

# DER CEO IM FOKUS

Lernen von den Besten  
für den richtigen Umgang mit der  
Öffentlichkeit

JAN HIESSERICH

URSULA WEIDENFELD

**campus**



Der CEO im Fokus



Jan Hiesserich, Ursula Weidenfeld

# Der CEO im Fokus

Lernen von den Besten für den richtigen Umgang mit  
der Öffentlichkeit

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50264-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Illustrationen: Patra Dufkova, Hamburg

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Sabon und der Frutiger

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Vorwort . . . . .	9
Einleitung . . . . .	13
<i>von Jan Hieserich</i>	
Fragen stellen, um Antworten zu bekommen . . . . .	18
Von den Besten lernen . . . . .	20
Hinweis . . . . .	21
Interviews	
<i>von Ursula Weidenfeld</i>	
<i>Jürgen Fitschen</i>	
»Wir wollen nicht als dressierte Löwen vorgeführt werden.« . . . .	23
<i>Tom Enders</i>	
»Führung wird kaum mehr praktiziert. Das ist gefährlich.« . . . .	37
<i>Holger Steltzner</i>	
»Details aus Krankenakten veröffentlichen?	
Das gehört sich nicht.« . . . . .	49
<i>Dr.-Ing. Heinrich Hiesinger</i>	
»Die meisten Führungskräfte arbeiten zu viel und denken zu wenig.« . . . . .	61
<i>Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner</i>	
»Was Sie machen können und wie lange, hängt wesentlich von der Struktur der Eigentümer ab.« . . . . .	73

<i>Dr. Karl-Thomas Neumann</i>	
»Man setzt sich nicht immer durch. Ich habe gelernt, wie man sich wieder aufrappelt.« . . . . .	83
<i>Hans-Jürgen Jakobs</i>	
»Information ist die neue Nähe.« . . . . .	93
<i>Stephan Gemkow</i>	
»Da kann der Journalist schreiben, was er will ...« . . . . .	103
<i>Kai Diekmann</i>	
»In der Sansibar bekommen die Ruhigen keinen Tisch.« . . . . .	113
<i>Prof. Dr. h.c. Roland Berger</i>	
»Ist Autorennen zu fahren eine wichtigere gesellschaftliche Leistung, als gute Autos zu bauen?« . . . . .	123
<i>Wolfgang Mayrhuber</i>	
»Man darf sich nicht verbiegen, um CEO zu werden.« . . . . .	133
<i>David J. Haines</i>	
»Wir sind bedroht worden. Das fand meine Familie sehr belastend.« . . . . .	143
<i>Dr. Wulf H. Bernotat</i>	
»Manchmal ist es nicht geschickt, authentisch zu sein.« . . . . .	151
<b>Der rote Faden – Mut zur Kommunikation</b>	
<i>von Jan Hiesserich</i>	
<i>Wer erst im Feuer steht</i> . . . . .	161
Dem Schritt an die Spitze folgt meist die Überraschung . . . . .	162
CEOs sind keine Manager mehr . . . . .	164
Von der »Licence to Operate« zur »Licence to Lead« . . . . .	168
Wer sich vorbereitet, fragt immer auch nach der Geschichte . . . . .	169
<i>Die Rolle: Vorsicht vor »falschen Freunden«</i> . . . . .	171
Authentizität ist Rollen-Authentizität . . . . .	174
Nicht authentisch sein – authentisch wirken . . . . .	180
Authentizität ist wandelbar . . . . .	183
Mit-Wirkung erfordert Inszenierung . . . . .	186
Keine Angst vor Felix Krull . . . . .	189

<i>Die Bühne: die Welt, gemessen am Nachrichtenwert</i>	192
The great blooming and buzzing of reality	193
Grundlos, aber folgenschwer: die Probleme der Medienrealität	198
Im Zweifel gegen den Angeklagten	201
Man kann sich nicht unabhängig machen von der öffentlichen Meinung	205
Bei Rückzug droht der Verlust von »sozialem Kapital«	208
Die öffentliche Meinung als Resonanzboden	210
<i>Die Dramaturgie: die eigene Rolle antizipieren</i>	211
Man muss die Geschichte des Unternehmens kennen, um sie gestalten zu können	214
Der CEO-Navigator als Wegweiser	220
Es reicht nicht, Recht zu haben, wenn man nicht Recht bekommt	223
Wer die Perspektive ändert, ändert die Dramaturgie	226
<i>Schlussbetrachtung: CEO-Kommunikation als strategisches Asset</i>	234
CEO-Kommunikation ist Diplomatie	235
Personalisierung als Chance	238
Quellen und Literatur	240
Register	249



# Vorwort

Eine »Omnipräsenz der Ereignisse«, die Jürgen Habermas 1990 in einer Neuauflage seines Bestsellers *Strukturwandel der Öffentlichkeit* durch die sich etablierenden modernen Massenmedien aufkommen sah, ist mittlerweile Wirklichkeit geworden – zu nahezu allen Themen sind Informationen immer und überall verfügbar.

