

**KOMMUNIKATIONSVERHALTEN
deutscher CEOs**

**Ergebnisse einer Expertenbefragung
2005**

- Kommentarband -

Vertraulich!

INHALT

	Seite
VORBEMERKUNG.....	1
ERGEBNISSE	
Spontan wahrgenommene Kommunikationsaufgaben von CEOs: externe wie unternehmensinterne Kommunikationsaufgaben werden in etwa gleich häufig genannt	4
Das Kommunikationsverhalten deutscher CEOs hat sich nach dem Eindruck von 82 Prozent in den letzten Jahren verändert. Vor allem eine stärkere Professionalisierung wird wahrgenommen, von einer Minderheit auch größere Offenheit, mehr Transparenz	8
CEO-Kommunikation ist in den letzten 10 Jahren nach Überzeugung fast aller wichtiger geworden. Die dafür genannten Gründe sind vielfältig: Neben generellen Veränderungen in der Informationsgesellschaft sowie bei der Börsengesetzgebung sind es vor allem veränderte Kommunika- tionsanforderungen von Öffentlichkeit, Investoren, Aktionären, Mitarbeitern und Kunden in zunehmend globalisierten Märkten	14
Größte Kommunikationsfehler deutscher CEOs: Unsensibler Umgang mit der Öffentlichkeit.....	22
Was einen guten Kommunikator an der Unternehmensspitze auszeichnet: vor allem Glaubwürdigkeit, Seriosität, Präsentationsgeschick und rhetorische Überzeugungskraft sowie soziale Kompetenz	26
Gründe für die Wahl zum besten CEO Deutschlands: Neben der Performance des Unternehmens spielt dafür in vielen Fällen auch ihre Kommunikationsleistung eine wichtige Rolle	32
Vermutete Auswirkungen des CEO-Images auf den Geschäftserfolg des Unternehmens: Ein negatives Image kann große Auswirkungen haben	40
Vorschläge, was die CEOs in Zukunft an ihrem Kommunika- tionsverhalten ändern sollten	41

Anhangtabelle A 1

ANHANG

Untersuchungsdaten

VORBEMERKUNG

Im Auftrag der Firma DEEKELING IDENTITY & CHANGE GmbH, Düsseldorf, Frankfurt und München, hat das INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH, Allensbach am Bodensee, zwischen dem 23. Mai und 13. Juni 2005 insgesamt 163 Analysten bei Banken und Investmentgesellschaften, Journalisten aus den Bereichen Wirtschaft und Politik, Leiter der Unternehmenskommunikation sowie Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten deutschen Unternehmen (DAX und MDAX) telefonisch zum Kommunikationsverhalten deutscher CEOs befragt.

Aufgrund des hohen Artikulationsniveaus der hier befragten Expertengruppen wurden die meisten Fragen offen, also ungestützt ohne Antwortvorgaben gestellt, wobei die von den Befragten frei formulierten Antworten anschließend von Wissenschaftlern des Instituts trennscharfen Kategorien zugeordnet werden mußten. Nur so konnten die sehr weit streuenden Antworten quantifiziert werden. Ergänzend werden in diesen Bericht auch eine Reihe besonders charakteristischer wörtlicher Zitate eingearbeitet, um gleichsam den O-Ton der Auskünfte zu vermitteln. Der Fragebogen wurde so aufgebaut, daß mögliche Reihenfolgeeffekte (Rückwirkungen von Vorfragen auf Folgefragen) vermieden werden konnten.

Die Interviews wurden nach Zusendung eines personalisierten Motivationsschreibens und vorheriger Terminvereinbarung von dafür besonders qualifizierten Interviewerinnen und Interviewern der Allensbacher Telefoninterview-Zentrale (Bonn) durchgeführt.

In die Gesamtstichprobe von 163 Interviews wurden die verschiedenen Expertengruppen wie folgt einbezogen:

49 Leiter Unternehmenskommunikation

63 Journalisten

darunter:

43 Fachjournalisten Wirtschaft

20 Journalisten Politik (überwiegend Ressortleiter, aber auch Chefredakteure bzw. stellvertretende Chefredakteure)

31 Analysten

20 Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten.

Sowohl die Leiter der Unternehmenskommunikation als auch die Arbeitnehmervertreter aus den Aufsichtsräten wurden bei sehr großen deutschen Unternehmen befragt (ganz überwiegend DAX oder MDAX-Unternehmen). Mit Ausnahme der befragten Journalisten aus dem Ressort Politik haben die meisten Befragten 'häufig' (48 Prozent) oder zumindest 'gelegentlich' (31 Prozent) persönlichen Kontakt zu CEOs deutscher Großunternehmen, weitere 14 Prozent zumindest 'selten', nur 6 Prozent sagen 'nie, fast nie'.

	Befragte insgesamt	Leiter Unternehmens- Kommuni- kation	Wirtschafts- journa- listen	Politik- journa- listen	Analy- sten	Arbeit- nehmer- vertreter im Auf- sichtsrat
Es haben persön- lichen Kontakt zu CEOs deutscher Großunternehmen -	%	%	%	%	%	%
"häufig".....	48	74.....	26.....	15.....	65.....	40
"gelegentlich".....	31	18.....	44.....	15.....	32.....	50
"(eher) selten".....	14	6.....	26.....	30.....	x.....	10
"fast nie, nie".....	6	2.....	2.....	35.....	3.....	x
Keine Angabe.....	1	x.....	2.....	5.....	x.....	x
	$\overline{100}$	$\overline{100}$	$\overline{100}$	$\overline{100}$	$\overline{100}$	$\overline{100}$

Demnach wurden in dieser Studie zwar kleine, aber sehr urteilsfähige Stichproben befragt. Die Gesamtergebnisse sind deshalb in hohem Maße aussagekräftig. Allerdings dürfen aufgrund der kleinen Fallzahlen geringfügige Antwortunterschiede zwischen den verschiedenen Teilgruppen nicht überinterpretiert werden.

Ein kurzes statistisches Porträt der befragten Experten: 85 Prozent sind Männer, am größten ist der Frauenanteil unter den Leitern Unternehmenskommunikation mit 20 Prozent. Der Altersdurchschnitt liegt bei 45 Jahren, nur Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind mit im Durchschnitt 54 Jahren deutlich älter.

Im Durchschnitt sind die hier Befragten seit 16 Jahren in ihrem jetzigen Beruf tätig, Analysten erst seit knapp 12 Jahren, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bereits seit rund 28 Jahren.

Gut jeder vierte verfügt über längere Berufserfahrungen im Ausland, von den Leitern Unternehmenskommunikation 41 Prozent, von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat nur 5 Prozent.*)

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Studie zusammenfassend dargestellt und kommentiert. Einzelheiten zur Auswahl der Befragten sowie zur Durchführung der Untersuchung sind hier im Anhang dokumentiert.

Allensbach am Bodensee, INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH
am 28. Juli 2005

*) Siehe dazu Tabelle A 1 im Anhang

Spontan wahrgenommene Kommunikationsaufgaben von CEOs: externe wie unternehmensinterne Kommunikationsaufgaben werden in etwa gleich häufig genannt

Die Kommunikationsaufgaben von CEOs werden von den befragten Experten sehr vielschichtig wahrgenommen, wobei sich externe Kommunikationsaufgaben, zum Beispiel gegenüber dem Kapitalmarkt, den Investoren, Aktionären, gegenüber der Öffentlichkeit, den Medien sowie gegenüber Geschäftspartnern und Politikern, und unternehmensinterne Kommunikationsaufgaben, zum Beispiel gegenüber Mitarbeitern und den Aufsichtsräten, in etwa die Waage halten (53 bzw. 50 Prozent). Allerdings fördert ein Vergleich der Aussagen der verschiedenen Zielgruppen im Detail stark unterschiedliche Akzentuierungen zutage. So stehen den befragten Leitern Unternehmenskommunikation sowie den Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten deutlich vielfältigere Bezüge vor Augen als den befragten Analysten und insbesondere Journalisten, die sich häufiger mit pauschalen Angaben wie 'Darstellung, Repräsentation des Unternehmens nach innen wie nach außen' begnügen:

"Das Unternehmen extern repräsentieren und intern führen."

"Darstellung des Unternehmensimages nach außen, Motivation nach innen."

Insbesondere Leiter der Unternehmenskommunikation von Großunternehmen nehmen dagegen eine sehr viel breitere Palette unterschiedlicher Adressaten für CEO-Kommunikation wahr. Neben dem Kapitalmarkt, den Aktionären (61 Prozent) werden von vielen Leitern Unternehmenskommunikation Kommunikationsverpflichtungen gegenüber den Medien (39 Prozent) wie generell gegenüber der Öffentlichkeit (20 Prozent) gesehen, aber auch intern gegenüber den Mitarbeitern (33 Prozent) und Führungskräften (14 Prozent). 29 Prozent der befragten Leiter Unternehmenskommunikation betonen, daß der CEO gleichsam das Gesicht des Unternehmens verkörpert. Dazu zwei wörtliche Zitate:

"Das Gesicht des Unternehmens nach außen repräsentieren, das Unternehmen soll ein Gesicht, einen Kopf haben, das soll der CEO sein."

"Darstellung des Unternehmens nach außen; Personifizierung des Unternehmens."

Auch Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten erkennen durchaus die Vielzahl externer Kommunikationsverpflichtungen der CEOs zum Beispiel gegenüber dem Kapitalmarkt, den Aktionären sowie den Medien, der Öffentlichkeit. Aber sie nennen darüber hinaus häufiger als alle anderen der hier befragten Zielgruppen auch interne Kommunikationspflichten gegenüber den Mitarbeitern sowie dem Aufsichtsrat des Unternehmens.

Es überrascht, daß lediglich Mitglieder des Aufsichtsrats spontan Kommunikationsverpflichtungen des CEO gegenüber dem Aufsichtsrat nennen, dagegen kein einziger der befragten Leiter Unternehmenskommunikation. Ohnehin entsteht der Eindruck, daß viele Leiter Unternehmenskommunikation die Kommunikationsverpflichtungen des CEO gegenüber dem Kapitalmarkt sowie der Öffentlichkeit beziehungsweise Medien höher gewichten als interne Kommunikationsaufgaben wie Information und Motivation der Mitarbeiter.

Nur ganz vereinzelt lassen spontane Antworten erahnen, daß Auskunftspersonen strategisch geplante, nicht lediglich situative CEO-Kommunikation vor Augen haben, zum Beispiel wenn jemand von 'proaktiver Kommunikation' spricht oder davon, 'Visionen für die Zukunft zu gestalten' (Tabelle 1).

