

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



## EINE FRAGE DER WAHRNEHMUNG

Wie Führungskräfte durch Perception Value Management  
in der Netz- und Mediengesellschaft reüssieren

AUGUST 2015

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

# DIE GROSSEN 3

 **7**

verschiedene Anspruchsgruppen nehmen heute verstärkt Einfluss auf die Strategie von Unternehmen und werden zunehmend zur Gefahr für Managerkarrieren.

S. 6

 **71%**

der entlassenen Topmanager scheitern heute nicht an schlechter Performance, sondern an negativer Wahrnehmung ihrer Arbeit durch relevante Stakeholder.

S. 9

 **3**

Kategorien – Leistung, Charakter, Sympathie – entscheiden darüber, wie Unternehmen und ihre CEOs von außen wahrgenommen werden.

S. 16



**Guten  
Eindruck  
machen:  
So geht's  
S. 14**

# Im Kreuzfeuer. Kritisch-aktive Stakeholder beeinflussen immer öfter die Strategie von Unternehmen und das Schicksal ihrer Führungskräfte – sie sind von Anspruchs- zu Verhinderungsgruppen geworden.

---

Es hat sich etwas grundlegend verändert im Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern<sup>1)</sup>: Aus einem Gleichgewicht der Kräfte ist eine Situation geworden, in der einige wenige Akteure mit entschlossenem Handeln, unorthodoxen Methoden und breiter Mobilisierung der Öffentlichkeit den Lauf der Dinge nachhaltig verändern können – und Führungskräfte, die dieser neuen Dynamik nicht Herr werden, um ihren Job fürchten müssen. Drei Beispiele:

In der Tarifeinmünderssetzung zwischen Bahn und Lokführergewerkschaft GDL ist es einer sehr kleinen, aber exponierten Berufsgruppe und ihren Funktionären gelungen, mit einer "Minimax"-Strategie immer wieder den kompletten Bahnbetrieb lahmzulegen und so den eigenen Machtanspruch geltend zu machen.

Angeführt von einflussreichen Aktionärsberatern und Fondsmanagern, verweigerten auf der Hauptversammlung im Mai 2015 fast 40% der abstimmenden Aktionäre den beiden Co-Chefs der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen und Anshu Jain, die Entlastung. Ein nie dagewesenes öffentliches Misstrauensvotum enttäuschter Investoren, das zweieinhalb Wochen später zur Bekanntgabe der vorzeitigen Demission der beiden Topmanager führte.

Im Streit um eine neue EU-Richtlinie zur Konzessionsvergabe vermochte es die Bürgerinitiative Right2Water, die öffentliche Debatte unter Ignoranz sämtlicher ordnungspolitischen Argumente einzig und allein auf den Aspekt einer vorgeblichen Verletzung des Menschenrechts auf Wasser zu fokussieren – und brachte diesen Teil der Initiative durch europaweit 1,7 Millionen Unterstützerunterschriften bereits im Ansatz zum Scheitern.

Auseinandersetzungen wie diese markieren einen Wendepunkt im öffentlichen Diskurs und für das pluralistische Modell des Interessenausgleichs und Meinungswettbewerbs. Kampagnen, Kontroversen und Verteilungskämpfe werden immer öfter mit ungleichen Waffen geführt, bei denen gut organisierte Akteure unter Einsatz moderner Kommunikationsmittel auch einen scheinbar übermächtigen Gegner in die Knie zwingen. Derartige asymmetrische Konflikte waren bislang nur aus der Militärstrategie bekannt. Nun prägen sie, befeuert durch digitale Medien, zunehmend das Ringen gesellschaftlicher Akteure im demokratischen Prozess. Organisationen jeglicher Art wie auch Unternehmen aller Branchen müssen sich in ihrer Strategie und deren Kommunikation verstärkt auf asymmetrische Konflikte und eine wachsende Zahl an Interventionen durch ge-

1) Im Folgenden verwenden wir die Begriffe "Stakeholder" und "Anspruchsgruppe" synonym. Der in der Literatur anzutreffenden Unterscheidung von "Interessen(s)-, Bezugs- und Anspruchsgruppen" folgen wir nicht. Aus dem einfachen Grund, dass sich aus jeder Art von Beziehung Ansprüche ableiten lassen.

sellschaftliche Kräfte, aber auch staatliche Organe gefasst machen. Sie haben es mit Akteuren zu tun, die ihre Interessen sehr energisch und mit teilweise höchst unkonventionellen Mitteln durchsetzen. Dazu zählen:

**Spartengewerkschaften.** Straff organisiert, können sie der Unternehmensleitung mit immer neuen Nadelstichen zusetzen, den Betriebsfrieden stören und sogar der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter ihren Willen aufzwingen. Insbesondere in streiksensiblen Branchen droht eine gestörte Parität zwischen den Tarifparteien zur dauerhaften Realität zu werden. Den Unternehmen entgehen dadurch Umsätze in Millionenhöhe. So beziffert die Lufthansa den in 2014 durch Pilotenstreiks entstandenen Schaden auf rund 200 Mio. EUR. **A**

**Bürgerinitiativen.** Right2Water ist längst kein Einzelfall. Auf nationaler Ebene zeigen Beispiele wie Stuttgart 21 oder die gestoppte dritte Startbahn am Flughafen München, wie rasch und breit sich Bürger insbesondere gegen Infrastrukturprojekte mobilisieren lassen und wie Massenproteste sogar einen gültigen Planfeststellungsbeschluss kippen können. Über Einfallstore wie Natur-, Tier- oder Denkmalschutz und Instrumente wie Drittanfechtungsklagen oder Bürgerbegehren sind hoch motivierte Projektgegner in der Lage, wichtige Vorhaben auf Jahre hinaus zu blockieren.

**NGOs.** Wen der Bannstrahl von Nichtregierungsorganisationen trifft, der muss mit massiven Reputationsverlusten, Umsatzeinbußen und/oder Kompensationszahlungen rechnen. Der Textildiscounter KiK überwiegt u.a. nach Protesten der Clean Clothes Campaign gegen die Produktionsbedingungen in Bangladesch insgesamt 1 Mio. USD an einen Hilfsfonds und an die Hinterbliebenen der Opfer eines Fabrikeinsturzes. Und das, obwohl mit dem Betreiber der Textilmanufaktur zum Zeitpunkt des Unglücks gar keine Geschäftsbeziehung bestand. Aber auch Apple (Missstände beim chinesischen Zulieferer Foxconn) oder Nestlé (Abholzung indonesischer Regenwälder) standen wegen vorgeblich oder tatsächlich kritikwürdiger Produktionsbedingungen monatelang am Pranger.

**Verbraucherschützer.** Es ist eine mächtige Bewegung entstanden, die Unternehmen, ihre Produkte und Services sowie ihre Tarifmodelle und Geschäftsbedin-

gungen so umfassend und schonungslos wie nie durchleuchtet. Wegen fehlerhafter Rückrufe verdonnerte die US-Verkehrssicherheitsbehörde NHTSA jüngst den Automobilkonzern Fiat Chrysler zu einer Rekordstrafe von 105 Mio. USD; Spielzeughersteller Mattel war von der US-Verbraucherschutzkommission CPSC wegen des Verkaufs von Produkten mit giftiger Bleifarbe noch 2009 mit "nur" 2,3 Mio. USD belangt worden. Deutsche Verbraucherschützer werden ebenfalls immer fordernder und stellen beispielsweise der Beratung durch Banken regelmäßig ein vernichtendes Zeugnis aus. Für die Kosmetikserie "Hautnah" von Uschi Glas bedeutete das Urteil "mangelhaft" der Stiftung Warentest sogar das Aus. Alfred Ritter ("Ritter Sport") gelang es (als bisher einzigem Kläger), sich gegen die Berliner Verbraucherschützer gerichtlich zu behaupten – doch der Reputationsschaden blieb. Ähnlich umsatzsensitiv sind Crashtests und Pannenstatistiken des ADAC oder negative Bewertungen auf Vergleichsportalen oder in Verbraucherforen.

**Marktregulierer.** Die Ära der Liberalisierung scheint vorüber. Spätestens mit Beginn der Finanzkrise 2008 hat der Wind gedreht, wie u.a. der 2014 gescheiterte Versuch zur Privatisierung der europäischen Wasserversorgung belegt. Insbesondere Branchen von hoher volkswirtschaftlicher Relevanz und mit starker öffentlicher Aufmerksamkeit müssen heute mit strikter (Re-)Regulierung rechnen, die ihre Geschäftsmodelle unter Aufsicht oder sogar Vorbehalt stellt – siehe Basel III oder Solvency II bei Finanzdienstleistungen. Regulative Eingriffe können zur Aufgabe ganzer Geschäftsfelder führen wie im Falle der deutschen Energiebranche.

**Kritische Aktionäre.** Die Zeit der Hauptversammlungen, auf denen sich Anteilseigner mit Häppchen und warmen Worten zufriedengaben, ist vorbei – siehe Deutsche Bank. Immer häufiger müssen sich Vorstände unbequemen Fragen kritischer Aktionäre und Investoren stellen. Offene Konfrontationen auf großer Bühne sind keine Seltenheit mehr, und doch: Die gefährlichsten Attacken werden gar nicht öffentlich, sondern hinter den Kulissen geritten. Informationen des Branchendienstes "Activist Insight" zufolge gerieten im vergangenen Jahr weltweit 344 Aktiengesellschaften ins Visier von Inves-

A

## TEURE ANSPRÜCHE

Durch Interventionen kritisch-aktiver Stakeholder müssen Unternehmen immer öfter hohe Einbußen hinnehmen.

... verliert die US-Airline United an Marktkapitalisierung, als sich der Protestsong eines verärgerten Kunden auf YouTube viral verbreitet.

180  
Mio. USD

200  
Mio. EUR

... beträgt der Schaden, den die Lufthansa allein in 2014 durch Pilotenstreiks erlitten hat.

105  
Mio. USD

... Strafe wegen fehlerhafter Rückrufe zahlt Fiat Chrysler auf Geheiß der US-Verkehrssicherheitsbehörde NHTSA.

tor-Aktivisten, zumeist verschwiegen agierenden Hedgefonds. In drei von vier Fällen erreichten die Angreifer zumindest teilweise ihre Ziele, die von Arbitrage und Gewinnmaximierung bis zum Komplettumbau eines Unternehmens reichen können.