Dies wirkt sich ganz grundsätzlich auf unser Zusammenleben aus und folglich auch auf die Wirtschaft und deren handelnde Akteure. Diese agieren zunehmend unter ständiger Beobachtung ihrer jeweiligen Stakeholder. Alle Handlungen und unternehmerischen Entscheidungen werden von Mitarbeitern, Investoren und weiteren Interessengruppen kommentiert, diskutiert und interpretiert.

In diesem Umfeld ist die Kommunikation von Unternehmenslenkern so wichtig wie nie zuvor. Dies gilt für Organisationen insgesamt, ganz besonders aber für die Frau oder den Mann an der Spitze. Die Ausrichtung an der »Nummer eins« und insbesondere die mediale Zuspritzung auf eben diese Person haben deutlich zugenommen. Der zugrunde liegende Trend der Personalisierung verspricht Komplexitätsreduktion, Orientierung und Berechenbarkeit. Kurzum: Der CEO wird zur Identifikationsfigur, zum Navigator des Unternehmens und seiner Strategie.

Dem müssen sich Führungskräfte und Nachwuchsmanager stellen. Was früher unsystematisch und lediglich unterstützend eingesetzt wurde, ist heute zu einer Kernaufgabe moderner Führung geworden: die CEO-Kommunikation.

In der Politik ist diese Form der Kommunikation bereits seit Langem angekommen. Dort zählt es seit jeher zu den zentralen Aufgaben, den politischen Diskurs mit allen relevanten Gruppen zu suchen, Unterstützer sowie Gegner bestmöglich zu handhaben und aktiv die Öffentlichkeit dafür zu nutzen.

Gleichermaßen hat auch in der Wirtschaft das Mantra »The business of business is business« unwiderruflich seine kategorische Gültigkeit verloren. In der jüngsten Vergangenheit haben sich die Bewertungskriterien für Unternehmen gewandelt. Auch wenn sich das Ziel – wirtschaftlicher Erfolg – nicht verändert hat, so hat sich doch der Weg zu diesem Ziel verändert. Um Unternehmensziele zu erreichen, ist die Unterstützung verschiedenster Interessengruppen notwendig. Es ist deshalb heute ein wesentlicher Erfolgsfaktor, diese Stakeholder für sich zu gewinnen.

Traditionell beruht das Führungsverständnis in Europa vor allem auf der operativen Leistung und weniger auf der kommunikativen Führung. Ein Blick in die USA wiederum zeigt, dass die Kommunikationsaufgabe dort schon seit geraumer Zeit als zentrale Leistungsfunktion des CEOs verstanden und gelebt wird. Nicht nur das Unternehmen und dessen Marke, sondern auch der CEO als Hauptprotagonist vis-à-vis der Stakeholder ist unentbehrlich.

Auch wenn die kulturellen und formaljuristischen Unterschiede des Vorstandspostens einen Vergleich zwischen Europa und den USA erschweren, so sind die sich grundlegend verändernde Kommunikationsfähigkeit der Stakeholder und die konstant steigende Transparenz von betrieblichen Abläufen durchaus vergleichbar.

Gespräche mit aktuellen Führungskräften und Nachwuchsmanagern zeigen, dass in der heutigen Führungsgeneration in Deutschland und Europa ein Umdenken stattfindet und sich ein Bewusstsein für die eigene Rolle als Hauptkommunikator ausbreitet. Wo es durch die wachsende Komplexität und Dynamik kaum noch einfache Antworten gibt, wird es für den CEO immer wichtiger, Entscheidungen in einen größeren Kontext einzuordnen, um die Deutungshoheit zu wahren.

In dreizehn Gesprächen mit hochkarätigen CEOs, Aufsichtsräten und Journalisten gehen mein Kollege Jan Hiesserich und die renommierte Wirtschaftsjournalistin Dr. Ursula Weidenfeld diesen Herausforderungen auf den Grund. In den offenen, sehr persönlichen und teilweise kontroversen Interviews geht es insbesondere um den richtigen Umgang mit der medialen Öffentlichkeit, die Sprachlosigkeit zwischen Wirtschaft und Medien und um Fragen der individuellen Vorbereitung auf die kommunikativen Aufgaben an der Spitze eines Unternehmens.