Spontan genannte Kommunikationsaufgaben von CEOs

Tabelle 1

FRAGE: "Ich möchte Ihnen einige wenige Fragen zu CEOs in deutschen Großunternehmen stellen, also in der Regel zu den Vorstandsvorsitzenden: Was meinen Sie, welche Kommunikationsaufgaben haben CEOs, was würden Sie da alles nennen?" (Mehrfachangaben möglich)

	Befragte insgesamt	Leiter Unternehmenskommunikation	Wirtschaftsjournalisten	Politikjournalisten	Analysten	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
	%	%	%	%	%	%
Externe Kommunikationsaufgaben.....	53	78.....	44.....	20.....	42.....	65
<u>und zwar:</u>						
gegenüber dem Kapital- und Finanzmarkt, den Aktionären.....	34	61	16	10	29	35
gegenüber den Medien...20	20	39	12	x	7	30
gegenüber der Öffentlichkeit.....	15	20	12	5	10	25
gegenüber Geschäftspartnern, Kunden.....	12	16	14	x	10	10
gegenüber der Politik, Politikern.....	4	4	9	x	3	x
Interne Kommunikationsaufgaben.....	50	59.....	37.....	30.....	45.....	80
<u>und zwar:</u>						
gegenüber den Mitarbeitern (z.B. Information und Motivation der Mitarbeiter).....	26	33	12	15	32	45
Unternehmensführung (z.B. Führen ist Kommunikation, strategische Weichen stellen).....	9	14	9	10	3	5
gegenüber dem Aufsichtsrat.....	4	x	x	x	x	35
Das Gesicht des Unternehmens verkörpern.....	9	29.....	2.....	x.....	x.....	x
Ein positives Image des Unternehmens prägen (z.B. Glaubwürdigkeit und Zukunftsfähigkeit vermitteln).....	4	2.....	7.....	5.....	3.....	x
						.../

Spontan genannte Kommunikationsaufgaben von CEOs

Tabelle 1

/...

	Befragte insgesamt %	Leiter Unternehmenskommunikation %	Wirtschaftsjournalisten %	Politikjournalisten %	Analysten %	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat %
Allgemein: Darstellung, Repräsentation des Unternehmens (extern und intern: Situation, Visionen).....	52	47	61	55	61	30
Allgemein: umfassende Informationen liefern, Transparenz herstellen.....	10	x	16	10	10	25
Andere Angaben.....	3	2	5	5	3	x
Weiß nicht, keine konkrete Angabe.....	6	x	9	20	3	x
	<u>187</u>	<u>217</u>	<u>181</u>	<u>145</u>	<u>167</u>	<u>200</u>

x = unter 0,5 Prozent

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

Das Kommunikationsverhalten deutscher CEOs hat sich nach dem Eindruck von 82 Prozent in den letzten Jahren verändert. Vor allem eine stärkere Professionalisierung wird wahrgenommen, von einer Minderheit auch größere Offenheit, mehr Transparenz

82 Prozent der Befragten sind der Meinung, daß sich das Kommunikationsverhalten deutscher CEOs in den letzten Jahren verändert hat. Von den Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten und von den Leitern Unternehmenskommunikation sagen dies fast alle. Nur Journalisten, vor allem Politikredakteure (35 Prozent) mit - wie eingangs gezeigt wurde - geringeren persönlichen Kontakten zu CEOs, seltener Wirtschaftsjournalisten (16 Prozent) urteilen hier skeptischer 'hat sich nicht geändert' (Schaubild 1).

Mit zunehmender persönlicher Nähe zu CEOs wächst die Überzeugung, daß sich ihr Kommunikationsverhalten geändert hat.

Befragte, die persönlich zu CEOs Kontakt
haben -

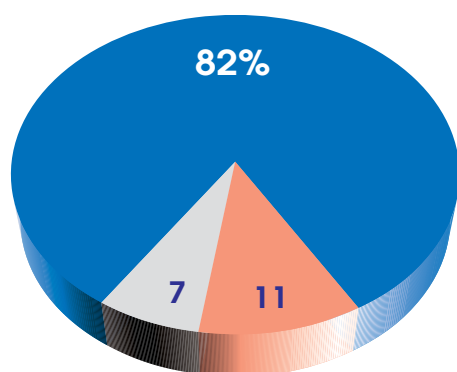
häufig	gelegentlich	(eher) selten, (fast) nie
%	%	%

Das Kommunikationsverhalten deutscher CEOs hat sich in den letzten Jahren verändert.....	89.....	84.....	63
--	---------	---------	----

Schaubild 1

Das Kommunikationsverhalten der deutschen CEOs hat sich in den letzten Jahren geändert

Frage: "Hat sich das Kommunikationsverhalten deutscher CEOs Ihrem Eindruck nach in den letzten Jahren geändert, sind hier Entwicklungen erkennbar, oder ist das nicht der Fall?"



- 'Hat sich geändert'
- 'Nicht geändert'
- Unentschieden, keine Angabe

	Leiter Unternehmenskommunikation	Wirtschaftsjournalisten	Politikjournalisten	Analysten	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
	%	%	%	%	%
'Hat sich geändert'	90	75	55	87	96
'Nicht geändert'	2	16	35	7	5
Unentschieden, keine Angabe	8	9	10	6	x
	100	100	100	100	100

x = unter 0,5 Prozent

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

© IfD-Allensbach

Danach gefragt, was sich am Kommunikationsverhalten deutscher CEOs in den letzten Jahren geändert hat, werden Antworten, die auf einen höheren Stellenwert, bewußteren, auch professionelleren Einsatz der CEO-Kommunikation hinweisen, wie zum Beispiel

"Generationswechsel unter den Managern, Kommunikation wird mehr als strategisch wichtiger, operativer Teil des Geschäfts betrachtet."

"Da es generell mehr in den Fokus gerückt ist, ist es auch strategischer und professioneller geworden."

"Professioneller geworden, offener und offensiver, sehen Vorteile der Kommunikation."

"Es wird strategischer, gezielter kommuniziert, Kommunikation wird stärker gesteuert, stärkere Personalisierung auf CEO."

"Mehr Kommunikationsberater für die Vorstände, Entscheidungen werden besser begründet."

etwa gleich oft genannt (38 Prozent) wie Antworten, die lediglich auf verstärkte Kommunikation mit bestimmten Referenzgruppen hinweisen (35 Prozent), wie zum Beispiel

"Frequenz der Berichte, zeitnähere und gezieltere Kommunikation finanzmarktrelevanter Daten."

"CEOs stehen den Aktionären häufiger zur Verfügung."

"Häufigere Auftritte in der Öffentlichkeit."

Vor allem Leiter der Unternehmenskommunikation weisen auf jetzt größere Professionalität der CEO-Kommunikation hin (wozu beizutragen nicht zuletzt ihre eigene Aufgabe ist), Journalisten auf größere Präsenz in der Öffentlichkeit, in den Medien, und Analysten heben die verstärkte Kommunikation mit Kapitalmärkten, Aktionären, Analysten, Rating-Agenturen hervor.

Uneinheitlich, aber nur scheinbar widersprüchlich sind die Aussagen über Veränderungen bei der Auskunftsbereitschaft. Etwa jeder fünfte Befragte in allen Analy-

segruppen spricht von größerer Offenheit, mehr Transparenz (20 Prozent) -

"Offener, transparenter, sensibler"

"Sie sind zugänglicher geworden"

"Offener geworden, medienfester, mediengeschickter und medienbewußter. Geben bereitwillig Auskunft, auch über Strategie"

"Sind aufgeschlossener, kommunikationsfreudiger auch mit nicht so positiven Sachen".

Etwa jeder zehnte weist dagegen auf größere Vorsicht, Zurückhaltung hin (11 Prozent), von den Analysten sagen dies sogar 19 Prozent.

"Sind vorsichtiger aufgrund rechtlicher Vorschriften"

"Zu vorsichtig bei Zukunftsaussagen".

Nur wenige loben ausdrücklich 'größere Seriosität, Ernsthaftigkeit, Sachlichkeit' (6 Prozent).

"Das Platzen der Börsenblase führte zu mehr Sachlichkeit, die schwierige wirtschaftliche Situation macht CEOs zu 'troubleshootern', müssen Entlassungen erklären, deshalb weniger Show, mehr Seriosität, Ernsthaftigkeit"

"Schillernde CEOs sind weniger geworden".

Etwas häufiger, von insgesamt 9 Prozent aller Auskunftspersonen, beziehungsweise 21 Prozent der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und 18 Prozent der Politikjournalisten werden dagegen mehr Arroganz und Ignoranz konstatiert.

"Sie sind heute arroganter, ignoranter"

"Sind eitler geworden, oft fremdgesteuert, dies geht auf Kosten der Glaubwürdigkeit, Überberatung"

"CEOs werden mehr zu Schauspielern und Medienstars".

Die auf den ersten Blick teils widersprüchlichen Aussagen wie 'größere Offenheit', aber auch 'größere Zurückhaltung' werden von zwei der Befragten situations- beziehungsweise themenbezogen erklärt:

"Das Kommunikationsverhalten ist heute abhängig von der Marktphase: in Boomzeiten sind CEOs ständig präsent, in schwierigen Zeiten verschwinden sie"

"Annäherung an Amerika: Offener und aggressiver in der Kommunikationspolitik bei allgemeinen Aussagen, aber restriktiver bei finanziellen Ausblicken" (Tabelle 2).

Insgesamt überwiegt jedoch eindeutig der Eindruck positiver Veränderungen.

