternehmen und ihre CEO** (primär aus dem SMI sowie spezifische nicht-kotierte Firmen). Durchgeführt wurde die von Burson-Marsteller Schweiz in Auftrag gegebene Umfrage im Juli/August 2002 durch das GfS-Forschungsinstitut unter der Leitung von Claude Longchamp. Gleiche Studien liegen zu Grossbritannien und Deutschland sowie von Burson-Marsteller worldwide mit Fokus auf die USA vor.

Die «ersten 100 Tage»

Frage: «Ab welchem Zeitpunkt kann Ihrer Meinung nach beurteilt werden, ob ein neuer CEO erfolgreich arbeitet?»