In den Gesprächen wird eines deutlich: Die Entscheidung, ob Kommu-

nikation und der Umgang mit der Öffentlichkeit überhaupt relevant sind, ist bereits gefallen. Die kommunikativen Anforderungen, die an Führungs-kräfte gestellt werden, sind nicht mehr optional, sondern obligatorisch. Führungskräfte müssen sich nun die Frage stellen, ob sie dies als Risiko oder Opportunität wahrnehmen und ob sie sich intuitiv oder systematisch damit auseinandersetzen möchten.

Wir hoffen, dass Sie die Lektüre dazu ermutigt, die kommunikativen Herausforderungen als Chance zu verstehen. Denn die eigene Reputation ist im zunehmenden Wettstreit um Aufmerksamkeit ein zu hohes Gut, als dass man sie leichtfertig aufs Spiel setzen sollte. Schon Benjamin Franklin wusste: »Glass, china, and reputation are easily cracked, and never well mended.«

Frankfurt, im November 2014

Alexander Geiser



# Einleitung

von Jan Hiesserich

*Jetzt haben sich die Überraschungen gegen ihn gewendet. Der Aufsichtsrat des Konzerns wird am 8. August zu einer Sondersitzung zusammenkommen, um über die Energiewende zu beraten, auch über ihn, Jürgen Großmann. Er ist in diesen Zeiten das falsche Gesicht, meinen seine Gegner im Konzern. Aber niemand von ihnen traut sich, es ihm offen zu sagen. »Jürgen, du machst alles richtig«, erzählen sie ihm ständig. Keiner der Leute, die hinter seinem Rücken flüstern, wird ihn noch auf Knien darum bitten, seinen Vertrag als RWE-Chef zu verlängern. Im kommenden Jahr läuft er aus.*

*[...] Großmann wird sich in Deutschland von enttäuschten Arbeitern in abgeschalteten Atomkraftwerken Vorwürfe anhören müssen, die eigentlich der Regierung gelten. Er wird seine Biografie aus den Trümmern von Fukushima retten müssen. Eine Atomruine droht auch sein Leben zu verstrahlen. Wenn doch nur diese verfluchte Schutzmauer in Fukushima ein bisschen höher gewesen wäre. Gerd Jäger, der Fachmann für Kraftwerke bei RWE, hat es im Fettdruck in ein internes Papier geschrieben: »Der Unfall von Fukushima wurde nicht durch ein Restrisiko verursacht!« Der Wall gegen Tsunamis war neun Meter zu niedrig. Aber wer in Deutschland will das wissen?*

*Großmann lässt sich in einen Sessel sinken, er sieht erschöpft aus. »Was wollen Sie eigentlich von mir?«, fragt er. »Ich bin doch Vergangenheit. Ich weiß nicht, was Sie von mir wollen.« Großmann lässt sich vom Kellner ein Glas Whiskey bringen, nimmt einen Schluck und redet von Millionenbeträgen, die er seinem Land geschenkt habe. Es geht viel durcheinander in diesem Moment. Dann fängt er an zu weinen und sagt: »Ich bekomme Morddrohungen.« Er ballt die Hände, presst sie unter seine Augen und baut mit den Fäusten einen Damm gegen die Tränen. Er setzt noch einmal an, er will noch etwas sagen, aber es kommt nichts mehr heraus. Wie erschlagen liegt er da. Er ist eingeschlafen.*

Aus »Der letzte Saurier«, *Die Zeit*<sup>1</sup>

Auf einmal ist einer falsch. Ein Mann, der als Stahlunternehmer Zeichen gesetzt hat, ist als Energiemanager gescheitert. Schlimmer noch: Seine Person steht für Verweigerung, Engstirnigkeit, Gestrigkeit. Und in seiner Menschlichkeit wird er zum unfreiwilligen Symbol einer bedrohten Branche. *Der letzte Saurier* eben, verschriftlicht für die Ewigkeit. Ein Einzelfall?

Die Welt ist komplex. Und äußerst schnelllebig. Seitdem die rasante technologische Entwicklung und der Verlauf der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise Schluss gemacht haben mit vermeintlich Einfachem, gilt dies mehr denn je. Dies, so heißt es bei Ian Davis, sei nun einmal die »neue Normalität«. Was für den Beobachter bereits schwer zu ertragen ist, wird für all jene zur Herausforderung, deren Aufgabe es ist, in einer solchen Welt zu führen. Sicher, diese ›neue Welt‹, wie Fredmund Malik sie nennt, besticht auch durch ihre Möglichkeiten. Allein Digitalisierung und Vernetzung revolutionieren alle Bereiche des Wirtschaftens und schaffen eine Nähe zum Kunden, die bisher undenkbar war. Sie setzen alten Problemen ein Ende. Und schaffen doch mit einer atemberaubenden Geschwindigkeit neue, für deren Bewältigung die Erfahrung fehlt.