Was sich am Kommunikationsverhalten deutscher CEOs in den letzten Jahren geändert hat

Tabelle 2

	Befragte insgesamt %	Leiter Unternehmenskommunikation %	Wirtschaftsjournalisten %	Politikjournalisten %	Analysten %	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat %
Von den Befragten, die Veränderungen wahrgenommen haben, antworten spontan, ohne Antwortvorgaben - Kommunikation hat einen höheren Stellenwert bekommen, ist professioneller geworden, wird bewußter eingesetzt.....	38	46	38	36	30	37
Mehr Kommunikation.....	35	23	34	64	48	32
<u>und zwar:</u>						
gegenüber der Öffentlichkeit.....	9	5	16	9	11	5
gegenüber dem Kapitalmarkt, den Aktionären.....	8	7	x	9	22	5
gegenüber den Medien.....	3	2	6	9	x	x
gegenüber der Politik.....	1	x	x	9	x	x
gegenüber Kunden.....	1	x	x	x	4	x
gegenüber den Mitarbeitern.....	1	x	x	x	4	x
Mehr Transparenz, größere Offenheit.....	20	21	13	27	22	21
Größere Vorsicht, Zurückhaltung.....	11	9	13	9	19	5
Negative Aussagen (z.B. mehr Arroganz, Ignoranz).....	9	5	13	18	x	21
Größere Seriosität, Ernsthaftigkeit, Sachlichkeit.....	6	9	3	x	7	5
Andere Angaben.....	11	14	6	x	11	16
Keine konkrete Angabe.....	3	2	3	x	4	5
	<u>133</u>	<u>129</u>	<u>123</u>	<u>154</u>	<u>141</u>	<u>142</u>

x = unter 0,5 Prozent

Basis: Befragte, die Veränderungen beim Kommunikationsverhalten deutscher CEOs wahrgenommen haben (82% = 100)

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

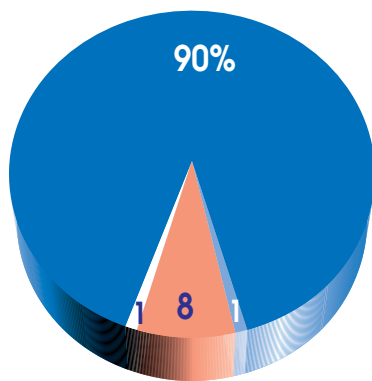
CEO-Kommunikation ist in den letzten 10 Jahren nach Überzeugung fast aller wichtiger geworden. Die dafür genannten Gründe sind vielfältig: Neben generellen Veränderungen in der Informationsgesellschaft sowie bei der Börsengesetzgebung sind es vor allem veränderte Kommunikationsanforderungen von Öffentlichkeit, Investoren, Aktionären, Mitarbeitern und Kunden in zunehmend globalisierten Märkten

Die befragten Leiter Unternehmenskommunikation, Wirtschafts- und Politikjournalisten sowie Analysten und Arbeitnehmervertreter sind sich in der Einschätzung einig, daß CEO-Kommunikation immer mehr an Stellenwert gewinnt. 90 Prozent bejahen dies, nur 8 Prozent haben den Eindruck, daß sich da nicht viel geändert hat. Vor allem Experten mit großer Berufserfahrung, die längere Zeiträume überblicken können, konstatieren fast einmütig einen Bedeutungszuwachs (Schaubild 2).

Schaubild 2

CEO-Kommunikation ist in den letzten 10 Jahren wichtiger geworden

Frage: "Wie ist Ihr Eindruck: Ist Kommunikation für CEOs heute eine wichtigere Aufgabe als noch vor 10 Jahren, oder weniger wichtig, oder hat sich da nicht viel geändert?"



- 'Wichtigere Aufgabe'
- 'Weniger wichtig'
- 'Hat sich nicht viel geändert'
- Unentschieden, keine Angabe

	Leiter Unternehmenskommunikation	Wirtschaftsjournalisten	Politikjournalisten	Analysten	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
	%	%	%	%	%
'Wichtigere Aufgabe'	96	95	80	84	85

	Berufserfahrung -	
	unter 10 Jahren	10 Jahre oder länger
	%	%
'Wichtigere Aufgabe'	83	93

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

© IfD-Allensbach

Der Bedeutungszuwachs der CEO-Kommunikation wird von den Befragten auf viele, sehr unterschiedliche Gründe zurückgeführt. Der wichtigste Grund ist das gestiegene öffentliche Interesse und der zunehmend kritische Blick der Öffentlichkeit auf die Konzerne. Fast jeder dritte verweist auf ein gestiegenes öffentliches Interesse (31 Prozent), weitere 15 Prozent auf gestiegenes Medieninteresse an Unternehmen und an der Person des Unternehmenslenkers, wobei - teils mit Verweis auf die aktuelle Kapitalismusdebatte, auf eklatante Kommunikationsfehler und -pannen sowie Bereicherungs- beziehungsweise Bestechungsvorwürfe - auch von einem heute kritischeren Blick auf Konzerne die Rede ist. Besonders häufig wird dies von Politikjournalisten angeführt (45 Prozent), die offensichtlich die gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen verstärkt ins Visier nehmen.

"Die Öffentlichkeit ist stärker an Unternehmen interessiert. Die Anforderungen an Publizität und Rechtfertigung sind gestiegen"

"Transparentere, medienbeherrschte Gesellschaft. CEOs sind daher ständig unter Beobachtung"

"Rolle der Medien ist gewachsen, diese wollen Personalisierung, wollen O-Ton vom CEO"

"Die Mediensituation ist aggressiver geworden, suchen mehr nach Zuspitzung, dadurch wird Profilierung des CEO für das Unternehmen wichtiger"

"Stärkeres öffentliches Interesse, die soziale Frage stellt sich verschärft auch in bezug auf die Managementgehälter"

"Die Medien gucken genauer hin, besonders seit dem Börsenhype von 2000"

"Große Unternehmen sind für Medien interessanter geworden, da ihr Einfluß auf die Gesellschaft gewachsen ist, während der Einfluß des öffentlichen Sektors sinkt".

Etwa jeder vierte begründet die Aufwertung der CEO-Kommunikation mit allgemeinen Veränderungen in der Informationsgesellschaft (26 Prozent), zum Beispiel durch schnellere Nachrichtenübermittlung.

"Wir leben heute in einer Informationsgesellschaft. Deshalb ist die Lenkung des Informationsflusses wichtiger geworden"

"Die mediale Welt hat sich verändert. Schnellere Kommunikation. Infos für ein internationales Publikum auf die Sekunde".

Jeder fünfte verweist auf Veränderungen an der Börse, wie zum Beispiel strengere Gesetzgebung, verstärkte Informationspflichten, weitere 10 Prozent auf gestiegene Informationsansprüche und -erwartungen von Investoren und Aktionären. Beide Aspekte werden von den befragten Analysten am stärksten betont:

"Die Börsengesetzgebung ist härter geworden, mehr Informationspflicht"

"Die Anforderungen an Publizität und Rechtfertigung sind gestiegen"

"Analystendruck und Druck der Anteilseigner, der Hedgefonds"

"Wir leben nicht mehr in einer wachsenden, sondern in einer stagnierenden Wirtschaft. Dadurch sind die Anleger kritischer"

"Die Bedeutung der Corporate Governance ist gestiegen, die Aktionäre sind aufgeklärter, der Aktienkurs ist wichtiger geworden"

"Stärkere Kontrolle der Kapitalmärkte, mehr Kommentare von Unternehmensstrategien"

"Die Dimensionen sind breiter geworden. Dadurch, daß Investoren wichtiger wurden, haben sich auch die Kommunikationsanforderungen geändert. Die Kommunikation ist internationaler geworden".

Vor allem Analysten begründen den höheren Stellenwert der CEO-Kommunikation auch mit Veränderungen durch die Globalisierung der Märkte und den damit verbundenen härteren internationalen Wettbewerb (26 Prozent).

"Durch die Globalisierung wird die Welt kleiner. Die Welt wird durch Aktienkurse bestimmt. Aktienkurse leben von Informationen. Die Äußerungen von CEOs haben Auswirkungen auf die Aktienkurse"

"Die Welt ist komplexer geworden, insbesondere die ökonomische. Dies bedeutet eine höhere Kommunikationspflicht".

Viele Leiter Unternehmenskommunikation betonen darüber hinaus, daß die Person des CEO gleichsam als Gesicht, als 'Galionsfigur des Unternehmens' wichtiger geworden ist:

"Die Bedeutung des CEO als Botschafter des Unternehmens ist gestiegen"

"CEO prägt das Image des Unternehmens"

"Personifizierung der Berichterstattung; Komplexität wird reduziert auf die Person des CEO"

"Der CEO muß ein gutes Bild abliefern, die Öffentlichkeit orientiert sich an Köpfen"

"In der angelsächsischen Welt hat der CEO eine größere Bedeutung, dies gleicht sich langsam an".

Ungleich seltener wird der Bedeutungszuwachs der CEO-Kommunikation mit unternehmensinternen Veränderungen begründet, wie zum Beispiel einer stärkeren Vernetzung der verschiedenen Ebenen im Unternehmen, Abbau von Hierarchien oder gewandeltem Verständnis von Führung. Nur 8 Prozent aller Befragten äußern dies, von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Politikjournalisten immerhin 20 Prozent, von den Leitern Unternehmenskommunikation nur 8 Prozent.

"Früher war die Hierarchie größer, mehr Befehl - Gehorsam. Dies erfordert mehr Kommunikation"

"Verständnis von Führung hat sich geändert, das heißt nicht nur Entscheidungen übermitteln, sondern auch Ziele vermitteln. Die Erwartungshaltung an CEOs hat sich dadurch geändert. Zielvermittlung erfordert permanentes Feedback über Kommunikation"

"Größeres Interesse der Mitarbeiter an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, insbesondere wegen der Arbeitsplätze"

"Unsicherheit ist gestiegen. Mitarbeiter suchen mehr nach einer Leitfigur".

Die hier aufgeführten und in Tabelle 3 nochmals zusammengefaßten Begründungen für den von fast allen Experten betonten Bedeutungszuwachs der CEO-Kommunikation unterstreichen, wie viel komplexer die Herausforderungen an das Kommunikationsverhalten von CEOs heute sind.

Warum CEO-Kommunikation wichtiger geworden ist

Tabelle 3

FRAGE: "Wie ist Ihr Eindruck: Ist Kommunikation für CEOs heute eine wichtigere Aufgabe als noch vor 10 Jahren, oder weniger wichtig, oder hat sich da nicht viel geändert?"
 Falls 'wichtigere Aufgabe': "Was sind die wichtigsten Gründe dafür?"
 (Mehrfachangaben möglich)

	Befragte insgesamt	Leiter Unter- nehmens- kommuni- kation	Wirt- schafts- journa- listen	Politik- journa- listen	Analysten	Arbeit- nehmer- vertreter im Aufsichts- rat
	%	%	%	%	%	%
Ist wichtiger geworden.....	90	96	95	80	84	85

und zwar:

Gestiegenes öffent- liches Interesse an Großunternehmen (auch: zunehmend kritischerer Blick auf Konzerne).....	31	31	37	45	19	25
---	----	----	----	----	----	----

Allgemeine Verände- rungen in der Infor- mationsgesellschaft (größerer Informa- tionsbedarf, Lenkung des Informationsflus- ses ist wichtiger geworden, schnellere, direktere Kommuni- kation, Internet).....	26	25	33	25	23	20
---	----	----	----	----	----	----

Veränderungen an der Börse (z.B. här- tere Börsengesetz- gebung, strengere Informationspflicht, mehr private Anleger, kürzere Anlagehori- zonte, mehr Aktien- gesellschaften).....	19	10	21	10	32	25
--	----	----	----	----	----	----

.../

Warum CEO-Kommunikation wichtiger geworden ist

Tabelle 3

/...