**Engagierte Kunden.** Schließlich müssen sich Unternehmen zunehmend mit der Meinungsmacht einflussreicher Kunden auseinandersetzen. Die Drogeriemarktkette dm beispielsweise geriet in Erklärungsnot, als die Bloggerin Pia Drießen bekannt machte, dass man die eigenen Jutetüten nun nicht mehr ausschließlich von einem Augsburger Sozialbetrieb bezieht, sondern auch bei einem indischen Textilunternehmen fertigen lässt. Ein Lehrbeispiel für die Macht sozialer Medien schuf der kanadische Musiker Dave Carroll, der mit seinem Protestsong "United Breaks Guitars" alleine auf YouTube rund 15 Millionen Menschen erreichte und der US-Fluglinie wochenlang zusetzte: Vier Tage nach Erscheinen des Videos fiel ihr Börsenkurs um 10%, was einer Kapitalvernichtung von 180 Mio. USD gleichkam.

Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter und andere Stakeholder betreiben eine neue Form offensiver Partizipation, die unmittelbaren und nachhaltigen Einfluss auf die Strategien von Unternehmen und Organisatio-

nen nimmt und im Zeitalter der Perzeptionsökonomie (siehe folgendes Kapitel) die Stellung und Richtlinienkompetenz des Topmanagements unterminiert. Dabei argumentieren viele der Kritiker nicht faktenbasiert, sondern aus dem Bauch heraus. Bayer-Vorstandschef Marijn Dekkers hat in einem Aktionärsbrief dieses Problem offen benannt: "Sorge bereitet mir die wachsende Anzahl kritischer Stakeholder, deren Ansichten und Forderungen eher auf Emotionen und Glaubenssätzen gründen als auf wissenschaftlichen Erkenntnissen."

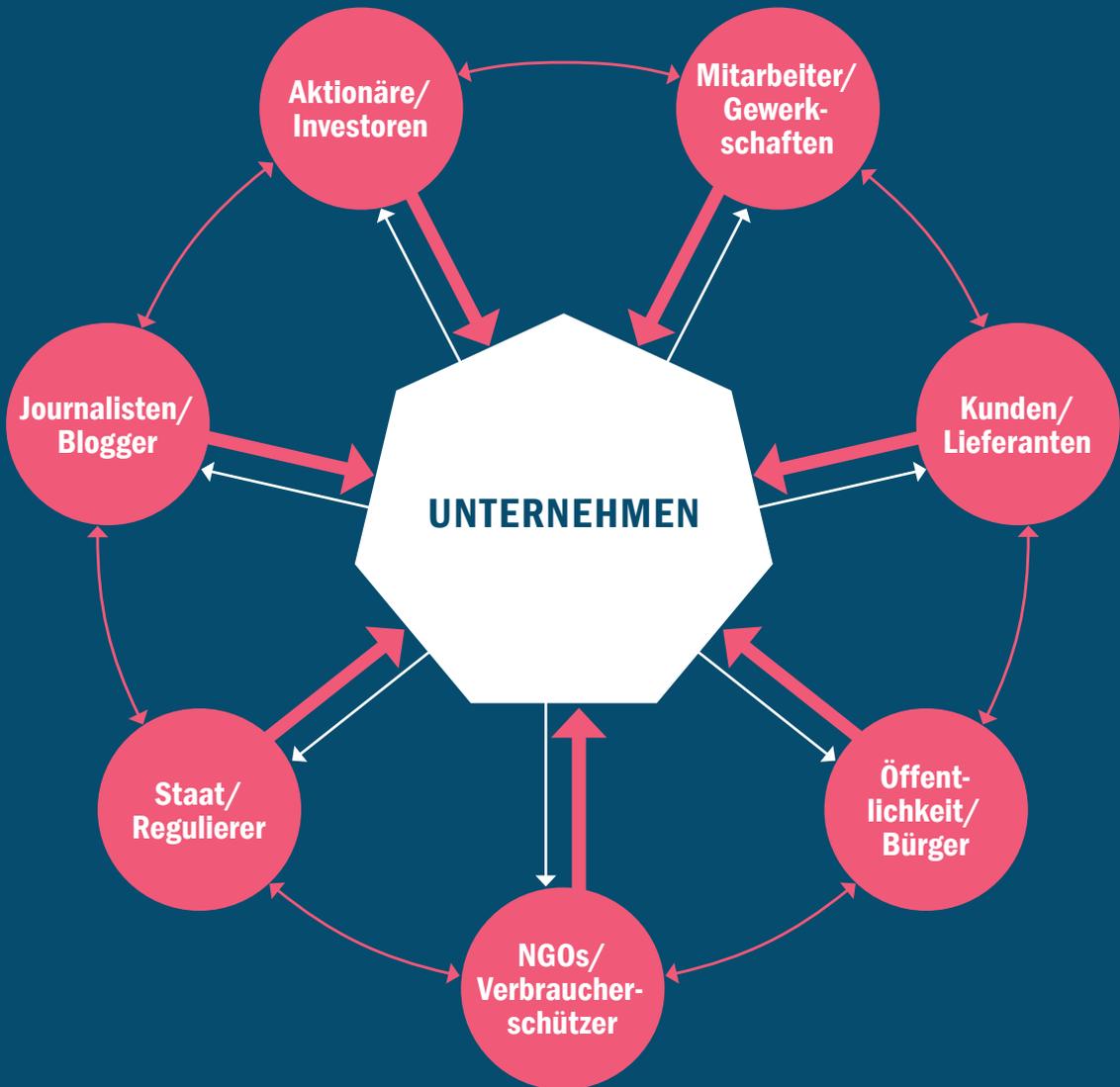
Seine Sorge ist berechtigt. Im Extremfall können selbst kleine Anspruchsgruppen – durch Mobilisierung der Öffentlichkeit (Boykottaufrufe, Käuferstreiks, Bürgerentscheide), Störung betrieblicher Abläufe oder politische Interventionen – Projekte hinauszögern oder verhindern, Expansionspläne durchkreuzen, ja ganze Strategien samt ihren Urhebern zu Fall bringen. Mit der Folge, dass ihre Aktionen dauerhaft Wachstumschancen der betroffenen Unternehmen limitieren oder Geschäftsmodelle gefährden.

Dem ist nur schwer beizukommen. Denn gemeinsam ist allen Akteuren – abgesehen von weisungsgebundenen Regierungsbehörden –, dass sie erstens eine hohe taktische Flexibilität zeigen. Der Gegner von heute

8

# 1 DAS NEUE UNGLEICHGEWICHT

UNTERNEHMEN WERDEN IMMER STÄRKER VON  
IHREN ANSPRUCHSGRUPPEN BEEINFLUSST



Wer auf asymmetrische Konfliktstrategien und Regenbogenkoalitionen kritischer Stakeholder keine Antwort findet, droht an "Social Power" zu verlieren.

kann der Partner von morgen sein. Gegen Stuttgart 21 paktierten Grüne und Linke mit Bürgerlichen, Architekten und sogar Theologen; der Protest gegen die dritte Startbahn im Erdinger Moos vereinte Anwohner, Bauern und Heimatschützer mit Globalisierungsgegnern und Teilen der CSU-Landtagsfraktion. Ad-hoc-Bündnisse werden zur Routine, Regenbogenkoalitionen zur Normalität.

Zweitens beherrschen kritisch-aktive Stakeholder die vollständige Klaviatur moderner PR und Kommunikation. Sie verfassen Pressemitteilungen, geben TV-Interviews, betreiben Lobbyismus. Mit Tweets oder Videoclips erreichen sie ein Millionenpublikum. Und sie verstehen die Gesetze der Mediengesellschaft: Sie nutzen z.B. die David-gegen-Goliath-Strategie, um sich öffentlichkeitswirksam zu positionieren und zu inszenieren. Oder sie kreieren Hingucker wie die Lichtprojektion von Greenpeace auf dem G7-Gipfel, um es auf die Titelseiten und in die Schlagzeilen zu schaffen.

Selbst vor den Grenzen der Legalität machen manche Akteure nicht halt: Investigative Journalisten publizieren als geheim eingestufte Informationen ("Wiki-Leaks"). Aktivisten stellen interne Firmenunterlagen ins Netz wie im Falle des italienischen Spähsoftwareherstellers Hacking Team. Staatliche Geheimdienste überwachen routinemäßig die Kommunikation von Unternehmen. Kurzum, der Glaube an Vertraulichkeit ist erschüttert: Betriebsgeheimnisse und Interna selbst aus dem engsten Führungskreis können jederzeit öffentlich werden. Tabus gibt es kaum noch, die Berichterstattung über Unternehmen wirkt zunehmend entfesselt.

Drittens nutzen die Akteure geschickt alle Möglichkeiten, die ihnen Digitalisierung und Vernetzung bieten, um ihr Anliegen in die Öffentlichkeit zu tragen. Digitale Medien erst machen asymmetrische Konfliktstrategien so wirkungsvoll: Durch Flashmobs lassen sich binnen Minuten Menschenmassen mobilisieren. Blog Posts oder Tweets prominenter Autoren erzielen eine globale Reichweite – bei Transaktionskosten nahe null. Ein Shitstorm im Internet ist schnell entfacht, aber nur schwer einzudämmen – Geschädigte wie der Kabarettist Dieter Nuhr sprechen sogar von einem "zivilisatorischen Rückfall ins Mittelalter". Angesichts dieser Waffengleich-

heit geraten Unternehmen – trotz millionenschwerer Kommunikationsbudgets – gegenüber kritisch-aktiven Stakeholdern mit hohem Mobilisierungspotenzial strukturell immer weiter ins Hintertreffen.

Auf den Wahrheitsgehalt der jeweiligen Vorwürfe und Anschuldigungen kommt es in dieser Spirale der Skandalisierung kaum noch an. Die irische Bekleidungskette Primark etwa stand wegen angeblicher Hilferufe ausgebeuteter Arbeiterinnen, die in Hosentaschen eingenäht waren, völlig zu Unrecht am medialen Pranger: Es handelte sich im wahrsten Sinne des Wortes um einen Etikettenschwindel, ins Leben gerufen von einigen Studenten.