Wie aber kann man diese Komplexität und Dynamik begreifbar machen? Wer hilft dabei? Eine Möglichkeit ist der tägliche Blick in die Zeitungen. Die Medien treffen eine Auswahl, berichten Berichtenswertes und ordnen ein. Relevant, ja, aber auch noch zeitgemäß? Zur Zeit wird gerne und viel über den Untergang der Qualitätsmedien geschrieben. In Zeiten, in denen sich eine bahnbrechende Demokratisierung der Informationsverarbeitung und -verbreitung nahezu in Echtzeit vollzieht, ist die Frage auch berechtigt: Wofür brauche ich eigentlich noch die teure Tageszeitung, wenn ich alle Informationen kostenlos im Netz bekomme? Die Antwort berichtet meist von schwindenden Auflagen und bedrohten Geschäftsmodellen – und verrät doch nur die halbe Wahrheit. Denn in demselben Maße, in dem sich heute jeder zu allem äußern kann und Informationen ihren exklusiven Charakter verloren haben, gewinnen Interpretations- und Deutungshilfen sowie deren Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit wieder an Gewicht. Wer will schon sagen, was im Dauerrauschen wirklich relevant ist? Was ist überhaupt richtig und wichtig? Der Umgang mit der Informationsflut könne nur gelingen, wenn man wieder lerne, »dem zu vertrauen, dem man trauen kann. Und dem zu misstrauen, der Misstrauen verdient«, schreibt der Chefredakteur Digitale Medien der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, Matthias Müller von

Blumencron.<sup>2</sup> Ob in Print oder Digital, hier haben Qualitätsmedien einen deutlichen – wenn auch keinen garantierten – Vorteil gegenüber ihren neuen Wettbewerbern. Auch in Zeiten fortschreitender Digitalisierung sei der Wirtschaftsjournalismus der Printmedien »sowohl für die Bevölkerung als auch die Entscheider nach wie vor die zentrale Informationsquelle«, schreibt die Kommunikationswissenschaftlerin Claudia Mast, die das Nutzungsverhalten der Öffentlichkeit ebenso wie die Veränderung der Medienbranche ausgiebig untersucht hat.<sup>3</sup> Es sind vor allen Dingen die Qualitätstitel, die ein großes Vertrauenskapital bei ihren Lesern genießen. Und wer über die entsprechende Reputation und Glaubwürdigkeit verfügt, sticht aus dem allgegenwärtigen White Noise heraus; dessen Meinungen, Einordnungen und Interpretationshilfen haben und behalten Gewicht.

Der Preis, der gezahlt werden muss, um den Sinn im Durcheinander wieder erkennbar und verständlich zu machen, ist dabei eine deutliche Zuspitzung und Verdichtung der Realität. »So viel Wahrheit, wie in der Zeitung steht, gibt es gar nicht«, ließ der Publizist Hans Thomas einst seine Leser wissen. Auch den Besten kann es nicht gelingen, das große Ganze angemessen auf wenige Seiten zu reduzieren. Berichtet wird immer selektiv. Einzelne Facetten gewinnen überdeutlich an Gewicht. Anschließend wird bewertet und gewürdigt, eingeordnet und interpretiert. Das mag anstößig klingen, ist es aber nicht. In dem Maße, in dem die reine Information und Darlegung der Fakten in den Hintergrund tritt, wird nicht neutral über eine Sache geschrieben. Und kein Journalist würde dies je bestreiten. Im Übrigen ebenso wenig wie die Tatsache, dass es neben publizistischen Motiven auch eine Reihe operativer Gründe gibt, die Welt nicht allzu kompliziert zu spiegeln.<sup>4</sup> Denn Glaubwürdigkeit allein sichert noch keine Aufmerksamkeit, was immer dann deutlich wird, wenn die Auflage dem eigenen Anspruch nach Profitabilität nicht mehr gerecht wird. »Keine gute Geschichte ist es wert, zu Tode recherchiert zu werden«, lautet ein journalistisches Bonmot. Angesichts der Geschwindigkeit und Boulevardisierung der Berichterstattung gilt dies mehr denn je. Und so stellen sich heutzutage selbst jene Wirtschaftsmedien, die traditionell im Verdacht stehen, allzu elitär, wissenschaftlich und abstrakt zu schreiben, auf die Wünsche ihrer Leser nach größerer Verständlichkeit – oder besser: unterhaltsamer, lebensnaher Verständlichkeit – im Umgang mit dem wirtschaftlichen Geschehen ein.