	Befragte insgesamt %	Leiter Unter- nehmens- kommuni- kation %	Wirt- schafts- journa- listen %	Politik- journa- listen %	Analysten %	Arbeit- nehmer- vertreter im Aufsichts- rat %
Veränderung der Märkte: Globalisierung, härterer Wettbewerb, gestiegene Komplexität.....	18	16	10	10	26	15
Gestiegenes Medieninteresse.....	15	25	19	5	10	5
Größere Informationsansprüche und -erwartungen der Aktionäre, Investoren.....	10	10	7	x	23	10
Personen an der Spitze stehen zunehmend für Marke/Unternehmen, stärkere Personalisierung.....	10	25	2	5	3	5
Veränderung innerhalb der Unternehmen (z.B. stärkere Vernetzung unterschiedlicher Ebenen, Abbau von Hierarchien, Verständnis von Führung hat sich geändert).....	8	8	2	20	x	20
Allgemeiner Trend zu mehr Transparenz.....	5	10	2	x	3	5
Bedeutung der Medien ist gestiegen.....	5	4	7	x	3	10

.../

Warum CEO-Kommunikation wichtiger geworden ist

Tabelle 3

/...

	Befragte insgesamt %	Leiter Unternehmenskommunikation %	Wirtschaftsjournalisten %	Politikjournalisten %	Analysten %	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat %
Größerer Einfluß von Information, Kommunikation auf die Aktienkurse.....	4	4	2	5	x	10
Andere Angaben.....	6	6	2	10	7	5
Keine konkrete Begründung.....	2	4	2	x	x	x
Ist weniger wichtig.....	1	2	x	5	x	x
Hat sich nicht viel geändert.....	8	2	5	10	13	15
Unentschieden, keine Angabe.....	1	x	x	5	3	x
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

x = unter 0,5 Prozent

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

Größte Kommunikationsfehler deutscher CEOs: Unsensibler Umgang mit der Öffentlichkeit

Daß noch längst nicht alle CEOs genügend Sensibilität für die größeren Herausforderungen durch veränderte Verhaltenserwartungen entwickelt haben, zeigen die Antworten auf die Frage nach den größten Kommunikationsfehlern oder Kommunikationspannen deutscher CEOs aus den letzten Jahren. Nach Meinung von 66 Prozent der Befragten zeigten vor allem die Chefs der Deutschen Bank unsensiblen Umgang mit der Öffentlichkeit, mit ihren Mitarbeitern beziehungsweise dem Kapitalmarkt. Dabei nehmen Politikjournalisten die Deutsche Bank im höchsten Anteil ins Visier: 95 Prozent von ihnen nennen spontan CEOs der Deutschen Bank (Wirtschaftsjournalisten 79 Prozent, Leiter Unternehmenskommunikation 65 Prozent, Arbeitnehmervertreter 55 Prozent, Analysten 39 Prozent). Auch hier einige charakteristische Zitate:

"Von Koppers 'Peanuts' über Breuers Äußerung zu Kirch bis zu Ackermanns Victory-Zeichen"

"Ackermanns Victory-Zeichen, Ignoranz und zu wenig Kommunikation von Strategie und Notwendigkeit"

"Ackermanns Kommunikation von Rekordgewinnen und Entlassungen in einer Rede. Sein Victory-Zeichen, seine Abgehobenheit".

Auch das Kommunikationsverhalten von Jürgen Schrempp, Ron Sommer und Hartmut Mehdorn wird spontan von vergleichsweise vielen kritisiert. Insbesondere Analysten monieren ganz allgemein 'arrogantes Auftreten' sowie 'Widersprüche zwischen den Worten und Taten' von CEOs (Tabelle 4).

Größte Kommunikationsfehler, -pannen deutscher CEOs

Tabelle 4

FRAGE: "Was waren aus Ihrer Sicht die größten Kommunikationsfehler oder Kommunikationspannen, die einem Unternehmenslenker in den letzten Jahren in Deutschland unterlaufen sind?" (Offene Ermittlung, ohne Antwortvorgaben, Mehrfachangaben möglich)

	Befragte insgesamt	Leiter Unternehmenskommunikation	Wirtschaftsjournalisten	Politikjournalisten	Analysten	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
	%	%	%	%	%	%
Deutsche Bank.....	66	65.....	79.....	95.....	39.....	55
<u>darunter ausdrücklich genannt:</u>						
das Victory-Zeichen von Josef Ackermann.....	41	49	40	50	26	35
bei Rekordgewinn						
Ankündigung von Massenentlassungen.....	26	22	42	15	23	15
Hilmar Koppers						
Peanuts-Vergleich.....	19	18	12	20	23	30
Rolf Breuer über angebliche Kirchpleite.....	6	4	7	10	10	x
Daimler Chrysler, Jürgen Schrempp.....	16	22.....	21.....	5.....	7.....	15
Telekom, Ron Sommer.....	6	2.....	9.....	10.....	x.....	10
Deutsche Bahn, Hartmut Mehdorn.....	6	8.....	7.....	10.....	x.....	x
Andere Kommunikationspannen genannt.....	24	22.....	21.....	25.....	29.....	25
Allgemeines (z.B. arrogantes Auftreten, Widersprüche zwischen Worten und Taten).....	10	10.....	9.....	x.....	19.....	10
Andere Angaben.....	9	8.....	7.....	15.....	10.....	10
Weiß nicht, keine konkrete Angabe.....	9	12.....	x.....	x.....	16.....	20
	<u>146</u>	<u>149</u>	<u>153</u>	<u>160</u>	<u>120</u>	<u>145</u>

x = unter 0,5 Prozent

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

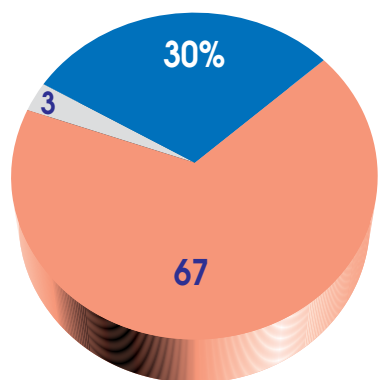
Die hier berichteten Interviews fanden in zeitlicher Nähe zu der von Franz Müntefering mit seiner 'Heuschrecken'-Äußerung*) angestoßenen 'Kapitalismusdebatte' statt, in der insbesondere eine einseitige Orientierung von Unternehmensführung beziehungsweise von Investoren an der Kapitalrendite kritisiert wird. Zwei Drittel der befragten Experten halten es nicht für erforderlich, daß die Kommunikationsagenda deutscher CEOs aufgrund der jetzt angefachten Kapitalismuskritik neu definiert werden muß. 30 Prozent meinen allerdings, die Agenda 'muß neu definiert werden'. Vor allem Journalisten (43 Prozent) - und zwar Wirtschaftsjournalisten (44 Prozent) und Politikjournalisten (40 Prozent) gleichermaßen - fordern dies in überdurchschnittlichem Anteil, während insbesondere Leiter Unternehmenskommunikation offensichtlich so von der von ihnen verantworteten Kommunikationsagenda überzeugt sind, daß sie Änderungen für 'nicht nötig' halten (80 Prozent). Möglicherweise ist ihnen - anders als vielen Journalisten - die gesellschaftspolitische Bedeutung der CEO-Kommunikation noch nicht hinreichend bewußt. Sie unterschätzen damit den gesellschaftspolitischen Rahmen, in dem CEO-Kommunikation heute stattfindet (Schaubild 3).

*) SPD-Chef Müntefering hatte Mitte April 2005 in einem Interview die Auswüchse des Kapitalismus kritisiert und gesagt: "Manche Finanzinvestoren verschwenden keinen Gedanken an die Menschen, deren Arbeitsplätze sie vernichten. Sie bleiben anonym, haben kein Gesicht, fallen wie Heuschreckenschwärme über Unternehmen her, grasen sie ab und ziehen weiter."

Schaubild 3

Zwei Drittel glauben nicht, daß die derzeitige Kapitalismusdebatte eine Neudefinition der Kommunikationsagenda erfordert

Frage: "Glauben Sie, daß aufgrund der Kapitalismusdebatte die Kommunikationsagenda deutscher CEOs neu definiert werden muß?"



- Die Kommunikationsagenda muß neu definiert werden
- 'Nein, nicht nötig'
- Unentschieden, keine Angabe

	Leiter Unternehmenskommunikation	Wirtschaftsjournalisten	Politikjournalisten	Analysten	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
'Muß neu definiert werden'	18	44	40	23	30
'Nein, nicht nötig'	80	54	55	74	70
Unentschieden, keine Angabe	2	2	5	3	x
	100	100	100	100	100

x = unter 0,5 Prozent

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

© IfD-Allensbach

Was einen guten Kommunikator an der Unternehmensspitze auszeichnet: vor allem Glaubwürdigkeit, Seriosität, Präsentationsgeschick und rhetorische Überzeugungskraft sowie soziale Kompetenz

Die befragten Zielgruppen führen nicht nur Handwerkliches, Offensichtliches, wie zum Beispiel Präsentationsgeschick, rhetorische Fähigkeiten oder Überzeugungskraft als Merkmale eines guten Kommunikators an der Unternehmensspitze an (43 Prozent), vielmehr gleichrangig ethische Anforderungen wie Glaubwürdigkeit und Seriosität (43 Prozent).

"Glaubwürdigkeit, professionelles Auftreten; von dem, was er spricht, hat er Ahnung"

"Verlässliche Aussagen, vertrauensbildend"

"Seriosität im Auftreten"

"Sachlich, klar, erfolgreich, bescheiden, nicht marktschreierisch".

Vereinzelt wird dies auch auf dem Hintergrund vorangegangener Kommunikationspannen beziehungsweise der neu entfachten Kapitalismuskritik interpretiert:

"Liefert nicht nur gute Leistung, sondern stellt sich auch gesellschaftlicher Verantwortung"

"Kein kurzfristiges Gewinnstreben. 'Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital'. Diese Aussage glaubwürdig leben, das tun, was er sagt"

"Weitsichtigkeit, Engagement, etwas verändern zu wollen. Wille zur Veränderung personalschonend umsetzen, zu seinem Wort stehen und handeln und das auch erreichen".

