

## Strahlkraft und Unternehmenskapital

# Wie steht es um die CEO-Reputation?

**Ein falscher Kommentar, ein unüberlegter Tweet – und schon sind die Reputation des CEOs und damit der Ruf des gesamten Unternehmens geschädigt. Menschen, die sich in den Social-Media-Kanälen bewegen, sind da gnadenlos. Schnell finden sich Aussagen auch in News-Portalen oder Printmedien wieder. Spätestens dann ist es höchste Zeit, sich mit der CEO-Reputation zu befassen. Noch besser wäre es allerdings, diese rechtzeitig zu managen.**

### 1 AKTIVES HANDELN IST GEFRAGT

Viele Unternehmen denken, sie seien zu klein für das Thema Reputation. Und viele Unternehmer hoffen immer noch, dass schon nichts passieren wird, wenn sie sich nur möglichst ruhig verhalten. Dabei ist der größte Fehler, den CEOs bei der Reputation machen können, das Ganze sich selber überlassen. Denn unabhängig davon, ob jemand selbst in Social Media aktiv ist oder nicht, bildet sich der Ruf. Er entsteht aus der Gesamtheit von Eindrücken und Erfahrungen, die andere mit einer Person und/oder der Organisation haben. Wenn der Chef seinen Ruf nicht aktiv beeinflusst, dann werden es andere tun! Fragt sich nur wie? Fakt ist: Leidet der Ruf des CEOs, leidet das ganze Unternehmen mit! Umgekehrt trifft das natürlich auch zu: Strahlt der Ruf des CEOs, strahlt auch das Unternehmen (skapital). Aus diesem Grund können gerade KMU von der positiven Reputation ihres Chefs enorm profitieren.

Machen wir uns nichts vor: Jeder CEO, Geschäftsführer, Direktor oder Unternehmensleiter steht heute unter Dauerbeobachtung. „Keine Presse ist gute Presse“ gilt schon lange nicht mehr! Alles, wirklich alles, wird online diskutiert und beurteilt: Produkte, Leistungen, der Service – und das Ganze macht vor Personen nicht halt. Deshalb bildet sich auch nur durch kontinuierliche posi-

tive Interaktionen – im Idealfall das eigene aktive Handeln – ein guter Ruf und damit das Reputationskapital. Manchmal ist aber gerade das schwierig, weil in Unternehmen oft Inhaber anzutreffen sind, die fachlich zwar hervorragende Arbeit leisten, aber davor zurückschrecken, ins Rampenlicht zu treten. Dabei ist CEO-Reputation keine Ego-Show, sondern ein strategischer Faktor, der geplant sein muss und in den jeder Chef Stück für Stück hineinwachsen kann. Um Authentizität zu gewährleisten, werden zunächst die Persönlichkeit des CEOs und die Persönlichkeit des Unternehmens analysiert. Daraus erstellt man dann eine Kommunikations-Strategie, in der neben wichtigen Fakten vor allem Emotionen zählen. Ein CEO ist ein Mensch! Die Personalisierung spielt inzwischen eine große Rolle. Schließlich möchte man wissen, wer hinter der Firma steht. Mitarbeiter wie Kunden wollen heute vor allem wissen, „wofür“ ein CEO steht. Sie wollen wissen, wie er tickt und was ihn antreibt. Man will mit Menschen und nicht neutral mit „dem Unternehmen“ kommunizieren. Alles wird transparenter und persönlicher. Beim Reputationsmanagement geht es deshalb um das Erlebarmachen persönlicher Überzeugungen, Einstellungen und Werte. Je klarer sich das Umfeld am CEO orientieren kann, umso glaubwürdiger, zuverlässiger und vertrauenswürdiger ist das Unternehmen, was wiederum den Ruf stärkt.

## 2 LANGFRISTIG PLANEN UND HANDELN

Menschen machen sich ein Bild von einem Betrieb. Dieses Image kann durchaus durch aktive Kommunikation kurzfristig aufgebaut oder verändert werden. Anders bei der Reputation, dem Ruf, den der CEO und das Unternehmen generell haben. Natürlich hat alles eine Wirkung, und ist eine Meinung erst einmal gefasst, dauert es meist lange bis Menschen diese wieder revidieren. Erstaunlich oder auch nicht, weil wir uns bis hierhin ja schon etwas mit der Reputation beschäftigt haben: Heute schlägt die Wirkung eines CEOs meist die Leistung. Fragt man in diesem Zusammenhang: „Auf was werden wir in der Aus- und Weiterbildung getrimmt?“, lautet die Antwort nach wie vor: Auf Leistung und Wissen! Wie wir die daraus resultierende, hoffentlich positive Wirkung, bestmöglich darstellen, ist kein Unterrichtsstoff. Damit wir uns nicht falsch verstehen: Natürlich muss die Leistung des CEOs stimmen, aber letztendlich geht es darum, welche Wirkung er und sein Verhalten auf das Unternehmen und somit auf die Kunden haben.