Womit wir beim Thema dieses Buches wären. Denn eine der meistver sprechenden Strategien, Komplexität zu reduzieren, ist jene der Personalisierung. Wissenschaftlich gesehen umschreibt die Personalisierung ein »Phänomen, wonach die Person zum Deutungsmuster organisationaler Sachverhalte wird«<sup>5</sup>. Grob vereinfacht kann man dies auch als ver menschlichte Berichterstattung bezeichnen, in der am Ende Politiker für ihre Parteien und Vorstandsvorsitzende für ihre Unternehmen stehen. In der Konsequenz verliert sich auch in der Wirtschaftsberichterstattung die Trennschärfe zwischen Person und Unternehmen. Denn heißt es beispielsweise nicht mehr »Daimler macht seinen Aktionären keine Freude«, sondern nur noch »Zetsche macht seinen Aktionären keine Freude«, repräsentiert der CEO gegenüber dem Betrachter keineswegs mehr nur das Unternehmen, er *ist* das Unternehmen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Abstrakte Zusammenhänge bekommen menschliche Züge und werden nachvollziehbar, verständlich, unterhaltsam. Das Innenleben, die Erfolge und Entwicklungen eines Unternehmens, all dies spiegelt sich im Verhalten und in der Person des CEOs, ebenso wie die Leiden und Misserfolge, die nun klar adressiert werden können. Und auch die Vertrauens- und Reputationsbildung gelingt über die Person meist besser als über das abstrakte, weil gesichtslose Unternehmen.<sup>6</sup> Für Medienschaffende hat die Personalisierung hingegen noch einen anderen, handfesten Vorteil. Personalisierte Nachrichten lassen sich nicht nur besser vermitteln, sondern auch besser verkaufen.<sup>7</sup> In eben jenen »erzählerischen Momenten« (Hans-Jürgen Jakobs), dem Storytelling, das Großes groß und Kleines klein macht, einordnet und deshalb immer auch zuspitzt, sehen Journalisten den Medientrend des 21. Jahrhunderts. Für Halbjahresbilanzen und Unternehmensnachrichten dagegen scheint aus journalistischer Perspektive die Zeit vorbei zu sein. Fakten- und sachorientierte Analysen argumentieren mittlerweile am Leser vorbei, außerdem brauchen sie Zeit. Wer aber im täglichen Wettbewerb um News und Klicks steht, der hat diese Zeit nicht mehr, selbst dann nicht, wenn er die Ressourcen hätte. Fokussiert wird lieber auf den Mann an der Spitze.<sup>8</sup>

Ist die Rolle erst einmal klar benannt, stellt sich die Frage nach der Geschichte. Denn Rollen kommen nicht aus ohne Geschichten, die dem Protagonisten seinen Platz zuweisen, ihn greifbar machen und mit echter oder vermeintlicher Bedeutung aufladen. Wer dies verkennt, verkennt auch

den symbolischen Wert der Rolle, die selbst dann kommuniziert, wenn man sich der Öffentlichkeit verweigert.

Hätte also Jürgen Großmann, Protagonist der eingangs zitierten Zeilen, nur diese eine Rolle spielen können? Es hätte zweifelsohne eine Reihe von Alternativen gegeben. In dem Szenario der Energiewende jedoch war es zu spät dafür. Der Plot war geschrieben, die Besetzung eindeutig. Die Dramaturgie stand, der Film lief. Auch deshalb erscheint es für den Leser im Nachhinein so, als hätte für ihn nur diese eine Rolle gepasst. Seine Aussagen, Emotionen und seine Erschöpfung: Großmann verkörperte in diesen Momenten nicht weniger als die Überraschung, die Unsicherheit und Wut einer Branche, deren Geschäftsmodell in den Ruinen von Fukushima unterzugehen drohte. Als Stefan Willeke, Autor des mit dem Henri-Nannen-Preis prämierten Portraits, gefragt wurde, ob man sich als Reporter einer Sache neutral nähern könnte, kommentierte er: »Der Reporter ist kein neutrales Wesen. [...] Eine Reportage ist nicht neutral, nicht harmlos. [...] Wenn es Teil des journalistischen Auftrags ist, die kritischen Punkte nach vorne zu spielen, können wir nicht neutral schreiben.«<sup>9</sup> Der letzte Saurier, so der Titel des Portraits, zeigt, wie das aussehen kann. Ist es vor diesem Hintergrund wirklich »immer besser, sich auf seine Aufgabe zu konzentrieren und die Fakten für sich sprechen zu lassen«, wie es noch im September 2014 Tom de Swan, Verwaltungsratspräsident der Zurich Gruppe, den Lesern des *Handelsblatts* empfahl?<sup>10</sup>

