

Branding von Spitzenmanagern

Von Marco Casanova

In:

Repräsentanz Expert. (Hg.):

Corporate Speaking.

Auftritte des Spitzenmanagements.

Positionierung, Executive Coaching, Dresscode

2004

Inhalt

Vorwort 7

1

Was ist Corporate Speaking? (Stefan Wachtel) 9

2

Voraussetzungen

Glaubwürdigkeit des Unternehmens (Jean-Paul Thommen) 19

Anschlussfähigkeit der Botschaft (Jürgen Schulz) 25

Spitzenmanager in Meinungsführermedien (Roland Schatz) 37

Platzierung in TV und Veranstaltungen (Petra Irrle) 45

3

Positionierung

Positionierung des Unternehmens und seiner

Stimmen (Klaus Schmidt) 51

Branding von Spitzenmanagern (Marco Casanova) 55

Führungsrolle und Sprachgebrauch des Spitzenmanagements
(Egbert Deekeling) 61

4

Situationen – Produkte – Executive Coaching

Wirtschaftsrhetorik (Stefan Wachtel) 71

Medien-Coaching.de. Eine Marktbilanz (Andreas Seitz) 79

Auftritte am Kapitalmarkt (Jörg Birkelbach) 90

Mehrsprachiges Executive Coaching (Jürgen Rixgens) 97

Reden schreiben (Imai-Alexandra Roehreke) 103

Stichwort-Reden und -Antworten (Christof Scherberger) 109

Rhetorische Expertentrainings (Kerstin Köhler) 123

5

Bild und Dress

Dresscode & Style (Sabina Wachtel) 139

Strategische Foto-Beratung (Sabina Wachtel und Stefan Wachtel) 145

Handwerk Fotos in Geschäftsbericht und Presse (Guido Werner) 152

Literatur 159

Autoren 169

Register 171

Branding von Spitzenmanagern

(Marco Casanova)

Bei der Beurteilung eines Unternehmens sind Bekanntheit, Vertrauen und nicht zuletzt Sympathie wichtige Orientierungshilfen für Kunden, Mitarbeiter, Medien, Investoren, Analysten und eine zunehmend sensibilisierte Öffentlichkeit. Wirtschaftsunternehmen, die in den verschiedenen Märkten agieren, um Meinungsbildungsprozesse zu gestalten, befinden sich heute in einem höchst komplexen Umfeld. Einerseits gilt es, eine kohärente – über die einzelnen Märkte greifende – glaubwürdige Kommunikation sicherzustellen, andererseits gilt es, marktspezifisch zu agieren. Dabei hat die Reputation des Unternehmens stets im Fokus zu stehen.

Eine hohe Bedeutung kommt dem CEO als »Reputationsträger« zu, werden doch von außen wahr genommene Charaktereigenschaften des CEO auf das Unternehmen extrapoliert. Durch die zu beobachtende Tendenz der Personifizierung (vgl. Medien Tenor) hat der CEO also großen Einfluss auf die Perzeption der Unternehmensmarke, da er selber als zentraler Vertreter der Markenwerte und Chef-Kommunikator der Kernbotschaften beurteilt wird. Insofern sind Auftritte des Spitzenmanagements auch Teil des Corporate Brandings.

Die Marke »CEO« und die Marke »Corporate Brand« sind symbiotisch miteinander verbunden. Die Reputation des CEO beeinflusst genauso stark die Reputation des Unternehmens wie umgekehrt die Reputation des Unternehmens die des CEOs. Weil der Unternehmenswert immer stärker vom Markenwert (Brand Equity) abhängt, wird das Corporate Branding – das strategische Management der Unternehmensmarke – in vielen Vorstandsetagen richtigerweise zusammen mit der Kommunikation als strategisches Führungsinstrument begriffen und als Chefsache behandelt. Es ist also nichts als konsequent, wenn das Personal Branding und dort im speziellen die Marke »CEO« ebenfalls nach den Regeln der modernen Markenführung behandelt werden.

Dies wird durch eine gezielte Personalisierungsstrategie umgesetzt.