## 3 HAUPTDYNAMIK BEIM CEO

Dies bestätigt übrigens auch eine Studie von Roland Berger aus dem Jahr 2015, die besagt, dass eine schlechte Wirkung in 71 % der Fälle der ursächliche Grund für die Demission eines CEOs ist und nicht seine Leistung. Eine schlechte Wahrnehmung von CEOs ist für diese also gefährlicher als eine schlechte Performance. Der CEO muss immer wieder die Sicht von Kunden und Mitarbeitern einnehmen und sich fragen, welche Erwartungen diese an ihn haben. Reputationspflege ist Arbeit – am eigenen Verhalten und der Kommunikation. Die Kommunikationsabteilung kann dabei unterstützen, aber die Hauptdynamik geht vom CEO aus. Dabei muss er seinen Ruf nicht nur für das Unternehmen im Auge behalten, sondern auch für sich selbst. Er nimmt seinen Ruf schließlich mit – in andere Organisationen ebenso wie in sein Privatleben. Und heute kann nicht mehr zwischen privaten und geschäftlichen Handlungen unterschieden werden, denn alles ist transparent und öffentlich. Unternehmer müssen bereit sein, die eigene Kommunikation strategisch zu planen, noch klarer Position zu beziehen, noch aktiver zu kommunizieren und den eigenen Ruf immer wieder zu überprüfen.

## 4 IMPULSE FÜR EINE GUTE REPUTATION

Arbeitgeber können ein gutes Image kurzfristig mit einer Werbekampagne einkaufen, einen guten Ruf nicht. Vor allem: CEOs wie Unternehmen haben nur einen Ruf! Deshalb ist Reputation auch eine Aufgabe, die nie erledigt ist. Nachfolgende Impulse sollen alle CEOs zum Nachdenken über anregen:

1. Beurteilen Sie Ihren Reputations-Status-quo: Wie gut ist Ihr Name bereits – hoffentlich positiv – verankert? Wie fit sind Sie in der Online-Kommunikation und wie gut kennen Sie sich in Social Media und Online-Marketing aus? Wann haben Sie sich das letzte Mal selber gegoogelt? Das hat nichts mit

übersteigertem Ego zu tun, sondern mit praxisgerechter Reputationsarbeit. Denn schließlich sollten Sie hinhören, wenn man über Sie redet. Live, aber eben auch im Internet.

2. Wie transparent kommunizieren Sie? Das heißt, dass Sie grundsätzlich alle Fakten, Tatsachen und Meinungen auf den Tisch legen (sollten). Nehmen Sie öffentlich zu Themen Stellung, die Ihren Expertenstatus und Ihre Expertise untermauern? Wie aktiv ist Ihr Netzwerk und wo können Sie dieses sinnvoll und effektiv ausbauen?
3. Wie wirken Sie in der direkten Kommunikation? Von wem erhalten Sie echtes, professionelles Feedback? Wie bewusst sind Sie sich Ihrer Körpersprache und nonverbalen Kommunikation? Wie inspirierend sind Sie? Mitarbeiter lassen sich nicht mehr durch ein Jahresziel „doppelter Umsatz“ motivieren, sondern nur noch mit „echten“ Zielen inspirieren.
4. Machen Sie sich Gedanken, wie und wer Sie wirklich sind. Welche Werte sind für Sie wesentlich und was ist Ihnen generell wichtig in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen. Daraus können Sie für sich als CEO eine klare Positionierung entwickeln (lassen).
5. Analysieren Sie das Wertesystem Ihres Unternehmens. Trägt es Ihre persönlichen Werte? Sind Ihre „Spielregeln“ hier aktiv? Wie wurden diese Werte implementiert? Hat sich daraus bereits eine eigene Kultur entwickelt?
6. Stichwort Authentizität: Wie bewusst sind Sie Vorbild und leben Werte und Regeln vor?

Ja, CEO-Reputation kostet Zeit – den Chef selbst wie auch allen anderen im Unternehmen, die mit der Wirkung nach außen zu tun haben. Aber diese Zeit ist in jedem Fall sinnvoll investiert. Eine gute Reputation ist im wahren Sinne des Wortes Gold – pardon: Geld – wert. Denn was, wenn der CEO plötzlich Opfer eines Shitstorms ist? Was wenn eine einzige Online-Rezension 30 Jahre erfolgreiches Unternehmertum in Frage stellt? Liest ein Interessent und potenzieller Kunde manchmal nur einen einzigen negativen Kommentar bei Google, überlegt er zweimal, ob er den Anbieter wirklich kontaktieren soll. Ganz nebenbei, aber nicht minder wichtig: In Zeiten des Fachkräftemangels wirkt sich der gute Ruf des CEOs auch auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter aus.

## 5 FAZIT

Unsere Gesellschaft ist längst eine „Mitsprachegesellschaft“. Sind wir mit irgendetwas nicht einverstanden, können wir das im Netz mit tausend Anderen „diskutieren“. Erschreckender Alltag für Unternehmen: Je angeschlagener der Ruf ist, umso schneller und umso mehr Menschen „prügeln verbal darauf ein“. Diese Tatsache bereitet den Betroffenen Schwierigkeiten, weil sie ihre Kommunikation (intern und extern) komplett umstellen müssen. Aber daran führt auch kein Weg vorbei: Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, erstens Reputationsmanagement nicht in die Strategie zu integrieren und zweitens, die Reputation des eigenen CEOs nicht gezielt zu managen. ■

## UNSERE AUTORIN



**Sereina Schmidt**

Beraterin, Autorin und Rednerin, hat an der Universität in Lugano Kommunikationswissenschaften studiert und mit einem CAS in Organisationsentwicklung ergänzt. Mit der Übernahme des Familienunternehmens, einer traditionsreichen Kommunikationsagentur in Neudorf (Schweiz), entschied sie, 2012 selbst Unternehmerin zu werden.