Selbst vor dem Rufmord als nächster Stufe auf der Eskalationsskala scheinen Topmanager nicht gefeit zu sein. Eine Ahnung dessen, was noch kommen könnte, liefern die Anfeindungen gegen den renommierten Berliner Politikwissenschaftler Herfried Münkler durch den anonymen Blog "Münkler-Watch", bei dem sich die Angreifer gar nicht zu erkennen geben und damit eine diskursfreie Gegenöffentlichkeit bilden.

Auch wenn dies Extremfälle sein mögen: Schlechte Erfahrungen mit Online-Prangern, medialen Inszenierungen oder Stakeholder-Aktivismus müssen immer mehr Unternehmen machen, mit tief greifenden Folgen. Eine kostspielig und langwierig aufgebaute Reputation zerschellt unter der Wucht aktueller Bilder und Eindrücke. Strategien können jederzeit und binnen Tagen von machtvollen Anspruchsgruppen zu geringen Kosten vereitelt, geplante Vorhaben durch gut organisierte Proteste verhindert und Vorstände von Unternehmen durch Kampagnen öffentlich unter Druck gesetzt werden. Massive Interventionen bis hin zum Einsatz von Vetorechten sind an der Tagesordnung.

Mehr noch: Selbst dort, wo sich die Aufregung wieder legt, verlieren die Angegriffenen an "Social Power" und damit an Autonomie und Resilienz. Wer den Leitsatz "irgendwas bleibt immer hängen" ignoriert, für den wird Kommunikation zur Strategiebremse oder gar zum Karrierekiller. Unternehmen und ihr Topmanagement müssen auf Einflussnahmen kritisch-aktiver Stakeholder und asymmetrische Konfliktstrategien eine Antwort finden, wollen sie nicht das Heft des Handelns aus der Hand geben. **B**

# Unter Zugzwang. In der Netz- und Mediengesellschaft sehen sich Unternehmen und ihre CEOs neuen Spielregeln ausgesetzt. Doch ein strategischer Managementansatz, wie man die eigene Wahrnehmung steuert, fehlte bislang.

---

"Die gezielte und professionelle Kommunikation mit den Anspruchsgruppen ist heute unverzichtbar Bestandteil der strategischen Führung eines Unternehmens", hat die ehemalige Medienprofessorin und heutige Wirtschaftswoche-Chefredakteurin Miriam Meckel festgestellt. Warum? Weil unsere Realität ein Konstrukt ist. Das Image eines Unternehmens und seines Führungspersonals entsteht einzig und allein im Kopf seiner Stakeholder. Sie entscheiden darüber, was (und wer) Erfolg hat und was nicht. Ihre Wahrnehmung unternehmerischen Handelns bildet somit ein intangibles Kapital, das entscheidend zur Wertschöpfung beiträgt.

Der Herausforderung, diese Wahrnehmung zu verbessern, muss sich jeder CEO stellen. Denn der Unternehmensleiter ist längst nicht mehr nur der Mann (oder die Frau) an der Spitze, sondern auch hauptverantwortlich für das Ansehen des Unternehmens. Ist er nicht bereit oder fähig, die Unternehmensstrategie glaubwürdig nach innen wie nach außen zu vertreten und an die Anspruchsgruppen zu kommunizieren, kann er seine Aufgabe nicht adäquat erfüllen und wird über kurz oder lang scheitern. Mehr noch: CEOs müssen sich heute, um erfolgreich zu sein, zunehmend als eigenständige Marke mit hohem Differenzierungsgrad positionieren, ohne dabei in einen Widerspruch zur Markenstrategie des Unternehmens zu geraten.

Doch die Voraussetzungen, unter denen dieser Prozess angestoßen wird, haben sich wesentlich gewandelt. Zentrales Ziel strategischer Kommunikation war und ist die "systematische und zielgerichtete Beeinflussung von Wahrnehmungen, Meinungen, Einstellungen und Handlungen" (Ulrike Röttger). Ein Unternehmen muss also den kommunikativen Prozess mit seiner Umwelt aktiv gestalten, auch wenn er, wie jede soziale Interaktion, nur bedingt steuerbar ist. Stakeholder-Aktivismus und asymmetrische Konfliktstrategien verändern die Spielregeln dieser Interaktion nachhaltig. Wer sie nicht beherrscht, wird zum Spielball der Interessen. Drei Beispiele:

**Vershobenes Koordinatensystem.** Altkanzler Gerhard Schröder brachte die Bedeutung der Wahrnehmung von Leistung auf den Punkt, als er sagte: "Erfolg ist immer ein durch die Medien vermittelter Erfolg – oder es ist kein Erfolg." In unserer Studie "Perception beats Performance" haben wir gezeigt, dass die Wahrnehmung eines CEO längst seine eigentliche Leistung überstrahlt. Gute Arbeit allein reicht nicht mehr aus: Die Auswertung von mehr als 40 Managerkarrieren unterschiedlicher Branchen im Zeitraum 1990 bis 2014 ergab, dass seit der Jahrtausendwende die Bedeutung des Erfolgskriteriums "Performance" stark rückläufig ist. Dagegen hat die Wahrnehmung von Persönlichkeit

und Managementleistungen ("Perception") eines CEO im gleichen Zeitraum erheblich an Stellenwert gewonnen. **C** Eine schlechte Perception ist heute mehr als doppelt so häufig der Grund für das Scheitern eines Topmanagers wie mangelnde Performance; konkret war sie in 71% der untersuchten Fälle ursächlich für die Demission. Selbst wirtschaftlich erfolgreiche Vorstandschefs werden heute wegen Problemen mit ihrem Ruf entlassen – häufig mit entsprechendem Schaden auch für das Unternehmen. Medien, Öffentlichkeit und aktive Stakeholder machen immer öfter das Topmanagement zum Sündenbock. Perception wird damit zum archimedischen Punkt der Unternehmenskommunikation und ihr Management zur erfolgskritischen Fähigkeit.

**Vorauslaufende Beteiligung.** Die Ansprüche kritisch-aktiver Stakeholder an Interaktion und Teilhabe steigen. Die Netzgesellschaft verlangt nach mehr Partizipation – und hat auch Macht und Mittel dazu, ihre Anliegen durchzusetzen. Aus erfolgreichen Interventionen werden dauerhafte Mitspracherechte abgeleitet. So ist nach Stuttgart 21 ein Zurückfallen hinter den dort etablierten Mediationsprozess kaum denkbar. Dass es gar nicht so weit kommen muss, beweisen reibungslos realisierte Großprojekte wie Olympia 2012 in London oder die Ostsee-Pipeline "Nord Stream". Was ist ihr Erfolgsgeheimnis? Ganz einfach: Sie haben eine ernstgemeinte Bürgerbeteiligung und einen intensiven Stakeholder-Dialog von Anbeginn an in Projektmanagement und Genehmigungsprozess integriert, wie unsere Studie "Großbaustelle Megaprojekte" dokumentiert. Darin heißt es: "Erfolgreiche Projektleiter verhindern durch eine proaktive Kommunikation, dass kritische, aber gewinn- und einbindbare Stimmen sich übergangen fühlen und im schlimmsten Fall deshalb ein Vorhaben zu Fall bringen."

Dieses Permitting, also die Herstellung öffentlicher Akzeptanz nach dem Grundsatz "Dialog statt Konfrontation", ist heute für das Gelingen eines Großprojekts ebenso wichtig wie die Prüfung der technischen Machbarkeit. Ein frühzeitig angestrebter Bürgerdialog baut durch seine friedensstiftende Wirkung einer möglichen Eskalation vor und stellt ein hohes Maß an Verbindlichkeit unter allen Beteiligten her.

Auch an anderer Stelle müssen sich Unternehmen auf verstärkte, weitreichende und vorgehende Einmischung von außen gefasst machen. Manche Anspruchsgruppen warten nicht auf Fehler des Topmanagements, sie provozieren sie geradezu. Foodwatch beispielsweise interpretiert seinen satzungsgemäßen Auftrag, Verbraucher auf dem Gebiet der Agrar- und Lebensmittelproduktion zu beraten, sehr offensiv: Es stößt immer wieder eigene Kampagnen an und vergibt einen "Goldenen Windbeutel" als Negativpreis für Lebensmittelwerbung. Wer sich unvorbereitet auf eine Diskussion über Sinn und Unsinn solcher Etikettierungen einlässt, hat schon verloren. Weitere Akteure, die Unternehmenspraktiken proaktiv und mit hoher Professionalität öffentlich anprangern, sind Greenpeace, Transparency International oder die Internationale Arbeitsorganisation ILO.

Die Einforderung vorauslaufender Beteiligung und permanenter Mitsprache hat Handelsblatt-Herausgeber Gabor Steingart zu einem griffigen Diktum verdichtet: "Geschäftsmodelle müssen heute der Gesellschaft zur Ratifizierung vorgelegt werden, nicht mehr nur dem Aufsichtsrat." Auf die strategischen und kommunikativen Anforderungen einer eng vernetzten Mitredesellschaft hat sich jedes Unternehmen einzustellen.

**Neues Kommunikationsarsenal.** Kritisch-aktive Stakeholder sind heute in der Lage, durch digitale Medien oder andere Instrumente in sehr kurzer Zeit große Menschenmassen zu mobilisieren und so eine Unternehmensleitung massiv unter Druck zu setzen. Eine goldene Regel der Krisenkommunikation besagt, dass auf Vorwürfe zügig, wahrheitsgemäß und offen reagiert werden muss. Neuere Forschungen aber belegen, dass keine Form der Krisenkommunikation verlorenes Vertrauen wiederherstellen kann – auch Entschuldigungen oder Beichten nicht. Wichtig ist vielmehr eine positive und konsistente Offensivkommunikation mit kurzen Antwortzeiten und hohem Anpassungsvermögen ("Responsiveness"), um dem Kontrollverlust entgegenzuwirken. Denn die Perzeptionsökonomie verlangt dieselbe Schnelligkeit, Flexibilität und Schlagkraft, mit der auch die Herausforderer operieren. Es kommt nach den Worten der Kommunikationswissenschaftlerin

Claudia Mast darauf an, ein Kommunikationssystem zu etablieren, das im Hinblick auf Tempo, Reaktionsfähigkeit, Beweglichkeit und Lernvermögen Spitze ist.