Corporate Brand Management

Da es im heutigen Umfeld zunehmend schwieriger wird, den verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen ein übergreifendes und integriertes Bild der Unternehmung zu vermitteln, bewährt sich der

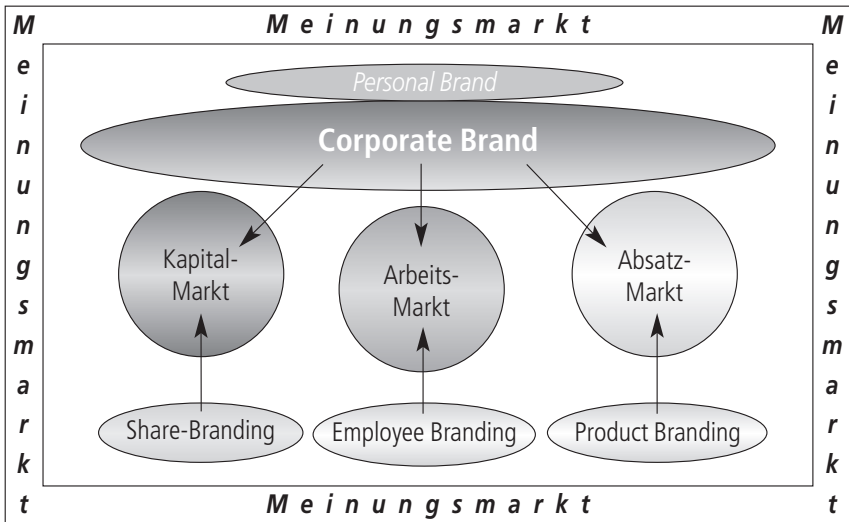


Abb. 13: Die Corporate Brand Management Systematik

Ansatz des Corporate Brand Management, weil dieser in der Lage ist, die Komplexität der Ansprüche abzubilden, und darüber hinaus auch die bestehenden Interdependenzen aufzeigt. Das Corporate Brand Management verfolgt das Ziel, dank einem erfolgreichen, auf Reputationsgewinn angelegten Erwartungsmanagement ein verstandener Partner der vier entscheidenden Märkte Kapital-, Absatz-, Arbeits- und Meinungsmarkt zu sein bzw. zu werden (vgl. Abb. 13).

Das Corporate Brand Management verbindet demnach die Tätigkeitsgebiete strategisches Management, Unternehmensführung, Unternehmenskommunikation sowie Marketing und setzt diese zueinander in Verbindung. Das Corporate Brand Management verbindet also die Fragen der Unternehmensstrategie mit den Antworten erfolgreicher Markenführung.

Jetzt lassen sich Ziele eines CEO Reputation Management ableiten. Die hier vorgestellte Methodik des CEO Reputation Management hat zum Ziel, eine Imageabstrahlung von der Marke »CEO« auf die Corporate Brand zu ermöglichen, um in den verschiedenen Märkten einen Vorteil zu realisieren, eine Art »CEO-Prämie«.

CEO Reputation Management

Der Mensch, der einem Konzern vorsteht, verkörpert durch seine Wesensart, durch seine wahrnehmbaren Charaktereigenschaften sowie durch sein in der Öffentlichkeit dargestelltes Bild das ansonsten nicht konkret spürbare, anonyme Unternehmen.

Es erstaunt denn auch nicht, dass Unternehmen vermehrt Personalisierungsstrategien entwickeln, die den CEO in das Zentrum der Kommunikation stellen. Damit diese Personalisierungsstrategie erfolgreich sein kann, müssen sich Spitzenmanager – neben der notwendigen Fachkompetenz – zunehmend durch eine überzeugende Vermittlungs- und Medienkompetenz auszeichnen. Dies hat Executive Coaching zu unterstützen. Und die Spitzenmanager des Hauses werden sich darüber hinaus auch als Marke begreifen, die es nach allen Regeln der Markenführungskunst zu positionieren und zu führen gilt.