Fakten sprechen nicht für sich. Sie sind für sich genommen schon wenig ansprechend. »An Fakten allein haben sich Blätter im Wirtschaftsteil selten orientiert«, sagt Robert von Heusinger, Wirtschaftsjournalist und DuMont-Vorstand.<sup>11</sup> Noch wichtiger aber: Sie kommen nicht aus ohne jemanden, der ihnen Sinn verleiht und sie zum Sprechen bringt. Der Frame oder Kontext, in dem sie gesendet und rezipiert werden, entscheidet. Den Kampf um die Deutungshoheit hat der gewonnen, dessen Deutung die öffentliche Debatte bestimmt. Wer sich darauf verlässt, dass sich die Fakten allein in der Öffentlichkeit behaupten, stellt es anderen frei, den Kontext zu setzen und zu interpretieren, zuzuspitzen und zu verdichten. In der Folge heißt es immer häufiger »Der Sesselkleber«, »Der Getriebene«, »Der Langsame«, »Der Wandler« oder einfach nur »Der Gescheiterte« – stärker reduziert geht es kaum.

## Fragen stellen, um Antworten zu bekommen

Wie verändert das die Arbeit, das Selbstverständnis der Spitzenmanager? Wie geht man damit um? Kann man sich den Medien entziehen? Oder sollte man sich darauf einlassen, wohlwissend, dass der Grat zwischen Held und Buhmann zuweilen sehr schmal ist? Was bewegt all diejenigen, die Vorstandsvorsitzende erst zum Protagonisten machen? Was sind die Erwartungen und Motive? Und vor allen Dingen: Was entscheidet darüber, wie CEOs in ihrer Rolle *wirken*?

Erstmals äußern sich in diesem Buch zehn hochrangige Vorstandsvorsitzende, Spitzenmanager und Aufsichtsräte deutscher Großunternehmen sowie drei Chefredakteure und Herausgeber führender Publikationen zum Thema CEO-Kommunikation und Personalisierung. Es sind:

**Jürgen Fitschen**, Co-Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Bank AG

**Tom Enders**, CEO Airbus Group

**Holger Steltzner**, Herausgeber *Frankfurter Allgemeine Zeitung*

**Dr.-Ing. Heinrich Hiesinger**, CEO ThyssenKrupp AG

**Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner**, Lehrstuhl Entrepreneurial Finance TU München, Mitglied des Aufsichtsrats bei Munich RE, Linde AG, Metro AG, GDF SUEZ SA, Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

**Dr. Karl-Thomas Neumann**, Vorsitzender der Geschäftsführung der Opel Group GmbH

**Hans-Jürgen Jakobs**, Chefredakteur *Handelsblatt*

**Stephan Gemkow**, Vorstandsvorsitzender der Haniel-Gruppe

**Kai Diekmann**, Chefredakteur *BILD* sowie Herausgeber der *BILD*-Gruppe

**Prof. Dr. h.c. Roland Berger**, Unternehmensberater, Honorary Chairman der Roland Berger Strategy Consultants, Mitglied diverser Aufsichtsräte und Gremien, unter anderem Fresenius SE & Co. KGaA

**Wolfgang Mayrhuber**, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutsche Lufthansa AG sowie der Infineon Technologies AG, Mitglied des Aufsichtsrats der BMW AG und Munich RE

**David J. Haines**, CEO und Verwaltungsratsvorsitzender GROHE Group S.à r.l. sowie Aufsichtsratsvorsitzender der Grohe AG

**Dr. Wulf H. Bernotat**, Geschäftsführer und Gesellschafter der Bernotat & Cie. GmbH, Mitglied des Aufsichtsrats der Allianz SE, Metro AG, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Deutsche Telekom AG, Chairman des Advisory Council von Credit Suisse