Doch die installierte Basis in den Kommunikationsabteilungen wird diesen Anforderungen oft nur bedingt gerecht. Sie verhält sich zu den kommunikativen Schnellboten der Angreifer häufig wie ein schwerfälliger Tanker. Ihr Arsenal an Kommunikationsinstrumenten entstammt in der Regel ganz überwiegend der analogen Welt und erweist sich zur Bewältigung asymmetrischer Konflikte als weitgehend wertlos. Zu ihren Domänen zählen beispielsweise die 360-Grad-Stakeholder-Analyse und das klassische Reputationsmanagement mit breiter Themen- und Kanalabdeckung. Selbst wo strategisch agierende Kommunikationschefs die Notwendigkeit eines Umdenkens erkannt haben, fehlt es ihnen an entsprechenden Werkzeugen und Ressourcen, um der Dynamik der Netz- und Mediengesellschaft Paroli zu bieten.

Vor allem im Krisenfall kommt es darauf an, nahezu in Echtzeit adäquate Gegenmaßnahmen zu entwickeln, zu synchronisieren und "auf dem kurzen Dienstweg" intern abzustimmen, sprich: Kommunikation als integrierende Führungstechnik zu verwenden und diese unter Aufbrechung von Silostrukturen konzertiert einzusetzen. Denn mit jeder Stunde, die ein unter Beschuss stehendes Unternehmen tatenlos verstreichen lässt, und mit jeder Inkonsistenz zwischen den Informationen, die es nach draußen gibt, wachsen die Kosten zur Eindämmung der Krise.

Kritisch-aktive Stakeholder, asymmetrische Konfliktstrategien, veränderte Erfolgskriterien, hohe Partizipationserwartungen, neue Reaktivitätsanforderungen – und das vor dem Hintergrund eines dynamisch sich wandelnden digitalen Umfelds: Unternehmen und ihre CEOs stecken in einer Kommunikationsfalle. Gelingt es ihnen nicht, die genannten Herausforderungen zu bewältigen und Zu- und Vertrauen in das eigene Handeln zu stärken, drohen gravierende Risiken von ganz unterschiedlicher Provenienz:

**Strategische Risiken.** Öffentliche Akzeptanz und eine positive Wahrnehmung des Unternehmens wie seines Führungspersonals sind heute unabdingbar.

Bei Verlust der Legitimität ("license to operate") drohen Interventionen, die Erfolgspotenziale minimieren, Handlungsoptionen beschneiden, Strategien torpedieren – und damit die Existenz des gesamten Unternehmens gefährden.

**Geschäftliche Risiken.** Eine kritische Öffentlichkeit oder Misstrauen von Geschäftspartnern behindern gleichermaßen Tagesgeschäft und Business Development. Im schlimmsten Fall kommt ein Unternehmen aus den Schlagzeilen nicht mehr raus und wirkt wie paralysiert. Spätestens dann wenden sich nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter von ihm ab.

**Persönliche Risiken.** Wer in der Wahrnehmung wichtiger Stakeholder schlecht performt, muss gehen. Selbst objektiv gute Zahlen helfen argumentativ nicht weiter, wenn einem CEO ein negatives Image anhaftet. Wer als arrogant, zu wenig empathisch oder schlichtweg unkommunikativ erscheint, gilt als der Öffentlichkeit nicht mehr vermittelbar.

Schon aus dieser sehr grobkörnigen Analyse wird klar: Der Kampf um die Meinungs- und Deutungshoheit entwickelt sich zunehmend zur Achillesferse von Unternehmensstrategie und Karriereplanung. Doch ein integrierter Managementansatz, um mit den Herausforderungen der Perzeptionsökonomie umzugehen, eine adäquate Kommunikationsstrategie zu entwickeln und den Maßnahmenerfolg nachzuhalten, fehlte bislang.

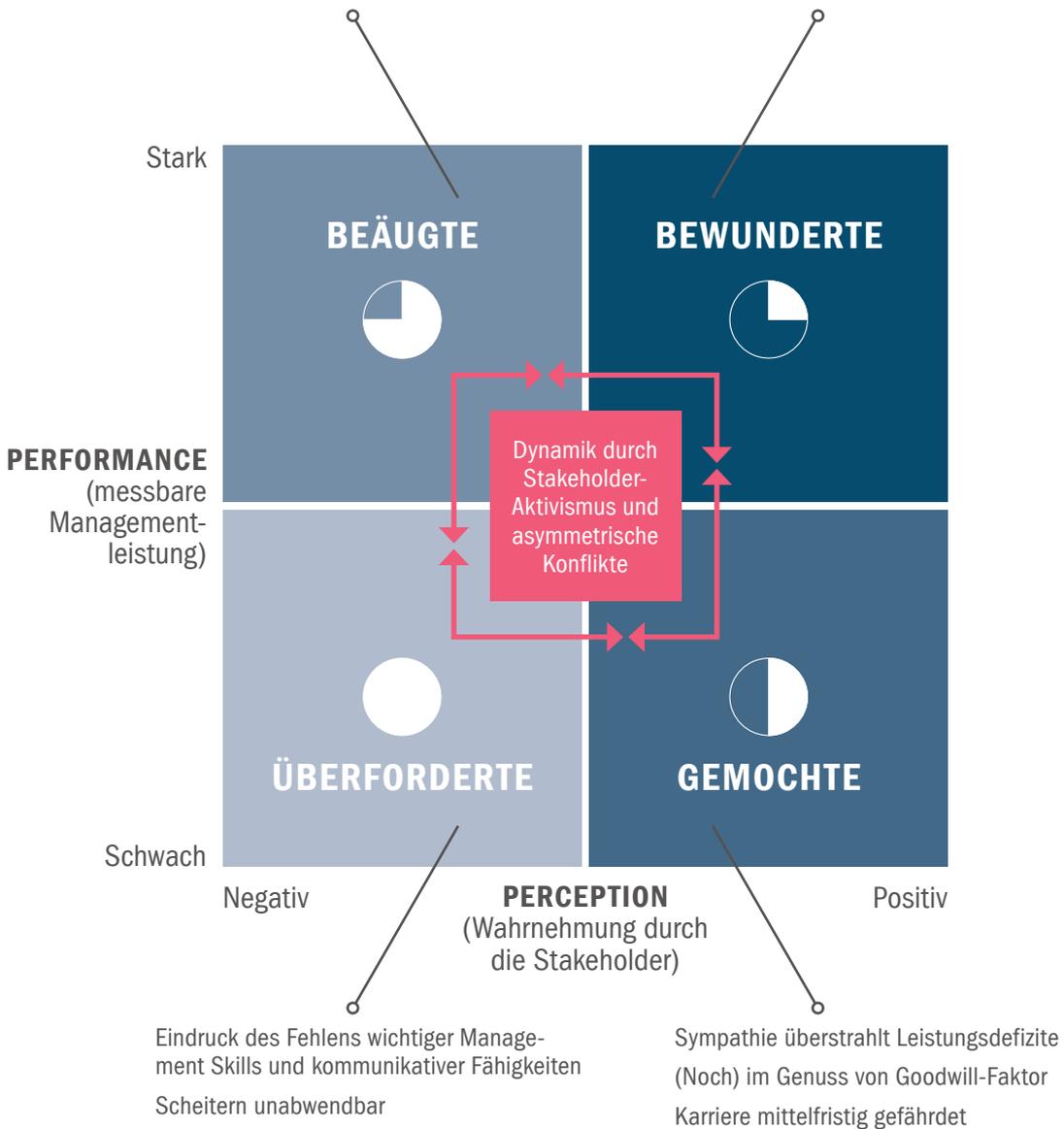
C

# PERCEPTION VS. PERFORMANCE

## WAS TOPMANAGER WIRKLICH SCHEITERN LÄSST

Kritische Einstellung der Stakeholder trotz objektiv guter Managementleistung  
Scheitern ohne Verbesserung der Perception wahrscheinlich ("Sündenbock")

Aura exzellenten Managements und kommunikativer Fähigkeiten  
Kandidaten für den Aufsichtsrat  
Gefahr durch Auftreten von "Disruptoren"



Scheiternswahrscheinlichkeit (hier: 75%)

Quelle: Roland Berger

# Befreiungsschlag. Gute Strategie braucht den Geleitschutz strategischer Kommunikation. Perception Value Management unterstützt CEOs dabei, nachhaltigen Wert zu schaffen – für ihr Unternehmen und sich selbst.

---

Kommunikation ist heute integraler Bestandteil jeder Strategie und muss im Strategieprozess jedes Unternehmens nicht nur fest verankert sein, sondern eine Führungsrolle übernehmen. Eine Strategie, die schlecht oder gar nicht kommuniziert wird, ist nicht mehr wert als ein grundlegend falscher strategischer Ansatz: Sie wird im besten Fall wirkungslos verpuffen, im schlimmsten aber den Ruf eines Unternehmens und seiner Führungskräfte beschädigen und Stakeholder orientierungslos zurücklassen. Strategieforscher wie Freek Vermeulen fordern deshalb, der CEO müsse zum Chefkommunikator eines Unternehmens werden: einem Storyteller, der es versteht, Werte, Sprache, Botschaften, Rituale und Symbole seines Unternehmens zu prägen und zu vermitteln.

Die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit des Topmanagements sind extrem gestiegen. Der CEO ist längst zur öffentlichen Person geworden wie Politiker, Schauspieler oder Sportler. Vorstandsmitglieder müssen heute nicht nur Zahlenkolonnen herunterbeten, sondern auch mühelos über politische und gesellschaftliche Themen parlieren können. Wer nicht imstande ist, seine öffentliche Wahrnehmung zu managen – sprich: seine Wirkung auf andere zu dirigieren, zu antizipieren und zu reflektieren – und durch konsistentes Handeln "Eindruck zu machen", wird unweigerlich scheitern und dabei die gesamte Organisation in

Mitleidenschaft ziehen. Nur eines von vielen Beispielen: Vom Sexskandal seines ehemaligen CEO Mark Hurd hat sich das wertebewusste Traditionsunternehmen Hewlett-Packard bis heute nicht erholt.