Soziale Kompetenz, wie Einfühlungsvermögen, Empathie, den richtigen Ton treffen, werden von jedem dritten als wichtiges Merkmal eines guten Kommunikators herausgestellt (33 Prozent), gefolgt von 'Offenheit und Transparenz' (24 Prozent). Für knapp jeden fünften Befragten (18 Prozent) sind auch Konsequenz, Gradlinigkeit und Klarheit wichtige Kriterien.

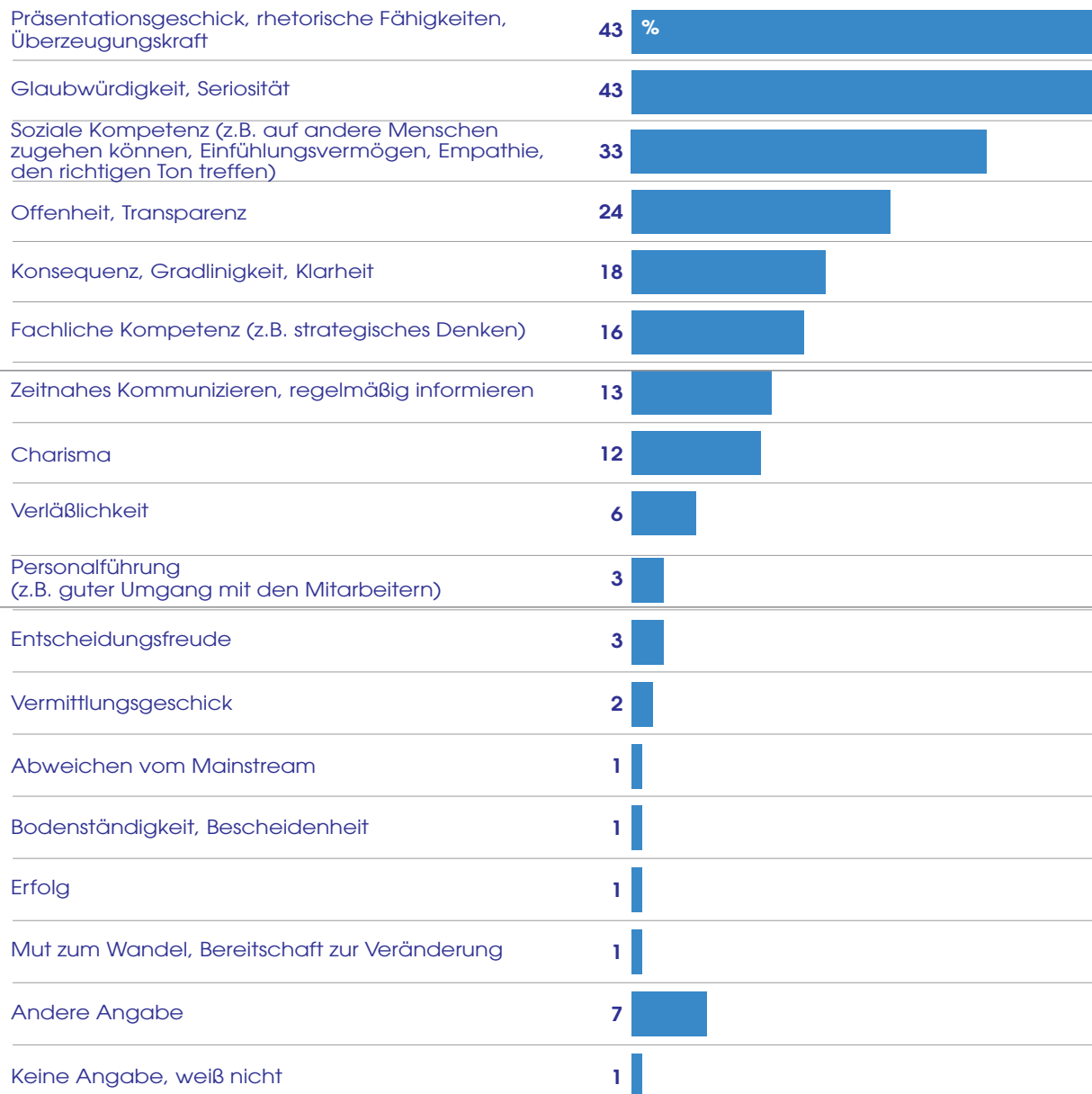
"Konsequente Führung des Unternehmens; authentisch nach innen und außen"

"Gradlinigkeit, läßt sich nicht von Kritik leiten, gehorcht unternehmerischen Zwängen, ohne sich von populistischen Politikern und ungerechtfertigter öffentlicher Meinung leiten zu lassen".

Auch 'strategisches Denken' oder 'regelmäßige, zeitnahe Kommunikation' werden vereinzelt und damit eher nachrangig genannt, 'Personalführung, zum Beispiel guter Umgang mit den Mitarbeitern', wird nur von 3 Prozent als Merkmal eines guten Kommunikators an der Unternehmensspitze angeführt (Schaubild 4).

Spontane Aussagen: Was einen guten Kommunikator an der Unternehmensspitze auszeichnet

**Frage: "Einmal ganz allgemein gefragt: Was zeichnet Ihrer Ansicht nach einen guten Kommunikator an der Spitze eines Unternehmens aus, was würden Sie da alles nennen?"
(Offene Ermittlung, ohne Antwortvorgaben)**



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

© IfD-Allensbach

Bei der Gewichtung dieser Anforderungen an einen guten Kommunikator unterscheiden sich die verschiedenen Expertengruppen nicht grundlegend. Auffällig ist allerdings, daß sowohl Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat als auch Analysten deutlich seltener als Leiter Unternehmenskommunikation und Journalisten soziale Kompetenz und Einfühlungsvermögen als wichtige Merkmale eines guten Kommunikators herausstellen. Politikjournalisten fordern in ganz besonderem Maße von CEOs 'besseres Einfühlungsvermögen, den richtigen Ton treffen' (55 Prozent), Wirtschaftsjournalisten 33 Prozent (Tabelle 5).

Was einen guten Kommunikator an der Unternehmensspitze auszeichnet

Tabelle 5

FRAGE: "Einmal ganz allgemein gefragt: Was zeichnet Ihrer Ansicht nach einen guten Kommunikator an der Spitze eines Unternehmens aus, was würden Sie da alles nennen?"
(Offene Ermittlung, ohne Antwortvorgaben)

	Befragte insgesamt	Leiter Unter- nehmens- kommuni- kation	Wirt- schafts- journa- listen	Politik- journa- listen	Analysten	Arbeit- nehmer- vertreter im Aufsichts- rat
	%	%	%	%	%	%
Präsentationsgeschick, rhetorische Fähigkeiten, Überzeugungskraft.....	43	47	40	40	45	40
Glaubwürdigkeit, Seriosität.....	43	47	47	45	32	40
Soziale Kompetenz (z.B. auf andere Menschen zugehen können, Einfühlungsver- mögen, Empathie, den rich- tigen Ton treffen).....	33	45	33	55	13	10
Offenheit, Transparenz.....	24	25	28	20	26	15
Konsequenz, Gradlinigkeit, Klarheit.....	18	20	12	10	26	25
Fachliche Kompetenz (z.B. strategisches Denken).....	16	27	12	5	16	10
Zeitnahes Kommunizieren, regelmäßig informieren.....	13	8	14	x	19	25
Charisma.....	12	18	9	5	10	15
Verlässlichkeit.....	6	10	5	x	7	5
Personalführung (z.B. guter Umgang mit den Mitarbeitern).....	3	x	7	10	x	x
						.../

Was einen guten Kommunikator an der Unternehmensspitze auszeichnet

Tabelle 5

/...

	Befragte insgesamt	Leiter Unternehmenskommunikation	Wirtschaftsjournalisten	Politikjournalisten	Analysten	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
	%	%	%	%	%	%
Entscheidungsfreude.....	3	2.....	5.....	x.....	x.....	5
Vermittlungsgeschick.....	2	x.....	5.....	5.....	x.....	x
Abweichen vom Mainstream.....	1	2.....	2.....	x.....	x.....	x
Bodenständigkeit, Bescheidenheit.....	1	2.....	x.....	5.....	x.....	x
Erfolg.....	1	x.....	x.....	5.....	x.....	x
Mut zum Wandel, Bereitschaft zur Veränderung.....	1	x.....	2.....	x.....	x.....	x
Andere Angabe.....	7	14.....	2.....	5.....	7.....	5
Keine Angabe, weiß nicht.....	1	x.....	x.....	x.....	3.....	x
	<u>228</u>	<u>267</u>	<u>223</u>	<u>210</u>	<u>204</u>	<u>195</u>

x = unter 0,5 Prozent

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

Gründe für die Wahl zum besten CEO Deutschlands: Neben der Performance des Unternehmens spielt dafür in vielen Fällen auch ihre Kommunikationsleistung eine wichtige Rolle