Anforderungen an die Markenpositionierung von Spitzenmanagern:

- Muss zum Image und zur Strategie des Unternehmens passen.
- Muss zur Selbstwahrnehmung der relevanten Anspruchsgruppen passen.
- Die zur Positionierung herangezogenen Eigenschaften müssen für die Zielkunden relevant und wahrnehmbar sein.
- Die Positionierung sollte sich auf wenige, wesentliche Eigenschaften beschränken, um eine Diffusion des Markenbildes zu vermeiden.
- Die Positionierung muss zur Abgrenzung von Wettbewerbsmarken beitragen.
- Die Positionierung sollte längerfristig haltbar sein und so Kontinuität aufweisen.

Die Marke »CEO« im Dienst des Corporate Branding

Nur wenn die Marke nicht nur für sich selbst glänzt, sondern auf die Unternehmensmarke abstrahlt, ist eine Personalisierungsstrategie des CEOs sinnvoll. Sie darf deshalb nicht bloßer Selbstzweck sein, sondern sie muss sich in den Dienst des Unternehmens und des Corporate Brand stellen. Deshalb muss die enge Koordination der strategischen Markenführung des Corporate Brand und des Personal Brand »CEO« sicher gestellt sein (vgl. Abb. 14).

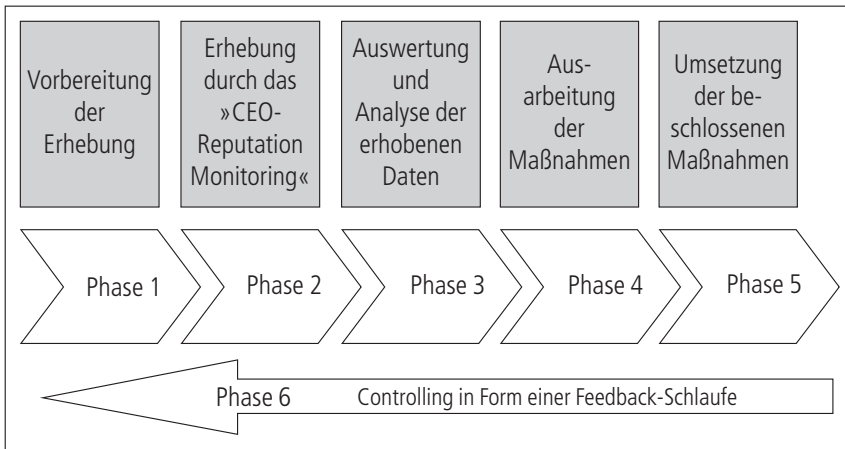


Abb. 14: Die Phasen des CEO Reputation Management

Andere Felder der öffentlichen Kommunikation praktizieren das alles längst. Wie der Politiker befindet sich heute auch der Spitzenmanager in einem permanenten Wahlkampf.

Er muss sich als »Wahlkämpfer« bewähren, der für seine »Partei« (Unternehmen) dauernd auf Achse ist und für sein »Parteiprogramm« (Geschäftsstrategie, Equity Story) die unterschiedlichsten Anspruchsgruppen zu überzeugen und zu motivieren hat. Mit dem Ziel, dank dieser zeitnahen, kohärenten Kommunikation Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu schaffen, die sich dann in konkreter Unterstützung niederschlagen. Manche Rede auf einer Führungskräfte-Konferenz ist eine Wahlrede.

Und auch ein CEO braucht dazu die Ergebnisse von Meinungsumfragen, um sich zu orientieren. »Meinungsumfragen ermöglichen, festzustellen, welche Argumente derzeit für die Wähler am wichtigsten sind und welche nicht. Clinton hat nicht täglich Umfragen machen lassen, um seine Positionen zu verschiedenen Themen festzulegen, sondern um zu sehen, welche seiner Positionen derzeit am meisten Zustimmung haben. Diese Positionen hat er dann offensiv kommuniziert. Bei einem Thema, bei dem er sich mit seiner Meinung in der Minderheit befindet, liefert ihm die Umfrage Ansatzpunkte, wie er seine Meinung mehrheitsfähig machen kann, wie er also die Wähler »abholen« muss« (vgl. Morris 1997, S. 87).