Schon dies macht deutlich, weshalb es so wichtig ist, die Perception der obersten Entscheidungsträger in Unternehmen systematisch zu gestalten. Laut einer Studie der Economist Intelligence Unit aus dem Jahr 2013 gilt die öffentliche Wahrnehmung als "das bedeutsamste und gleichzeitig am schwierigsten zu handhabende Risiko". Gleichzeitig fehlt bislang ein Instrumentarium, um es zu "hedgen". Und das, obwohl es sich um ein Metarisiko handelt, das alle Unternehmensbereiche gleichermaßen betrifft und potenziell existenzbedrohend wirkt. Schlimmer noch: Die Tragweite des Themas ist von vielen CEOs noch nicht in ihrem vollen Ausmaß erkannt und/oder es fehlt den internen Kommunikationsabteilungen an Hausmacht, um es ganz oben auf der Agenda zu platzieren. Denn aktuell wenden sich nur zwei Drittel der Vorstände und Geschäftsführer deutscher Großunternehmen an die Kommunikationsmanager im eigenen Unternehmen, wenn sie strategische Entwicklungen im Bereich der öffentlichen Meinungsbildung diskutieren wollen.

Wir halten fest: Kommunikation auf Vorstandsebene ist in hohem Maße erfolgskritisch und extrem risiko-

behaftet; trotzdem läuft sie in den meisten Unternehmen "nebenher", als wenig oder gar nicht gesteuerter Prozess und kaum jemals in dem Bewusstsein, eine strategisch unverzichtbare Fähigkeit ("mission-critical capability") aufbauen und pflegen zu müssen. Wo überhaupt ein Monitoring stattfindet, werden vorzugsweise kurzfristig wirksame Imagewerte beobachtet, die mithin schnell verpuffen, oder langfristig sich bemerkbar machende Reputationsfaktoren nachgehalten, die aber aufwändig zu operationalisieren sind.

In diese Lücke stößt ein neuer konzeptioneller Ansatz von Roland Berger Strategy Consultants: Unser "Perception Value Management" (PVM) **D** verbindet Analyse, Strategie und Maßnahmen im Bereich der strategischen Kommunikation zu einem kohärenten System, das vor allem mittelfristig wirkt und damit binnen Jahresfrist einen substanziellen Wertbeitrag zu liefern vermag. Sein Herzstück, der "Perception Value Indicator" (PVI), definiert einen Schwellenwert, bei dessen Unterschreitung eine zielgerichtete Einflussnahme auf die Perception eines Unternehmens und seines CEO notwendig wird. Als Gegenmaßnahme werden zielgenaue Kommunikationskampagnen über geeignete Kanäle für ausgewählte Teilöffentlichkeiten entwickelt, die von den Unternehmen schnell umgesetzt werden können. Anhand von Kennzahlen lässt sich der Erfolg dieser Maßnahmen nachhalten und ihr Wertbeitrag quantifizieren.

Im Einzelnen besteht unser Managementansatz, um eine Organisation und ihre Führungskräfte fit zu machen für die Anforderungen der Perzeptionsökonomie, aus fünf Bausteinen.

## Assessment: Die aktuelle Wahrnehmung von Unternehmen und CEO

Perception Value Management beginnt – wie jeder Planungsprozess – mit einer Analysephase: Wo steht das Unternehmen heute? Wie ist es am Markt und in der Öffentlichkeit positioniert? Wie wird es tatsächlich von seinen wichtigsten Stakeholdern wahrgenommen? An welchen Stellen kann bzw. muss sein Profil geschärft werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen haben Wissenschaft und Marktforschung zahlreiche Tools entwickelt. Keines davon hat sich in der Praxis durchgesetzt. Größte Schwäche: In aller Regel werden Daten in langen Zyklen sehr breit erhoben und kaum branchen- oder unternehmensindividuell gewichtet. Das macht die Analysen für das Topmanagement vielfach unbrauchbar: Aus ihnen lassen sich keine praktikablen Kommunikationsstrategien ableiten, die in überschaubarer Frist auf die jeweiligen Unternehmensziele einzahlen.

Unser PVM-Ansatz beschränkt sich deshalb auf die Messung mittelfristig wirksamer Perception-Effekte und nutzt dazu die drei Zielkategorien Leistung, Charakter und Sympathie, wie sie in einer 2009 erschienen Studie von Dietmar Fink und Torsten Oltmanns entwickelt und validiert wurden. Da die Person an der Spitze verschiedenen Studien zufolge die Außenwahrnehmung eines Unternehmens zu mindestens 50% bestimmt, werden die Werte für den CEO und sein Unternehmen gesondert erhoben und gehen gleichgewichtig in unsere Analyse ein. Die konkreten Kategorien und Merkmale lauten: **E**

**Leistung.** Welche fachliche Kompetenz hat das Unternehmen/sein CEO (Wissen, Können)? Welche Fähigkeiten zur Problemlösung werden ihm zugebilligt (Kognition, Kreativität)? Wie steht es um seine Sozialkompetenz (Kommunikation, Kooperation)? Wie stark reflektiert es bzw. er sein Tun (Verantwortlichkeit, Lernfähigkeit)? In dieser Kategorie steht die gewonnene Autorität im Vordergrund.

**Charakter.** Wie schlüssig ist das Handeln des Unternehmens/seines CEO (Verlässlichkeit, Berechenbarkeit)? Wie integer sind die Akteure (Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit)? Wie loyal zu ihren Überzeugungen verhalten sie sich (Selbstbindung, Umgang mit Zielkonflikten)? Wie groß ist ihre Bereitschaft zum Teilen und zur Offenheit (Informationsfluss, Ideenaustausch)? In dieser Kategorie wird das erworbene Vertrauen deutlich.

**Sympathie.** Inwieweit entspricht das Unternehmen/der CEO den Vorstellungen der Stakeholder (Standpunkte, Werte)? Ist er/es an Wechselseitigkeit interessiert und zeigt sich aufgeschlossen bzw. geht auf andere zu

D

# + GELEITSCHUTZ FÜR DIE STRATEGIE

DAS PVM-KONZEPT FÜR WERTSTEIGERENDE KOMMUNIKATION  
IN DER PERZEPTIONSÖKONOMIE

## 1 // Assessment

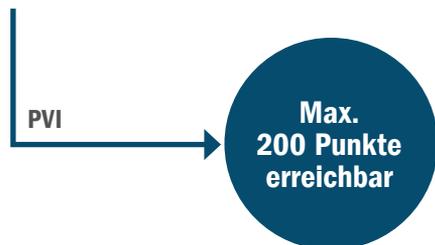
Profilcheck  
Schwachstellenermittlung  
Zielbildfestlegung

## 2 // Anticipation

Analyse Anspruchsgruppen  
Ermittlung Disruptionspotenzial  
Optionen Einflussnahme

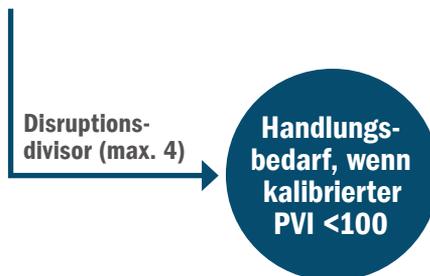
### PERCEPTION VALUE INDEX

Analyse der Wahrnehmung des Unternehmens/CEO anhand von zehn Merkmalen in den drei Kategorien **Leistung, Charakter, Sympathie**



### DISRUPTIONSDIVISOR

Analyse von Stakeholder-Interesse, Verwertungschance, Schadenspotenzial



## 3 // Strategy

Zielformulierung  
Festlegung Hebel/Prozess  
Kennzahldefinition

## 4 // Execution

Prozessintegration  
Budget/Zeitplan  
Kampagnenentwicklung

## 5 // Controlling

Erfolgsmessung  
Wertsteigerung  
Potenzialsicherung

### ZIELDEFINITION

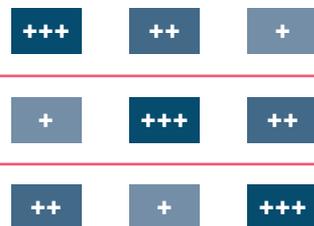
**Gewinn an Autorität**  
(schlechte Leistungswahrnehmung)

**Aufbau von Vertrauen**  
(schlechte Charakterwahrnehmung)

**Herstellung von Übereinstimmung**  
(schlechte Sympathiewahrnehmung)

### KANALWAHL

"Owned" "Earned" "Bought"



*Zielgerichtete, strategische Einflussnahme auf Perception über definierte Kanäle*

### KPIs

Perception Value Index nach Maßnahmenpaket 1

Perception Value Index nach Maßnahmenpaket 2

Perception Value Index nach Maßnahmenpaket 3

(Respekt, Interaktion)? In dieser Kategorie wird die erzielte Übereinstimmung erfasst.

Die Daten werden jeweils mittels einer automatisierten Medienauswertung (Textanalyse) oder ersatzweise mittels einer qualitativen Befragung der relevanten Stakeholder erhoben. Für jedes Merkmal werden bis zu 10 Punkte vergeben – für den CEO und sein Unternehmen sind also insgesamt maximal 200 Punkte erreichbar. Dieser Score markiert den jeweiligen Perception Value Index (PVI). Bei voller oder sehr hoher Punktzahl stehen Unternehmen und CEO in der öffentlichen Wahrnehmung zumindest heute glänzend da, es sind keine weiteren Maßnahmen zur Steuerung der Perception nötig. Doch handelt es sich bei diesem Wert, wie im nächsten Abschnitt zu zeigen, lediglich um eine Momentaufnahme.

Aus den Zuschreibungen der Medien bzw. der relevanten Stakeholder ergibt sich somit ein aktuelles Abbild der öffentlichen Wahrnehmung eines Unternehmens und seines CEO, das mit der Positionierung im Markt und in der Öffentlichkeit abgeglichen werden kann.

Am Ende des Assessments steht in Form des PVI eine quantifizierte Standortbestimmung, die erste Rückschlüsse darauf zulässt,

- > ob eine negative Wahrnehmung seitens zentraler Stakeholder geplante Vorhaben verzögern, verteuern oder gar verhindern könnte,
- > wie sich vorteilhafte oder negative Wahrnehmungen auf das Unternehmen selbst und auf die Karriere der beteiligten Führungskräfte auswirken,
- > welche hochpriorisierten Ziele einer kommunikativen Begleitung bedürfen.

Kurzum: Nach dieser statistisch validierten Bestands- bzw. Momentaufnahme wissen Unternehmen und ihre CEOs, wo sie stehen, wo die Problemzonen liegen und wo neue Akzente gesetzt werden müssen, um den Perception Value zu erhöhen. Die Analysephase gibt somit eine Antwort auf die Frage, welches vom Istzustand abweichende Meinungsbild nach außen vermittelt werden soll, um Einfluss auf Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen relevanter Stakeholder nehmen zu können.