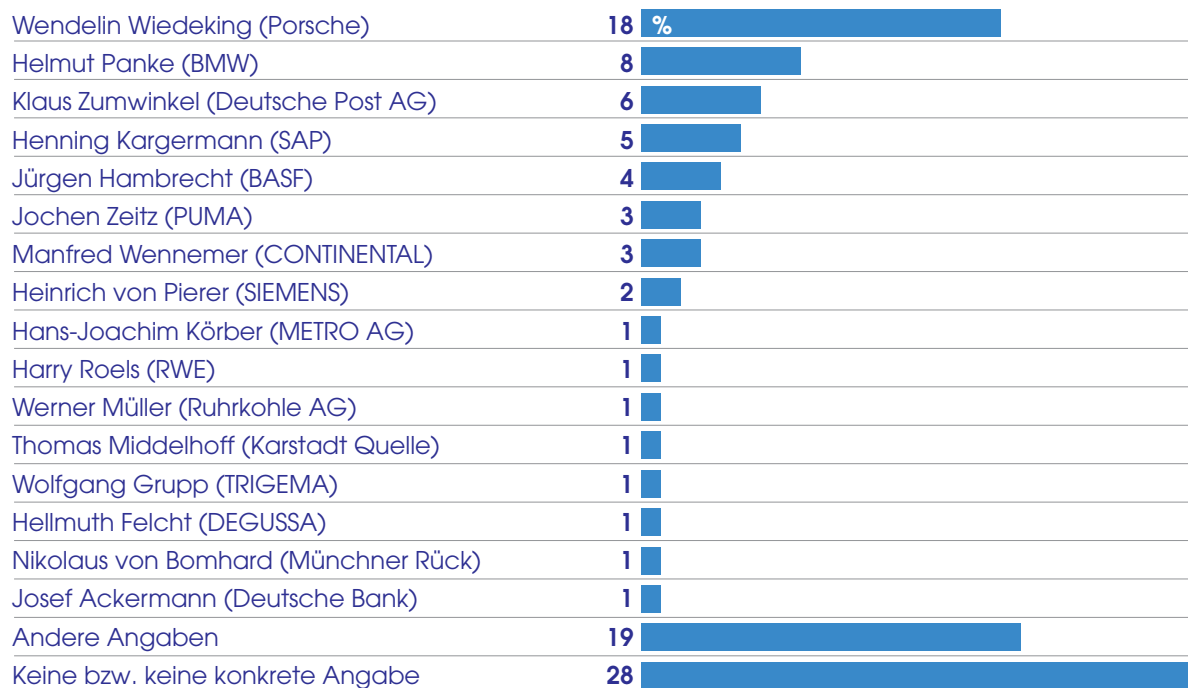
Aufgrund ihrer Gesamtleistung für ihr Unternehmen wählen die befragten Experten Wendelin Wiedeking (Porsche), Helmut Panke (BMW), Klaus Zumwinkel (Deutsche Post AG), Henning Karger (SAP) und Jürgen Hambrecht (BASF) in dieser Rangfolge zu den besten CEOs Deutschlands. Die restlichen Angaben verteilen sich auf eine Vielzahl von CEOs. Oft sind es nur Einzelnennungen, nur Jochen Zeitz (PUMA), Manfred Wennemer (CONTINENTAL) und Heinrich von Pierer (SIEMENS) werden auch noch etwas häufiger genannt (Schaubild 5).*)

*) Erstaunlich viele Befragte trauen sich bei der Frage nach dem derzeit besten CEO Deutschlands kein Urteil zu oder halten keinen dieser Auszeichnung für würdig (28 Prozent), obwohl bei der spontanen Antwort 'keiner' gleichsam 'nachgebohrt' wurde: "Bitte nennen Sie mir denjenigen, den Sie noch am ehesten für den besten CEO in Deutschland halten". Insbesondere Politikredakteure (55 Prozent), aber auch viele Analysten (45 Prozent) machen hier keine konkrete Angabe.

Deutschlands bester CEO

Frage: "Wenn Sie jetzt einmal an die Gesamtleistung der CEOs denken: Wer ist Ihrer Meinung nach derzeit der beste CEO in Deutschland? Wen würden Sie da nennen?"

Falls 'Keiner': "Bitte nennen Sie mir denjenigen, den Sie noch am ehesten für den besten CEO in Deutschland halten!"



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

© IfD-Allensbach

Auskunftspersonen, die einen bestimmten CEO zum besten CEO Deutschlands erkoren hatten, wurden anschließend offen, also ohne Antwortvorgaben nach den Gründen für ihre Wahl gefragt: "Was zeichnet diesen CEO Ihrer Ansicht nach ganz besonders aus?" Der Erfolg des Unternehmens, die Performance steht hier mit 28 Prozent spontanen Nennungen an der Spitze, aber schon fast gleichrangig folgen bestimmte Ausprägungen der fachlichen Kompetenz als Unternehmenslenker, wie zum Beispiel strategisches Denken, schlüssige Konzepte (23 Prozent), Konsequenz, Zielstrebigkeit (20 Prozent) sowie ethische Begründungen, wie Glaubwürdigkeit und Seriosität (23 Prozent). Auch andere Anforderungen an einen guten Kommunikator, wie soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen (16 Prozent), Offenheit und Transparenz (14 Prozent) werden hier relativ häufig zur Bewertung der unternehmerischen Gesamtleistung des CEO herangezogen. Gute Personalführung (6 Prozent) und Vermittlungsgeschick (3 Prozent) werden auch hier eher nachrangig genannt, vermutlich, weil sich dies den Augen externer Beobachter weitgehend entzieht. Präsentationsgeschick, rhetorische Fähigkeiten, die bei den Anforderungen an einen guten Kommunikator ganz oben stehen, treten hier mit nur 12 Prozent Nennungen etwas zurück.

Bei den Begründungen für die Wahl bestimmter CEOs zum besten CEO Deutschlands werden ganz unterschiedliche Akzentuierungen erkennbar.*) So erzielt Wendelin Wiedeking seinen Spitzenplatz nicht nur aufgrund seines Erfolges, vielmehr wird ihm von denjenigen, die ihn gewählt haben, auch, und zwar mehr als anderen, 'Offenheit, Transparenz' (20 Prozent) sowie 'Abweichen vom Mainstream' (20 Prozent) zugeschrieben. Helmut Panke zeichnet sich nicht nur durch Erfolg aus (31 Prozent), vielmehr auch durch Bescheidenheit, Bodenständigkeit (54 Prozent). Wer Klaus Zumwinkel zum besten CEO Deutschlands wählte, begründet dies vergleichsweise häufig spontan mit seiner sozialen Kompetenz (33 Prozent). Henning Karger mann wird von denjenigen, die ihn zum besten CEO kürten, vor allem für sein strategisches Denken, für schlüssige Firmenkonzepete (50 Prozent) gelobt. Bei Jürgen Hambrecht ragt vor allem die Glaubwürdigkeit, Seriosität heraus, die ihm von fast allen, die ihn wählten, zugeschrieben wird (83 Prozent, Tabelle 6).

*) Da die Aussagen über einzelne CEOs auf jeweils nur sehr geringen Fallzahlen beruhen, muß hier ganz besonders vor einer Überinterpretation geringfügiger Ergebnisunterschiede gewarnt werden.

Was den besten CEO besonders auszeichnet

Tabelle 6

FRAGE an Auskunftspersonen, die einen CEO als besten kürten:
 "Was zeichnet diesen CEO Ihrer Ansicht nach ganz besonders aus?" (Offene Frage, ohne Antwortvorgaben, Mehrfachnennungen)

Auskunftspersonen, die zum besten CEO Deutschlands kürten -

	einen bestimmten CEO insgesamt %	Wendelin Wiedeking (Porsche) %	Helmut Panke (BMW) %	Klaus Zumwinkel (Deutsche Post AG) %	Henning Kagermann (SAP) %	Jürgen Hambrecht (BASF) %
Erfolg.....	28	47	31	22	13	x
Fachliche Kompetenz (z.B. strategisches Denken, schlüssige Konzepte).....	23	10	15	33	50	33
Glaubwürdigkeit, Seriosität.....	23	17	15	22	13	83
Konsequenz, Zielstrebigkeit.....	20	27	23	x	38	17
Soziale Kompetenz (z.B. auf andere Menschen zugehen können, Einfühlungsvermögen, Empathie, den richtigen Ton treffen).....	16	10	8	33	13	x
Offenheit, Transparenz.....	14	20	8	x	13	x
Bodenständigkeit, Bescheidenheit.....	12	3	54	11	13	33
Präsentationsgeschick, rhetorische Fähigkeiten, Überzeugungskraft.....	12	13	8	22	13	x
Abweichen vom Mainstream.....	8	20	x	x	13	x
Mut zum Wandel, Bereitschaft zur Veränderung.....	8	7	8	11	x	17
Personalführung (z.B. guter Umgang mit den Mitarbeitern).....	6	7	x	11	x	x
						.../

Was den besten CEO besonders auszeichnet

Tabelle 6

/...

Auskunftspersonen, die zum besten CEO Deutschlands kürten -

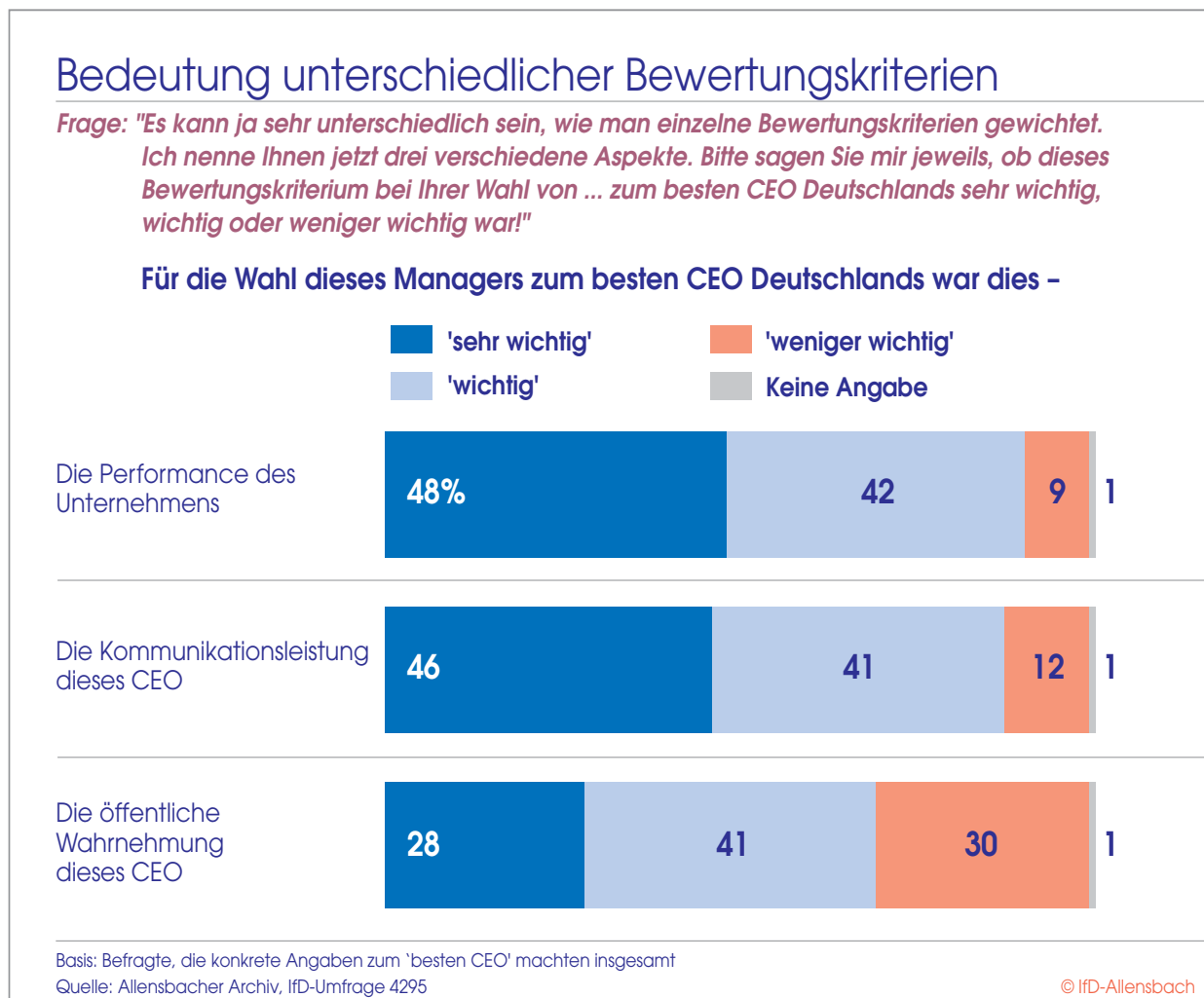
	einen bestimmten CEO insgesamt %	Wendelin Wiedeking (Porsche) %	Helmut Panke (BMW) %	Klaus Zumwinkel (Deutsche Post AG) %	Henning Kagermann (SAP) %	Jürgen Hambrecht (BASF) %
Verlässlichkeit.....	4	3.....x.....	x.....	11.....	x.....	x
Charisma.....	3	x.....	x.....	11.....	x.....	x
Vermittlungsgeschick.....	3	x.....	x.....	11.....	x.....	x
Zeitnahes Kommunizieren, regelmäßig informieren.....	3	x.....	8.....	x.....	x.....	x
Entscheidungsfreude.....	3	3.....	8.....	x.....	x.....	17
Andere Angaben.....	18	23.....	23.....	22.....	25.....	x
Weiß nicht, keine konkrete Angabe.....	1	x.....	x.....	x.....	x.....	x
	<u>205</u>	<u>210</u>	<u>209</u>	<u>220</u>	<u>204</u>	<u>200</u>