Bei den Gesprächen wurde deutlich, was hinter den Schlagzeilen häufig verborgen bleibt. Berichtet wird dann von Gefühlen der Überraschung über das Ausmaß und die Allgegenwart der öffentlichen Aufmerksamkeit. »Wenn Sie in eine Top-Position als CEO kommen, ändern sich die Anforderungen schlagartig«, gibt Wulf Bernotat zu bedenken. »Die Erwartungshaltungen sind vielfältiger und anders. Sie können noch so erfolgreich als normales Vorstandsmitglied agieren: Als Vorsitzender werden Sie sehr schnell erleben, dass Sie plötzlich im Fokus der Öffentlichkeit sind. Politik, Medien, Mitarbeiter und Betriebsräte haben ganz bestimmte, unterschiedliche Erwartungen«. Und Roland Berger ergänzt: »[Der CEO] ist die oberste Bezugsperson für alle, rund um die Uhr. Das verändert ein Leben.«

Berichtet wird aber auch über eine Medienbranche, deren Herausforderungen etablierte Geschäftsmodelle in Zweifel ziehen und Auswirkungen auf den Qualitätsjournalismus haben: »Die Pressefreiheit ist jahrzehntelang von den Unternehmen und ihren Anzeigen finanziert worden. Jetzt wird sie eben nicht mehr finanziert, das ist das wahre Problem der Medienindustrie«, sagt *Handelsblatt*-Chefredakteur Hans-Jürgen Jakobs.

In der Gegenüberstellung offenbaren sich auch Missverständnisse und Vorbehalte. So bezweifelte keiner der befragten Top-Manager die Bedeutung der Kommunikationsaufgabe. Einzig die mediale Fokussierung auf die eigene Person oder gar deren Inszenierung wird ebenso wie die zunehmende Akzentuierung und Sensationalisierung der eigenen Aussagen kritisch gesehen. Dies führt dazu, dass man vorsichtig werde oder gar versucht sei, sich weniger deutlich auszudrücken, als man es eigentlich gerne täte, gibt beispielsweise der Co-Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen, zu bedenken. »[...] Mit der Gefahr vor Augen, dass einzelne Aussagen aus dem Kontext genommen und zu reißerischen Schlagzeilen werden, hält man sich zurück«, sagt er.

Gleichzeitig lassen die befragten Journalisten keinen Zweifel zu: Die Entscheidung darüber, ob man in der Öffentlichkeit stehen will, ist heute nicht mehr den Vorstandsvorsitzenden selbst überlassen. Als CEO eines DAX-Unternehmens könne man sich der Öffentlichkeit nicht entziehen, sagt der Chefredakteur und Herausgeber der *Bild-Zeitung*, Kai Diekmann. Und Hans-Jürgen Jakobs ergänzt: »Ohne Personalisierung geht es nicht.«

Im mangelnden Bewusstsein für den jeweils anderen bleibt der Nährboden für Enttäuschungen gut gewässert. »Das Misstrauen der CEOs ist größer geworden«, sagt Hans-Jürgen Jakobs.

## Von den Besten lernen

»Der große Feind der Wahrheit ist sehr häufig nicht die Lüge – wohlbedacht, erfunden und unehrlich –, sondern der Mythos – hartnäckig, überzeugend und unrealistisch«, sagte John F. Kennedy. Gedacht war dieser Ausspruch auch als Mahnung, nicht gleich hinter jeder scheinbar widersprüchlichen oder gegensätzlichen Tat Absicht zu vermuten. Kennedys Worte klingen heute aktueller denn je – auch weil sie die Schuldfrage offenlassen. Wer soll auch schuld sein, wenn das gegenseitige Verständnis fehlt?

»Personalisierung« ist kein flüchtiger Trend, keine Mode. Es ist vielmehr der sichtbare Ausdruck tief greifender Veränderungen, die sich auf das Selbst- und Rollenverständnis von Medien und Wirtschaftsführern gleichermaßen auswirken. Und doch ranken sich um das Thema zahlreiche Mythen, die die Verständigung deutlich erschweren.

Vor diesem Hintergrund bedeutet »Von den Besten lernen im Umgang mit der Öffentlichkeit« zweierlei. Erstens bieten die Gespräche Einblicke und Anekdoten, die geeignet sind, die Haltung deutscher Spitzenmanager ebenso wie die Erwartungen, Motive und Interessen all derer, die über sie berichten, transparenter zu machen. Jedes der Gespräche bietet auf seine Weise Antworten auf die eingangs gestellten Fragen.