## Anticipation: Mögliche Disruptionen und ihre Folgen

Im klassischen Kommunikationsplanungsprozess schließt sich an die Analysephase unmittelbar die Strategiebildung an. Doch dieses Vorgehen erscheint im Zeitalter der Digitalisierung anachronistisch: Aus der Geschwindigkeit elektronischer Kanäle resultiert eine Schnelligkeit, die mühsam erarbeitete Strategien binnen Sekunden atomisieren kann. Deshalb braucht ein tragfähiges Perception Value Management als Zwischenschritt eine fundierte Prognose dessen, was passieren könnte. Nur so hat das Topmanagement die Chance, auf kurzfristige Veränderungen unverzüglich zu reagieren.

Um mögliche Stürze auf Unternehmen und Attacken gegen ihre CEOs einzupreisen, nutzt PVM einen Disruptionsdivisor, der in drei Schritten ermittelt wird.

**Im ersten Schritt** gilt es, betroffene Anspruchsgruppen und ihre Interessen zu durchleuchten. Wer könnte aus welchem Motiv heraus aktiv werden und Widerstand leisten oder Stimmung machen? Im Unterschied zur 360-Grad-Stakeholder-Analyse werden aber nur diejenigen Anspruchsgruppen herausgefiltert und gescreent, die echte Verhinderungsmacht und damit Disruptionspotenzial besitzen oder zumindest über kritische Ressourcen verfügen.

**Im zweiten Schritt** ist einzuschätzen, wie sehr diese Stakeholder von einer medialen Verwertung ihrer Anliegen profitieren könnten. Gibt es Themen, die hinsichtlich Aktualität, Relevanz, Prominenz, Dynamik, Konflikt- oder Identifikationspotenzial einen so großen Nachrichtenwert entwickeln können, dass sie es in die Schlagzeilen schaffen? Lässt sich aus ihnen eine Dramaturgie mit Handlung, Botschaft, Charakteren und Spannungsbogen spinnen? Gibt es Kanäle, über welche die Anliegen kritisch-aktiver Anspruchsgruppen rasch an Resonanz, Reichweite und Momentum gewinnen? Mit anderen Worten: Sind relevante Stakeholder im Besitz kampagnenfähiger Themen?

**Im dritten Schritt** schließlich gilt es, konkrete Bedrohungssituationen abzuleiten: Was passiert, wenn eine Anspruchsgruppe es mit einer Intervention tatsächlich schafft, die Perception des Unternehmens

E

# 3 DAS MAGISCHE DREIECK DER WAHRNEHMUNG

WAS DIE PERCEPTION EINES UNTERNEHMENS  
UND SEINES CEO PRÄGT



negativ zu beeinflussen? Was sind mögliche Folgen, was denkbare Gegenmaßnahmen? Wie sehr würde schlimmstenfalls die Handlungsfähigkeit des Unternehmens beschnitten und welcher Schaden könnte entstehen, materiell (z.B. Projektverhinderung, Käuferstreik) ebenso wie immateriell (z.B. Imageverlust)?

Am Ende dieser Phase steht eine fundierte Einschätzung, wie sich strategische Ziele, Botschaften und Positionierung eines Unternehmens zu seinem Umfeld (Kunden, Medien, Aktionäre) verhalten und mit welcher Dynamik sich diese Beziehung weiter entwickeln wird. Aus den qualitativen Bewertungen von Stakeholder-Interesse, Verwertungschance und Schadenspotenzial ("Interest - Power - Damage") wird ein Disruptionsdivisor in Höhe von 1 (= geringfügige Veränderungen) bis 4 (= massive Verschiebungen in der Wahrnehmung) ermittelt, der den PVI auf bis zu ein Viertel des Ausgangswerts schrumpfen lassen kann. Der Schwellenwert des kalibrierten PVI liegt bei 100 - bei Unterschreiten dieser Marke sind zumindest einzelne Gegenmaßnahmen angezeigt, um die Perception zu verbessern; spätestens bei einem Score von unter 50 wird eine grundlegende kommunikative Neuausrichtung erforderlich.

Konkretes Beispiel: Kommen ein CEO und sein Unternehmen auf einen Perception Value Index von 150 - also z.B. durch überdurchschnittliche Werte bei Leistung und Sympathie und durchschnittliche bei Charakter - und beträgt der Disruptionsdivisor drei - wie im Falle von mäßig starken Stakeholder-Interessen mit hoher Verwertungschance und sehr hohem Schadenspotenzial -, dann ist just jener Schwellenwert von 50 erreicht, ab dem eine Gesamtüberarbeitung der Kommunikationsstrategie notwendig wird.

Eine derartige Frühwarn- und Aufklärungsfunktion mit einem kalibrierten PVI als Kennzahl ist ein unverzichtbares Strategieinstrument. Ohne diesen Orientierungspunkt läuft die Kommunikation eines Unternehmens sehr stark Gefahr, mit ihren Maßnahmen der Tagesaktualität hinterherzuhecheln. Im schlimmsten Fall braucht die Strategie nach jeder Intervention einen neuen Flicker ("Patching") - Krisenmanagement wird zum Dauerzustand. Mehr noch: Wer mögliche Disruptionen unberücksichtigt lässt, handelt grob fahrlässig und ge-

fährdet nicht nur das gegenwärtige Geschäft, sondern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Denn mit jeder erfolgreichen Stakeholder-Intervention werden strategische Handlungsoptionen beschnitten und materielle wie immaterielle Erfolgspotenziale dauerhaft verwirkt.

## Strategy: Drei Wege zu besserer Perception

Wichtigstes Ziel der Unternehmenskommunikation in der Netz- und Mediengesellschaft muss es sein, bei den relevanten Stakeholdern eine möglichst positive Vorstellung vom Unternehmen und seinen Führungskräften zu erzeugen. Dies kann durch Herstellung von Öffentlichkeit ebenso geschehen wie durch ihre Verhinderung. Klar ist in jedem Fall: Wer die neue Führungsrolle der Kommunikation im Strategieprozess ignoriert, droht im Wettbewerb zurückzufallen, weil er in der Perzeptionsökonomie nicht hinreichend positiv wahrgenommen wird und gegenüber kritisch-aktiven Stakeholdern an Legitimation einbüßt.

In diesem unübersichtlichen Beziehungsgeflecht muss die Unternehmenskommunikation klare Akzente setzen, denn der Kampf um die Meinungs- und Deutungshoheit ist nicht an allen Fronten gleichzeitig zu gewinnen. Es geht darum, angesichts der Vielzahl und Dynamik der Anspruchsgruppen und Konfliktfelder an neuralgischen Punkten die Anschlussfähigkeit zu sichern. Effektiv und effizient kommunizieren kann dabei nur, wer aus der Masse der verfügbaren Instrumente und Kanäle die richtigen wählt. Deshalb braucht es definierte Kennzahlen, mit denen der Erfolg der Maßnahmen überprüft und nachgehalten werden kann. Darüber hinaus ist - dazu später mehr - das Business Alignment sicherzustellen, also der Abgleich mit Unternehmenszielen und operativem Geschäft.

Exzellente Kommunikation berücksichtigt den Adressaten und dessen Erwartungen ebenso wie den Absender und seine Möglichkeiten. Es gilt deshalb, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die auf die Haltung der Stakeholder, die Positionierung des Unternehmens und die Persönlichkeit des CEO abgestimmt ist. Dabei sollte sich die Positionierung auf sehr wenige, eindeutig

wahrnehmbare und deutlich differenzierende Eigenschaften beschränken, um eine Diffusion des Markenbildes zu vermeiden und sich klar vom Wettbewerb abzuheben. Demgegenüber steht die taktische Ausrichtung – will man angreifen oder verteidigen, verkaufen oder überzeugen, kontern oder ignorieren – erst an zweiter Stelle.

Nach Assessment und Anticipation geht es im dritten Schritt darum festzulegen, welches konkrete Zielbild angesteuert werden soll. Aus den Ergebnissen der ersten beiden Schritte gilt es Hypothesen zu formulieren, worauf eine negative Perception primär zurückzuführen ist: Wirkt der CEO beispielsweise wegen geringer Glaubwürdigkeit als charakterlich ungeeignet? Oder lässt es das Unternehmen an Respekt gegenüber dem Wettbewerb missen und erscheint deshalb als unsympathisch? An dieser Ursachenanalyse orientiert sich die zu verfolgende Strategie:

- > Liegen die Probleme in einer negativen Leistungswahrnehmung, so ist eine Strategie zu wählen, die auf einen Gewinn an Autorität setzt.
- > Wird der Charakter kritisch gesehen, muss Vertrauen aufgebaut werden.
- > Bei schlechten Sympathiewerten lautet das oberste Ziel, Übereinstimmung herzustellen.

In die Überlegungen einzubeziehen ist, was am Ende aufseiten der Stakeholder erreicht werden soll und wodurch: Welche Rolle ist ihnen zugedacht? Sollen sie aktiv werden oder sich einfach nur ruhig verhalten? Was müssen sie idealerweise wissen, denken, sagen, verbreiten, tun? Sollen das Unternehmen und sein CEO sich den Erwartungen der Anspruchsgruppen anpassen oder umgekehrt deren Einstellungen zu beeinflussen versuchen? Welche Verbündeten kann man für die eigenen Ziele gewinnen? Über welche Hebel lassen sich die Herausforderungen angehen und welcher Prozess erscheint dafür geeignet? Last, but not least: Was ist der erhoffte Nutzen der umzusetzenden Maßnahmen?

Im Einzelfall wird ferner zu diskutieren sein, welche Hindernisse und Risiken einer Realisierung der Strategie im Wege stehen könnten. Wer beispielsweise die schwachen Signale erkennt, mit denen sich jeder grundlegende Wandel ankündigt, und die wichtigsten Konfliktlinien und ihre Dynamik im Auge behält, kann

rasch Gegenmaßnahmen einleiten und so die Erfolgsaussichten wesentlich verbessern. Doch der entsprechende Monitoringprozess muss geklärt sein, ehe es an die operative Umsetzung geht.

Am Ende der Strategiebildung wissen Unternehmen und ihre CEOs, was genau getan werden muss, um blinde Flecken oder Schwachstellen in der Perception zu beseitigen.