CEO-Reputation-Monitoring: das empirische Herzstück

Nach einer Analyse der unternehmensspezifischen Situation (Strategie, Markenkernwerte, Markenarchitektur, Personal-Brand-Portfolio, Themenbereiche, Konkurrenzsituation, Benchmarks usw.) und Analyse der CEO-spezifischen Situation (Themenbereiche, Konkurrenzsituation, Benchmarks usw.) werden die Voraussetzungen für das CEO-Reputation-Monitoring geschaffen. Fragestellungen sind hier die Definition des Erhebungsdesigns punkto Zielgruppen, die Auswahl der Stichproben und die zweckmässigsten Erhebungsarten.

Das CEO-Reputation-Monitoring wird in Form einer multivariaten Erhebung bei allen relevanten Anspruchsgruppen durch kausale statistische Modelle zur Ermittlung der Reputation des CEOs nach Vorbild des US-Präsidentschafts-Wahlkampfes durchgeführt (vgl. Morris 1997). Die entscheidende Frage lautet: Welche Leistungsdimensionen haben den größten Einfluss auf die Reputation des CEOs, auf die Reputation des Unternehmens und auf die spezifischen Markenwerte des Unternehmens (vgl. Abb. 15)?

Abbildung 15 zeigt neun Leistungsdimensionen. Ein Lesebeispiel: Gelingt es dem CEO 1, die Bewertung seiner Leistungsdimension »Sozialkompetenz« von aktuell 51 auf 56 zu verbessern, so wird dies seine Reputation um den Faktor 1,1 positiv beeinflussen.

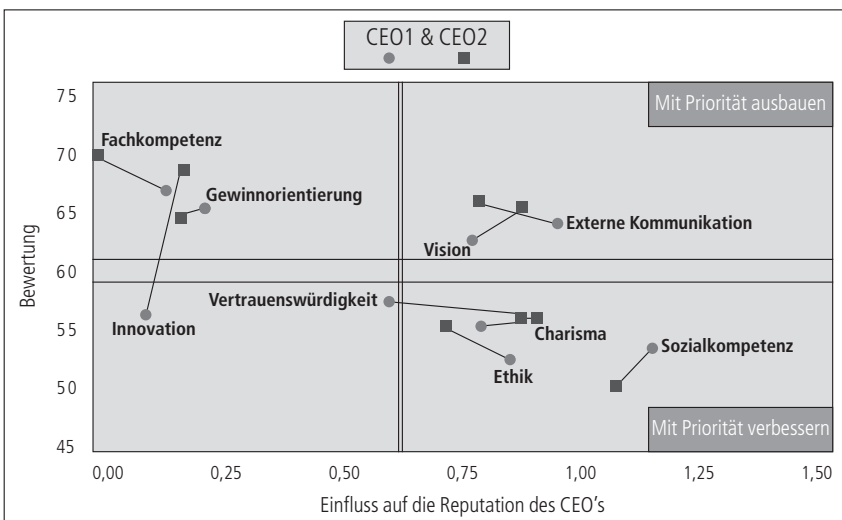


Abb. 15: Die neun Leistungsdimensionen des »CEO-Reputation-Monitoring«

Es fällt auf, dass CEO 2 in der Leistungsdimension »Innovation« bei den über 1.000 befragten Teilnehmern im Kapitalmarkt deutlich besser eingestuft wird als CEO 1. Diese Dimension hat jedoch für beide CEOs nur einen geringen Einfluss auf deren persönliche Reputation. Dieser Sachverhalt ändert sich, wenn im Unternehmen des CEO 1 ein Markenkernwert genau diese Innovation ist bzw. sein soll. Wie sollte ein Unternehmen als »innovativ« gelten, wenn dessen CEO als unterdurchschnittlich innovativ wahrgenommen wird (Benchmark)?

Leistungsdimensionen, die es mit Priorität für beide CEOs auszubauen gilt, sind in diesem Praxisbeispiel »Vision« und »Externe Kommunikation«. Diejenige Leistungsdimension, die es mit Priorität zu verbessern gilt, weil sie den mit Abstand größten Einfluss auf die Reputation beider CEOs hat, ist die »Sozialkompetenz«. Die Leistungsdimension »Vertrauenswürdigkeit« hat einen deutlich größeren Einfluss auf die Reputation des CEO 2 als für jene des CEO 1.