x = unter 0,5 Prozent

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

Sehr viel deutlicher wird das große Gewicht, das der Kommunikationsleistung des CEO für das Gesamturteil über seine Leistungen als Unternehmer zukommt, wenn man die Performance des Unternehmens und die Kommunikationsleistung des jeweiligen CEO explizit erfragt. Für ihre Wahl eines bestimmten Managers zum besten CEO Deutschlands waren beide Kriterien nach Ansicht der Experten in fast gleichem Anteil 'sehr wichtig' (48 bzw. 46 Prozent) oder 'wichtig' (42 bzw. 41 Prozent). Dagegen war die öffentliche Wahrnehmung dieses CEO ein zwar für viele auch 'wichtiges' (41 Prozent), aber seltener 'sehr wichtiges' (28 Prozent) Urteilstkriterium (Schaubild 6).

Schaubild 6



Die Performance des Unternehmens spielt für die Bewertung eines CEO aus Sicht von Politikjournalisten in weit geringerem Anteil eine 'sehr wichtige' Rolle (11 Prozent) als aus Sicht von Leitern Unternehmenskommunikation (57 Prozent), von Analysten (53 Prozent) oder auch von Wirtschaftsjournalisten (50 Prozent). Die Kommunikationsleistung des CEO ist für Leiter Unternehmenskommunikation wie auch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und Wirtschaftsjournalisten offensichtlich ein wichtigeres Urteilkriterium als für Analysten und insbesondere Politikjournalisten.

	Befragte insgesamt	Leiter Unter- nehmens- kommuni- kation	Wirt- schafts- journa- listen	Politik- journa- listen	Analysten	Arbeit- nehmer- vertreter im Aufsichts- rat
	%	%	%	%	%	%
Für die Wahl dieses CEO war 'sehr wichtig' -						
die Performance des Unternehmens.....	48	57.....	50.....	11.....	53.....	39
die Kommunikations- leistung des CEO.....	47	59.....	50.....	11.....	24.....	50
die öffentliche Wahr- nehmung dieses CEO.....	28	41.....	17.....	22.....	6.....	39

Besonders wichtig war die erbrachte Kommunikationsleistung für die Wahl von Henning Kagermann und Jürgen Hambrecht, aber auch von Wendelin Wiedeking und Klaus Zumwinkel, während die Kommunikationsleistung von Helmut Panke für seine Wahl zwar auch 'wichtig', aber seltener 'sehr wichtig' war. Die öffentliche Wahrnehmung spielte am ehesten bei der Wahl von Jürgen Hambrecht eine Rolle, seltener für die Wahl von Helmut Panke oder Henning Kagermann, deren Nominierung am häufigsten mit der guten Performance ihres Unternehmens begründet wird (Tabelle 7).

Für die Wahl zum besten CEO besonders wichtige
Bewertungskriterien

Tabelle 7

Auskunftspersonen, die zum besten CEO Deutschlands kürten -

	einen bestimm- ten CEO insge- samt %	Wendelin Wiede- king (Porsche) %	Helmut Panke (BMW) %	Klaus Zum- winkel (Deutsche Post AG) %	Henning Kager- mann (SAP) %	Jürgen Hambrecht (BASF) %
Die Performance des Unter- nehmens						
war dafür -						
"sehr wichtig".....	48	53	69	33	62	33
"wichtig".....	42	44	23	56	25	67
"weniger wichtig".....	9	3	x	11	13	x
Keine Angabe.....	1	x	8	x	x	x
	100	100	100	100	100	100
Die Kommunikationsleistung dieses CEO						
war dafür -						
"sehr wichtig".....	46	57	15	56	75	67
"wichtig".....	41	33	69	33	13	33
"weniger wichtig".....	12	10	8	11	12	x
Keine Angabe.....	1	x	8	x	x	x
	100	100	100	100	100	100
Wie dieser CEO von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird						
war dafür -						
"sehr wichtig".....	28	33	8	33	13	50
"wichtig".....	41	47	61	45	62	33
"weniger wichtig".....	30	20	23	22	25	17
Keine Angabe.....	1	x	8	x	x	x
	100	100	100	100	100	100

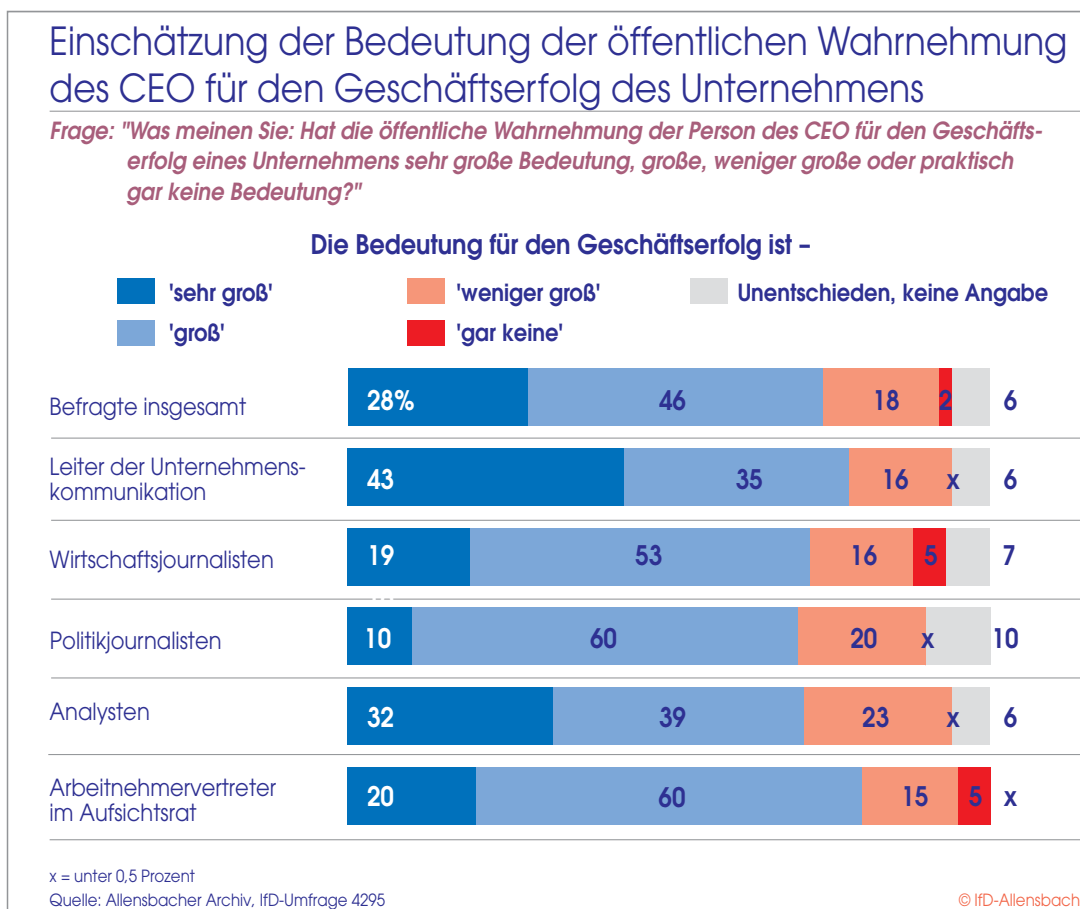
x = unter 0,5 Prozent

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

Vermutete Auswirkungen des CEO-Images auf den Geschäftserfolg des Unternehmens: Ein negatives Image kann große Auswirkungen haben

An verschiedenen Stellen im Interview wurde vereinzelt schon spontan auf die große Bedeutung der Person des CEO hingewiesen, der dem Unternehmen gleichsam das Gesicht gibt. Ergänzend wurde explizit nachgefragt, für wie groß die Befragten die Bedeutung der öffentlichen Wahrnehmung des CEO für den Unternehmenserfolg halten. Gut jeder vierte mißt dem Image des CEO 'sehr große' Bedeutung bei (28 Prozent), weitere 46 Prozent 'große', nur insgesamt jeder fünfte 'weniger große' (18 Prozent) oder 'gar keine' Bedeutung für den Geschäftserfolg des Unternehmens. Politikredakteure schätzen die Auswirkungen auf den Geschäftserfolg seltener als 'sehr groß' ein (10 Prozent) als insbesondere Leiter Unternehmenskommunikation (43 Prozent) und Analysten (32 Prozent, Schaubild 7).

Schaubild 7



Vorschläge, was die CEOs in Zukunft an ihrem Kommunikationsverhalten ändern sollten

Abschließend wurde im Interview gefragt, was deutsche CEOs - im Vergleich mit CEOs in anderen Ländern - in Zukunft in ihrem Kommunikationsverhalten verbessern sollten (Tabelle 8).