## **Execution: Auf den richtigen Kanal-mix kommt es an**

Für ein erfolgreiches Perception Value Management reicht es nicht, eine schlüssige Strategie zu entwickeln und ihre Umsetzung einzuleiten. Es bedarf auch eines gleichgerichteten Unternehmenshandelns. Deshalb ist in einem internen Abstimmungsprozess sicherzustellen, dass sich die Kommunikationsstrategie nahtlos in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügt und keine gegenläufigen Ziele verfolgt. Auch muss die Kommunikationsstrategie in die bestehenden Prozesse und Systeme – insbesondere das Führungsmodell – integriert werden. Ihre systematische Umsetzung erfolgt im Idealfall über definierte Schnittstellen zu sämtlichen betroffenen Geschäftsbereichen und relevanten Unternehmensfunktionen – Marketing, Vertrieb, Recht, Personal, Kommunikation etc.

Alle Beteiligten brauchen eindeutige und einheitliche Anleitungen und Handlungsempfehlungen. Dazu zählen nicht nur Kommunikationsleitfäden, sondern auch Verhaltensrichtlinien oder Festlegungen von Design, Bildsprache oder Symbolik im Rahmen der Corporate Identity. Auch hier gilt: Die Aufmerksamkeit der Rezipienten ist eine knappe Ressource. Umso wichtiger ist es, sie mit klaren, verständlichen und konsistenten Botschaften und Inhalten zu erreichen, für die realistische Zeit- und Kostenpläne zu erstellen sind. Dabei ist immer von der Zielgruppe her zu denken, was der Medienmanager Helmut Thoma so zuspitzte: "Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler."

**Vorfahrt für Kampagnen.** Für eine adressatengerechte Kommunikation zur Verbesserung der Wahrnehmung durch relevante Stakeholder empfiehlt es sich,

F

**KANAL DER WAHL**

Welche Medien sich für welchen Zweck eignen

	<b>OWNED</b>	<b>EARNED</b>	<b>BOUGHT</b>
<b>Medium</b>	Publikation Newsletter Website Blog Social Media	Mundpropaganda Zeitungen und Zeitschriften TV, Radio und Fernsehen Redaktionelles Internet	Werbung Sponsoring
<b>Vorteile</b>	Aktive Kontrolle Kosteneffizienz Vielseitigkeit Breite Nachhaltigkeit	Ehrlichkeit Glaubwürdigkeit Verlässlichkeit Authentizität Effektivität	Kontrolle Geschwindigkeit Skalierung Nachfrageeffekt
<b>Herausforderungen</b>	Wirkung Reichweite Skalierung	Kontrolle Messbarkeit Skalierung	Platzierung Glaubwürdigkeit Abnutzungseffekt

Quelle: Roland Berger

Kampagnen zu entwickeln. Darunter versteht man "zielgerichtete, dramaturgisch angelegte, thematisch fokussierte, zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit" (Ulrike Röttger). Sie bieten angesichts der Vielzahl möglicher Spielfelder und stetig steigender Kommunikationsaufwände die beste Gewähr für einen effizienten Ressourceneinsatz. Kampagnen können beispielsweise dem Zweck dienen, Themen zu setzen, vorteilhafte Images zu transportieren oder um Zustimmung zu einem neuen Unternehmenskurs zu werben – immer mit dem Ziel, Entscheidungen zu beeinflussen oder Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu bewirken.

Es gibt mannigfaltige Wege, diese Botschaften zu vermitteln. Eine Kampagne kann erzählen, informieren, erklären, bewerten, Partei ergreifen. Doch noch wichtiger als die Form der Zielgruppenansprache ist die Festlegung der Kommunikationskanäle. Jeder Kanal und jedes Medium hat Stärken und Schwächen. **F** Vor allem aber: Jeder Kanal eignet sich gut oder weniger gut, um die während der Strategiebildung definierten Kommunikationsziele zu erreichen. Konkret lässt sich belegen:

> "Owned Channels" sind das beste Medium, um einen Autoritätsgewinn zu erzielen.

> "Earned Channels" eignen sich besonders gut zum Aufbau von Vertrauen.

> "Bought Channels" sind das Mittel der Wahl, wenn ein Maximum an Übereinstimmung erzielt werden soll.

Allerdings können jederzeit Störfeuer auftreten, die jede noch so gute Umsetzungsplanung zunichtemachen drohen. Von "Issues" spricht man, wenn diese Reizthemen die Meinung relevanter Stakeholder prägen und ein Unternehmen unausweichlich vor Konflikte stellen. Deshalb ist – ergänzend zum erwähnten Frühwarnsystem – ein Issues Management zu installieren, das die Handlungsfähigkeit des Unternehmens auch im Krisenfall sicherstellt. Je nach Bedeutung des oder der Issues kann unmittelbarer, kurzfristiger Handlungsbedarf entstehen, für den ein Plan in der Schublade liegen sollte. Oft reicht es aber auch, Reizthemen zu beobachten oder in die weiteren Überlegungen einzubeziehen. Dem erfahrenen Kommunikationsspezialisten fällt die richtige Einordnung in der Regel nicht schwer. In jedem Fall ist, um den Aufwand zu minimie-

ren und die Ausbreitung einzugrenzen, eine frühzeitige Reaktion sinnvoll.

**Dreiklang der Implementierung.** Neben Kanalmix und Issues Management ist die Optimierung des ROI (Return on Investment) ein weiteres Schlüsselthema bei der Execution. Nicht immer muss das ganze Arsenal an Kommunikationsinstrumenten ausgeschöpft werden. So versprechen Agenda Surfing (Penetration eines Themas) oder Agenda Cutting (Ausblenden eines Themas) oft ebenso große Erfolge wie Agenda Setting (Platzieren eines Themas). Weitere sehr effiziente und häufig unterschätzte Instrumente sind Suchmaschinenoptimierung zur Erhöhung der Auffindbarkeit von Inhalten oder auch Mailings zur zielgenauen und kostengünstigen Verbreitung von Nachrichten.

Mit einer gut geplanten und getimten Execution ihrer Kommunikationsstrategie stellen Unternehmen und ihre CEOs sicher, dass sie in einem integrierten Prozess die richtigen Botschaften über geeignete Kanäle kommunizieren.

## Controlling: Ziele nachhalten, Risiken managen und Wert sichern

Das Reporting von Kommunikationsmaßnahmen beschränkt sich heute in vielen Unternehmen immer noch auf die Output-Messung: Was wurde in die Wege geleitet, wie viele Clippings oder Visits gab es, welche Veranstaltungen wurden beschickt? Doch die Tage dieses Schrotflinten-Ansatzes sind gezählt: Wichtig ist einzig und allein, ob Kommunikationsmaßnahmen die gestellten Aufgaben lösen und die Unternehmensziele fördern.

**Outcome vs. Outflow.** Ein erster Schritt zu mehr Ergebnistransparenz ist die Messung des Outcome, also ob und wie sich Meinungen, Einstellungen oder Nutzungen verändert haben. Typische Fragestellungen, die in diese Richtung zielen, lauten: Wie viele Unique Visitors gab es? Wie hat sich das Markenimage verändert? Wie viele Leads wurden generiert? Perception Value Management geht noch einen Schritt weiter und misst den Outflow: Welche realen Vorteile wurden er-

zielt und welche handfesten Nachteile für Projekte und Reputation vermieden? Kurzum, welcher Wert wurde geschaffen bzw. gesichert?

Diese Messbarkeit des Nutzens ist längst nicht selbstverständlich<sup>2)</sup>. "Für die Steuerung der Unternehmenskommunikation sind weniger Kennzahlen relevant als eine begrenzte Auswahl konkret beschriebener Kommunikationsziele", lautet ein Mantra vieler PR-Agenturen. Das ist einerseits richtig, weil falsche KPI-Gläubigkeit nicht den Blick verstellen sollte für die Formulierung und Umsetzung der richtigen Strategie. Andererseits sind Kennzahlen unverzichtbar, um einen Überblick über die Wahrnehmung des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen zu bekommen, Stärken und Schwächen der Unternehmenskommunikation zu bewerten, kritische Trends zu beobachten und rechtzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen. Dafür müssen die Kennzahlen messbar, vollständig und vergleichbar sein.

**Vorher-nachher-Vergleich.** Perception Value Management schafft für dieses Problem eine einfache und überzeugende Lösung, indem der Perception Value Index (PVI) nach Implementierung der Strategie noch einmal gemessen wird – in der Regel also rund sechs Monate nach Kampagnenstart. Somit ergibt sich eine direkte Vergleichbarkeit und es wird deutlich, ob die Ziele in den einzelnen Dimensionen erreicht oder zumindest unterstützt wurden. Auf diese Weise sorgt der PVM-Ansatz für Klarheit und Nachvollziehbarkeit der erbrachten Leistungen und liefert zugleich einen wichtigen Beitrag zum Risikomanagement. Denn Perception Value Management ist eine integrale Maßnahme der Wertsicherung, die gleichermaßen auf Kapital- wie auf Akzeptanzmarkt wirkt. **G** Durch die Kombination von Wertschöpfung und Wertsicherung schirmen Unternehmen sich bestmöglich gegen Disruptionen jeglicher Art ab und genießen so maximalen Schutz vor Attacken von außen.