Erwartungsmanagement: die Basis des CEO Reputation Management

Die Methodik des CEO Reputation Management zeigt in der unternehmerischen Praxis verschiedene Nutzen:

1. Die Beurteilung der Reputation des CEO und deren Wirkung sowohl auf die Reputation des Unternehmens wie auf die Markenkernwerte werden messbar.
2. Mit dem CEO Reputation Monitoring kann jeder CEO aus der Sicht der bestehenden und der potentiellen Share- und Stakeholder-Gruppen gemessen werden.
3. Die Analyse der Wirkung einzelner Leistungsdimensionen auf die Reputation und auf die Markenkernwerte ergeben klare Anhaltspunkte zur systematischen Optimierung der subjektiv wahrgenommenen Leistung des CEO.
4. Es besteht eine verlässliche Basis für die Erarbeitung einer nachhaltigen, strategischen Markenführung der Personenmarke.
5. Wirkung und Erfolg der Kommunikation können bei den verschiedenen Share- und Stakeholder-Gruppen gemessen werden.

Basierend auf den Resultaten des CEO Reputation Monitoring lassen sich die Maßnahmen in der zielgruppenspezifischen Ansprache skizzieren. Dies geschieht sowohl inhaltlich – als Themenführerschaft durch Issues-Management in Form von Schlüsselbotschaften – als auch formal durch gezielte Inszenierungen in den Bereichen Ereignismanagement und Mediaplacement. Diese Methodik ermöglicht:

- ein gezieltes Erwartungsmanagement, die Basis für ein erfolgreiches Reputationsmanagement,
- eine reputationsorientierte Personalisierungsstrategie der Marke »CEO« und
- die strategische Markenführung des Personal Brand als Bestandteil des Corporate Brand.

Das CEO Reputation Management ermöglicht durch eine reputationsorientierte Führung der Marke »CEO« einen gezielten Imagetransfer zugunsten der Reputation des Unternehmens und seiner Markenkernwerte. Dank dem nach den Grundsätzen des modernen Markenmanagements geführten Branding von Spitzenmanagern lässt sich für das Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil realisieren. Darauf aufbauend wird es möglich, ein gezieltes Erwartungsmanagement zu implementieren. Damit ist der CEO in der Lage, in den vier entscheidenden Märkten (Kapital-, Absatz-, Arbeits- und Meinungs-Markt) als kompetenter »Reputationsträger« des Unternehmens aufzutreten und so als wichtiger Bestandteil der Corporate Brand dem Unternehmen wettbewerbsrelevante Reputationsimpulse zu geben.

- Ailes, Roger; Kraushar, John, You are the message. Getting what you want, by being who you are. New York 1989
- Bianco, Antony; Lavelle Louis, The CEO trap; in: Business Week, European Edition. December 11, 2000. S. 48–54
- Brandmeyer, Klaus; Deichsel, Alexander, Die magische Gestalt; in: Marketing Journal. Hamburg 1991
- Carville, James; Begala, Paul, Buck up, suck up. New York, London, Toronto, Sydney u. Singapore 2002
- Frey, Siegfried, Die Macht des Bildes. Bern, Göttingen, Toronto u. Seattle 1999
- Herbst, Dieter (Hrg.), Der Mensch als Marke. Göttingen 2003
- Karmasin, Helene, Produkte als Botschaften. Frankfurt/M. u. Wien 2., überarb. u. erw. Aufl. 1998
- Keller, Kevin Lane, Strategic Brand Management. building, measuring and managing brand equity. Bartnooth 1998
- Koehler, Richard; Maier, Wolfgang; Wiezorek, Heinz, Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements. München 2001
- Medien Tenor, Monatshefte zur Inhaltsanalyse. Bonn, Dover u. Fribourg
- Morris, Dick, »Behind the Oval Office – Winning the Presidency in the Nineties«. New York 1997
- Schönborn, Gregor (Hrg.), Molthan, Kerstin M., Marken Agenda; Kommunikationsmanagement zwischen Marke und Zielgruppe. Neuwied u. Kriftel 2001.
- Von der Crone, Hans Caspar, Corporate Governance und Reputation; in: NZZ, 27.1.2001. S. 29