Nicht jeder ist der Meinung, daß deutsche CEOs ihr Kommunikationsverhalten im Hinblick auf internationale Standards wesentlich ändern müßten.

"Deutsche CEOs sind nicht schlechter als ausländische"

"Sehe keinen Verbesserungsbedarf, den eigenen Weg weitergehen, der ist international sehr gut im Vergleich"

"Ihre konservativen Tugenden pflegen und nicht so sehr den angelsächsischen Vorbildern folgen".

Die meisten der hier befragten Experten sehen allerdings durchaus Verbesserungsbedarf. Zum Beispiel mehr Offenheit und Transparenz (19 Prozent), auch bei den Gehältern (5 Prozent), wobei das Offenlegen der CEO-Gehälter spontan von 7 Prozent der Wirtschafts-, aber von keinem Politikjournalisten gefordert wird.

"Transparenz vergrößern, Beispiel an angelsächsischen CEOs nehmen, Ethik sollte Kriterium für Unternehmenserfolg werden"

"Internationale Transparenzstandards übernehmen".

Andere empfehlen das Auftreten in der Öffentlichkeit zu verbessern, lockerer, ungezwungener, weniger arrogant (14 Prozent), aber zum Beispiel auch begeisterungsfähiger, enthusiastischer (4 Prozent).

"Viel lockerer und unverkrampfter"

"Besser anziehen, stilsichereres Auftreten, Kunst der Konversation; der eigenen Stellung bewußt sein, andere 'aufladen' können"

"Amerikanische Manager sind in der Lage, mehr Begeisterungsfähigkeit zu entwickeln, haben mehr Charisma".

Wichtige Anregungen betreffen die Art der Kommunikation, auch ihre Ziele, von insgesamt 10 Prozent genannt:

"Offener und offensiver in die Darstellung eigener Interessen gehen"

"Frühzeitiges Antizipieren von Ereignissen und offensiveres Kommunizieren"

"Flexibel gegenüber dem Kommunikationsbedarf der Öffentlichkeit sein; aktiv von sich aus informieren"

"Besser werden im Besetzen von Themen"

"Deutlichere Visionen, mutigere Zielbestimmungen, mehr Präsenz in allem"

"Frühzeitiges Antizipieren von Ereignissen und offensiveres Kommunizieren"

"Mehr agieren als reagieren".

Vor allem Wirtschafts- und Politikjournalisten (12 bzw. 10 Prozent) empfehlen spontan mit Nachdruck, daß sich CEOs in Zukunft auch stärker als Teil der Gesellschaft begreifen, sich stärker in die gesellschaftliche Debatte einbringen sollten. Leiter Unternehmenskommunikation sehen diese Aufgabe seltener (6 Prozent).

"Themen gesellschaftlicher Verantwortung auf die Agenda setzen; Präsenz zeigen auch jenseits von Bilanzpressekonferenzen"

"Mehr Sensibilität für die öffentliche Diskussion, insbesondere im Timing und im Reagieren auf diese Diskussion, jegliche Wahrnehmungstunnel vermeiden"

"Sich noch stärker zu gesellschaftlichen und politischen Themen äußern, größere Rolle im politischen Dialog einnehmen".

Diese vielfältigen Anregungen und Empfehlungen, wie das Kommunikationsverhalten verbessert werden könnte, spiegeln noch einmal die veränderten sehr komplexen Anforderungen an das Kommunikationsverhalten von CEOs in einer von vielen neuen Herausforderungen geprägten Welt.

CEOs im internationalen Vergleich: Was deutsche CEOs an ihrem Kommunikationsverhalten verbessern sollten

Tabelle 8

FRAGE: "Wenn Sie einmal deutsche CEOs mit CEOs in anderen Ländern vergleichen: Was sollten deutsche CEOs in Zukunft bei ihrem Kommunikationsverhalten verbessern, was würden Sie da alles nennen?" (Mehrfachangaben)

	Befragte insgesamt %	Leiter Unternehmenskommunikation %	Wirtschaftsjournalisten %	Politikjournalisten %	Analysten %	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat %
Mehr Offenheit, Transparenz.....	19	18.....	26.....	10.....	16.....	20
<u>und zwar:</u> bei den Gehältern.....	5	4	7	x	3	10
Verbesserungen im Auftreten (z.B. lockerer, ungezwungener, weniger arrogant, menschlicher werden).....	14	18.....	16.....	15.....	3.....	15
Allgemein: Kommunikation verbessern, wichtiger nehmen (z.B. internationaler werden, Art und Weise der Kommunikation wird noch viel zu sehr unterschätzt).....	10	16.....	12.....	15.....	3.....	x
Einzelne Zielgruppen wichtiger nehmen (z.B. bessere Kommunikation mit den Kapitaleignern).....	9	16.....	2.....	x.....	13.....	10
Klarere Kommunikation: verständlichere, einfachere Sprache, präzisere Information.....	9	6.....	12.....	10.....	16.....	x
Aktiver, schneller, kontinuierlicher kommunizieren und informieren.....	8	12.....	2.....	5.....	13.....	5
						.../

CEOs im internationalen Vergleich: Was deutsche CEOs an ihrem Kommunikationsverhalten verbessern sollten

Tabelle 8

/...

	Befragte insgesamt %	Leiter Unternehmenskommunikation %	Wirtschaftsjournalisten %	Politikjournalisten %	Analysten %	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat %
Sich stärker als Teil der Gesellschaft begreifen (z.B. als Faktor der Gesellschaft und Politik, sich stärker in die allgemeine gesellschaftliche Debatte einbringen).....	6	6	12	10	x	x
Mehr Glaubwürdigkeit.....	5	4	2	5	10	5
Stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, Enthusiasmus zeigen.....	4	2	x	5	13	5
Andere Angaben.....	20	22	19	10	19	25
Keine konkrete Angabe bzw. weiß nicht.....	22	14	26	35	16	25
	<u>126</u>	<u>134</u>	<u>129</u>	<u>120</u>	<u>122</u>	<u>110</u>

x = unter 0,5 Prozent

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

ANHANGTABELLE

Statistisches Porträt der befragten Zielgruppen

Tabelle A 1

	Befragte insgesamt	Leiter Unter- nehmens- kommuni- kation	Wirt- schafts- journa- listen	Politik- journa- listen	Analysten	Arbeit- nehmer- vertreter im Aufsichts- rat
	%	%	%	%	%	%
Männer.....	85	80.....	86.....	90.....	90.....	85
Frauen.....	15	20.....	14.....	10.....	10.....	15
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>Alter</u>						
Unter 40 Jahre.....	25	25.....	28.....	20.....	42.....	x
40 - 49 Jahre.....	47	49.....	49.....	40.....	55.....	35
50 - 59 Jahre.....	21	20.....	16.....	35.....	3.....	45
60 Jahre und älter.....	7	6.....	7.....	5.....	x.....	20
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Im Durchschnitt:	45,3 Jahre	45,4 Jahre	44,3 Jahre	47,0 Jahre	40,1 Jahre	53,7 Jahre
<u>Im jetzigen Beruf tätig seit -</u>						
unter 10 Jahre.....	28	39.....	21.....	30.....	35.....	5
10 - 19 Jahre.....	39	37.....	49.....	20.....	55.....	15
20 - 29 Jahre.....	21	16.....	23.....	35.....	10.....	30
30 Jahre oder länger.....	12	8.....	7.....	15.....	x.....	50
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Im Durchschnitt:	16,1 Jahre	13,6 Jahre	16,4 Jahre	17,3 Jahre	11,6 Jahre	27,7 Jahre
<u>Längere berufliche Auslandserfahrung</u>						
Ja.....	29	41.....	28.....	25.....	29.....	5
Nein.....	70	59.....	72.....	75.....	68.....	95
Keine konkrete Angabe.....	1	x.....	x.....	x.....	3.....	x
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>Persönlicher Kontakt zu CEOs</u>						
Häufig.....	48	74.....	26.....	15.....	65.....	40
Gelegentlich.....	31	18.....	44.....	15.....	32.....	50
(Eher) selten.....	14	6.....	26.....	30.....	x.....	10
Fast nie, nie.....	6	2.....	2.....	35.....	3.....	x
Keine konkrete Angabe.....	1	x.....	2.....	5.....	x.....	x
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

x = unter 0,5 Prozent

QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4295

A N H A N G

Untersuchungsdaten

UNTERSUCHUNGSDATEN

- Befragte Personenkreise:
- a) Wirtschaftsjournalisten
 - b) Politische Journalisten
 - c) Analysten bei Banken und Investmentgesellschaften
 - d) Leiter der Unternehmenskommunikation
 - e) Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
- { bei überregionalen und großen regionalen Tageszeitungen, Wochenzeitungen, Wirtschaftszeitschriften, politischen Magazinen, Hörfunk und Fernsehen
 { bei großen börsennotierten Unternehmen

Auswahlmethode: Zufallsauswahl

Die befragten Personen wurden durch Zufallsauswahl aus unterschiedlichen Verzeichnissen bzw. Quellen ermittelt:

a+b) Aus den Journalistenverzeichnissen des Verlages Dieter Zimpel, Wiesbaden wurde eine über die verschiedenen Medien breit gestreute Auswahl von Journalisten der Ressorts Wirtschaft und Politik getroffen.

c) Da ein umfassendes Analystenverzeichnis nicht zu eruieren war, wurde durch Recherche in verschiedensten Quellen (Wirtschaftszeitungen und -zeitschriften, Online-Börsenservices, Investorinformationen großer Aktienunternehmen) eine Auswahl getroffen.

d+e) Die Deutsche Börse AG veröffentlicht monatlich eine Rangliste (nach Marktkapitalisierung) der in DAX und MDAX vertretenen Unternehmen. Aus den ersten 72 Plätzen in der April-Liste wurde die Auswahl für die Stichprobe getroffen. Durch Recherchen im Internet bzw. telefonische Anfragen wurden die Ansprechpartner in den ausgewählten Unternehmen ermittelt.

Anzahl der Befragten:	a) Wirtschaftsjournalisten	43
	b) politische Journalisten	20
	c) Analysten	31
	d) Leiter Unternehmenskommunikation	49
	e) Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat	20
	Insgesamt	163

Art der Interviews: Computerunterstützte Telefoninterviews (CATI)

Anzahl der eingesetzten Interviewer: An der Befragung waren insgesamt 6 besonders qualifizierte Allensbacher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt

Untersuchungszeitraum: Die Interviews wurden vom 23. Mai bis 13. Juni 2005 durchgeführt.

IfD-Archiv-Nummer der Umfrage: 4295