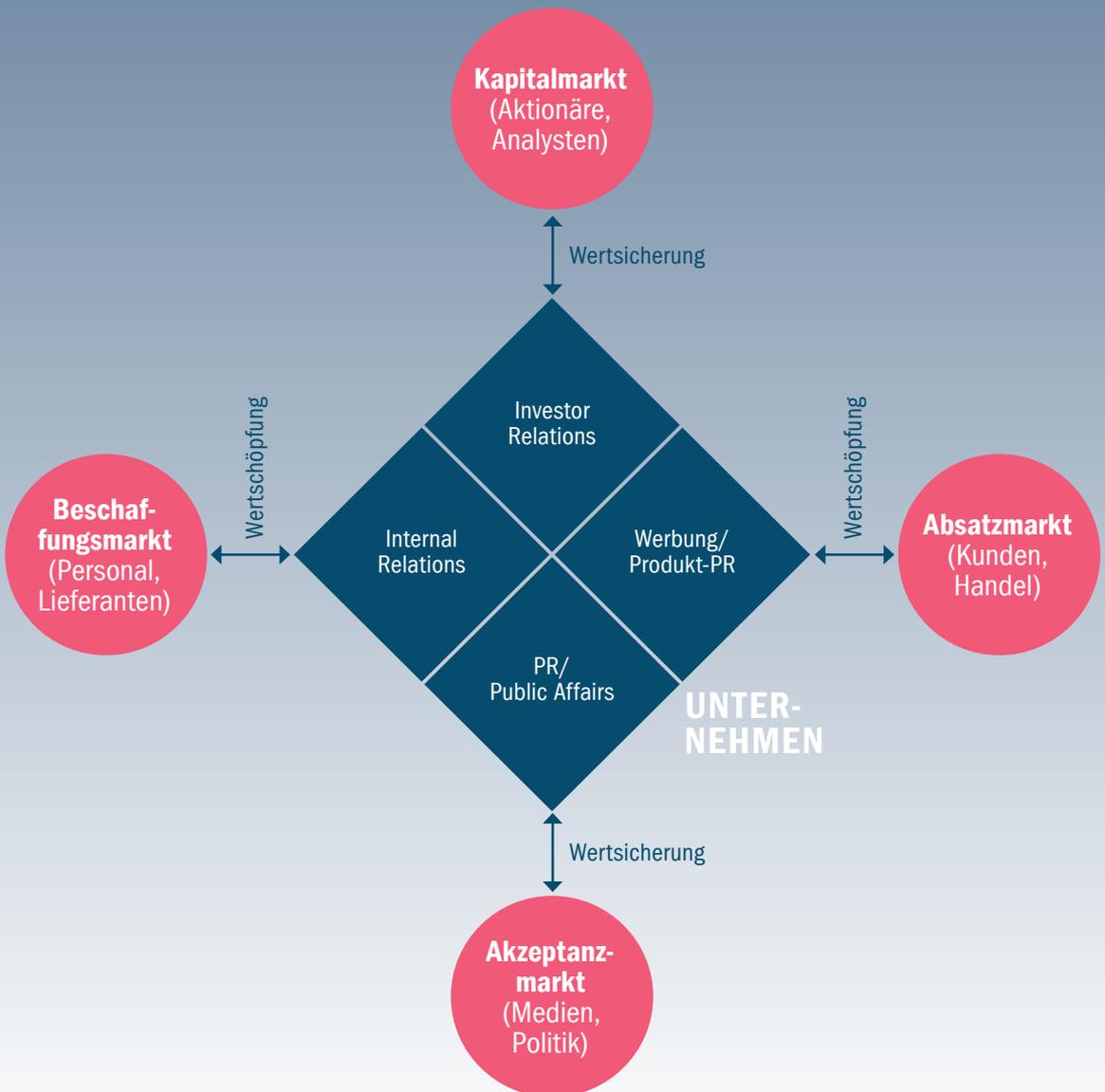
Wir halten fest: Am Ende des fünften und letzten PVM-Schritts sind Unternehmen in der Lage, ihre strategischen Ziele nachzuhalten, ihre unternehmerischen Risiken besser zu managen und ihre immateriellen Unternehmenswerte zu sichern.

2) Vgl. zum Folgenden: Christoph Lautenbach, Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation: Definition, Erfassung, Reporting; in: Ansgar Zerfaß/Manfred Priwinger, Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2014<sup>2</sup>, S. 887 ff

G

# WERTSCHÖPFUNG UND WERTSICHERUNG

WIE STRATEGISCHE KOMMUNIKATION DIE  
AUSTAUSCHBEZIEHUNGEN ZWISCHEN UNTERNEHMEN  
UND STAKEHOLDERN STABILISIERT



# Schutzschirm. Ein neuer, umfassender Ansatz hilft CEOs dabei, sich und ihr Unternehmen besser zu positionieren und positiv wahrgenommen zu werden.

---

Unternehmen und ihre CEOs benötigen ein strategisches Management ihrer Perception. Dazu gehören eine realistische, faktenbasierte Selbsteinschätzung, eine Analyse möglicher Konfliktlinien, eine klar definierte Strategie, durch Notfallpläne instruierte Eingreiftruppen zur Löschung von Brandherden und eine permanente Erfolgskontrolle. Dies alles leistet das Perception Value Management als genuin neuer kommunikativer Ansatz.

Mit Perception Value Management ändert sich die Rolle der Unternehmenskommunikation grundlegend. Sie erhält ein Toolset, um sich aus ihrer Defensivposition ("Lazarettwagen des Topmanagements") zu befreien und künftig eine aktive, gestaltende Rolle im Strategieprozess zu spielen. Sie wird vom Sprachrohr zum Markenmacher. Und sie wird befähigt, in einer komplexen, digitalen, partizipativen Welt einen essenziellen Beitrag zum Wert- und Risikomanagement zu leisten.

In diesem Sinne verstandene Kommunikation ist dem operativen Management entwachsen und gehört auf die Vorstandsagenda jedes Unternehmens. Für CEOs gilt: Der öffentliche Auftritt, die Interaktion mit kritischen Stakeholdern und das Management der persönlichen Perception wollen ebenso gelernt und trainiert sein wie jede andere fachliche Kompetenz auch. Denn die Logik der Perzeptionsökonomie lautet: Nicht die Fakten sind entscheidend, sondern ihre Wahrnehmung.

Wer Perception Value Management zielgerichtet einsetzt, ist imstande, das Vetorecht von Verhinderungsgruppen auszuhebeln, die öffentliche Akzeptanz und damit die gesellschaftliche Legitimität zu erhöhen und

auch unternehmensintern mehr Zustimmung herzustellen. Denn ein negativ wahrgenommenes Unternehmen läuft Gefahr, dass Leistungsträger von Bord gehen oder High Potentials gar nicht erst an Bord kommen.

Perception Value Management trägt auf diese Weise entscheidend dazu bei, die eigene Organisation richtig zu positionieren, materielle wie immaterielle Erfolgspotenziale zu sichern und strategisch wichtige Handlungsspielräume zu erhalten. Nicht zuletzt aber hilft dieser neue Managementansatz allen im Blickfeld von Öffentlichkeit und Stakeholdern stehenden CEOs, gefährliche Kommunikationsfallen zu umgehen und Stolpersteine für die eigene Karriere aus dem Weg zu räumen. Denn wissenschaftliche Publikationen ebenso wie unsere eigenen Studien haben gezeigt: Erfolg ist heute schlichtweg eine Frage der Wahrnehmung. ♦

# ÜBER UNS

## Roland Berger Strategy Consultants

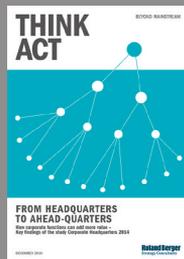
Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit europäischer Herkunft und deutschen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern. [WWW.ROLANDBERGER.COM](http://WWW.ROLANDBERGER.COM)

## Weiterführende Lektüre



### DIE DIGITALE TRANSFORMATION DER INDUSTRIE

Erstellt in Kooperation mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), analysiert diese Studie erstmals die Implikationen der digitalen Transformation für das "industrielle Herz" Deutschlands und Europas. Kernergebnis: Gelingt es, die Möglichkeiten vernetzter, effizienterer Produktion und neuer Geschäftsmodelle zu nutzen, könnte Europa bis 2025 nicht nur einen Zuwachs von 1,25 Bil. EUR an industrieller Bruttowertschöpfung erzielen, sondern auch positive Beschäftigungseffekte schaffen. Verpasst es dagegen die digitale Transformation, summieren sich die möglichen Einbußen bis 2025 auf 605 Mrd. EUR – dies entspräche einem Verlust von 10% der industriellen Basis in Europa.



### FROM HEADQUARTERS TO AHEAD-QUARTERS

In global agierenden Unternehmen geraten Firmenzentralen immer stärker unter Druck: Sie müssen ihre Existenz gegenüber den operativen Einheiten rechtfertigen und zeigen, inwieweit sie zur Gesamtleistung der Firma beitragen. Um sich im Konzern als echter Werttreiber zu etablieren, sollten Corporate Headquarters sich künftig auf sechs wertschöpfende Fähigkeiten fokussieren: strategische Ausrichtung definieren, globale Zusammenarbeit ermöglichen, Umsetzungskompetenz sicherstellen, Komplexität meistern, Innovation vorantreiben, Fähigkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln (Studie ausschließlich in Englisch verfügbar).



### PERCEPTION BEATS PERFORMANCE

Auf Basis der Auswertung von mehr als 40 Managerkarrieren zeigt diese Studie in Kooperation mit der Berliner Quadriga Hochschule, dass die Bedeutung der "Performance" für die Leistungsbeurteilung seit der Jahrtausendwende stark abnimmt. Die sachlich-inhaltlichen Erfolge von Führungskräften werden überlagert von ihrer Wahrnehmung durch Medien und Öffentlichkeit. Gute Arbeit allein reicht nicht mehr aus, denn Manager scheitern heute zu gut 70% an einem negativen Eindruck ihrer Arbeit und ihrer Persönlichkeit. Fazit: Führungskräfte sollten ihre "Perception" als einen Wert begreifen, der aktiv zu managen ist.

## Tablet-Version

### HIER GEHT'S ZU UNSERER KOSTENLOSEN THINK ACT-APP

Um die digitalen Ausgaben unserer Publikationen zu erhalten, geben Sie "Roland Berger" im iTunes App Store oder bei Google Play ein.



## Links & Likes

**BESTELLEN UND HERUNTERLADEN**  
[www.think-act.com](http://www.think-act.com)

**INFORMIERT BLEIBEN**  
[www.twitter.com/RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

**LIKEN UND TEILEN**  
[www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants](https://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)

## Herausgeber

### **ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS GMBH**

Practice Group Executive Communications

Sederanger 1  
80538 München  
Germany  
+49 89 9230-0  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

## Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne

### **ANDREAS LANG**

Senior Manager  
+49 89 9230-8581  
[andreas.lang@rolandberger.com](mailto:andreas.lang@rolandberger.com)

### **PROF. DR. TORSTEN OLTMANN**

Partner Executive Communications &  
Chairman Global Marketing  
+49 30 39927-3366  
[torsten.oltmanns@rolandberger.com](mailto:torsten.oltmanns@rolandberger.com)

### **DIRK HORSTKÖTTER**

Manager  
+49 30 39927-3579  
[dirk.horstkoetter@rolandberger.com](mailto:dirk.horstkoetter@rolandberger.com)

Unser herzlicher Dank gilt Tilman Mülder  
für die wertvolle Mitarbeit.