Die Interviews im zweiten Kapitel sind Wortlautgespräche, die von der Wirtschaftsjournalistin Ursula Weidenfeld geführt wurden und inhaltlich von ihr verantwortet werden. Sie sind bewusst keine »literarischen Texte« über Führungsverständnis und -verhalten, wie man sie in einem Buch viel-

leicht erwarten würde. Es sind vielmehr autorisierte Gesprächsprotokolle von 45- bis 120-minütigen Interviews. Bemerkenswert ist die Offenheit, mit der Vorstandsvorsitzende, Aufsichtsräte und Journalisten über ihre unternehmerische und öffentliche Aufgabe nachdenken, und wo sie beides in einem Spannungsverhältnis sehen. Authentizität, sich nicht zu verbiegen, ist ihnen einerseits ein Hauptanliegen – andererseits wird Offenheit als Risiko erkannt und bewertet. Die Dynamik der Personalisierung, auch getrieben durch digitale und soziale Medien, wird vornehmlich als Störung oder sogar explizite Gefahr für die unternehmerische Arbeit wahrgenommen. Strategien, wie man sie nutzt, befinden sich hingegen erst in ihren Anfängen.

Zweitens bedeutet »Von den Besten lernen im Umgang mit der Öffentlichkeit« vor diesem Hintergrund auch, die Einblicke durch die wertvollen Einsichten, die die Gespräche in ihrer Gesamtheit bieten, zu ergänzen. »Gegenüber der Öffentlichkeit unvorbereitet aufzutreten ist eine Todsünde«, sagt Wulf Bernotat. Und Kai Diekmann ergänzt: »Mein Rat ist immer, sich den Fragen und Erwartungen der Öffentlichkeit offensiv zu stellen.« Die sorgfältige Vorbereitung der CEO-Kommunikation, nicht nur verstanden als Medienarbeit, ist die beste Antwort auf eine Personalisierung, die ebenso sehr »Riesenchance« (Hans-Jürgen Jakobs) wie Risiko sein kann. Im letzten Teil des Buches greift der Experte für Führungskommunikation Jan Hiesserich die Fäden aus den Gesprächen auf und zeigt, wie die Vorbereitung gelingen und die Chancen gezielt genutzt werden können. Was bedeutet es, Protagonist zu sein? Was verrät die Auseinandersetzung mit dem Thema Personalisierung über die eigene Rolle? Und vor allen Dingen: Wie kann all dies das Bewusstsein für die eigene Rolle und Kommunikation schärfen und somit auch die Vorbereitung auf den Spaltenposten erleichtern?

## Hinweis

Im Folgenden beschränken wir uns auf männliche Geschlechterbezeichnungen (»der CEO«, »der Geschäftsführer« et cetera). Mit dieser Vorgehensweise wollen wir selbstverständlich keine Position beziehen, sondern lediglich die Übersichtlichkeit und Lesbarkeit des vorliegenden Textes wahren. Demnach beziehen sich alle Bezeichnungen generell auf beide Geschlechter.



# Jürgen Fitschen

»*Wir wollen nicht als dressierte Löwen vorgeführt werden.*«

*Jürgen Fitschen* ist seit Juni 2012 Co-Vorsitzender der Deutschen Bank. Seit 1987 ist er in unterschiedlichen Positionen bei der Deutschen Bank tätig, unter anderem als Mitglied des Group Executive Committee. Fitschen studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hamburg und schloss das Studium 1975 als Diplom-Kaufmann ab.

Ursula Weidenfeld: *Herr Fitschen, seitdem Sie Co-Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank sind, gibt es um Ihre Person Wirbel. Oft geht es dabei nicht um die Dinge, die Sie gern in der Öffentlichkeit haben würden, wie zum Beispiel den Kulturwandel in der Bank oder erfolgreiche Geschäfte. Ärgern Sie sich, vor allem im Zusammenhang mit Boni, Zwist mit der Politik oder Gerichtsverfahren erwähnt zu werden?*

Jürgen Fitschen: Ärgern ist nicht das richtige Wort. Aber ich frage mich, ob es der Sache dient, dass Kommunikation heute so funktioniert. Spontan freut sich wahrscheinlich niemand über öffentliche Kritik, aber wir wissen, dass sie wichtig ist und dass die Medien hier eine entscheidende Rolle spielen. Kritik gibt mir die Möglichkeit, mich in konstruktiver Art und Weise einzubringen und meine Position gegen diese Kritik zu erläutern. Ich beschwere mich nicht, dass viele Dinge, die die Bank betreffen, an meiner Person festgemacht werden. Ich glaube nur, wir sollten uns mehr auf die sachlichen Fragen konzentrieren anstelle der Personalisierung, mit der alle CEOs heute leben. Es gibt eine Tendenz, den persönlichen Freiraum enger zu machen.

*Ist das schlimm?*

Ich finde es bedauerlich, weil man vorsichtiger wird. Man drückt sich nicht so deutlich aus, wie man es gerne täte, um eine konstruktive Debatte zu führen. Die braucht auch klar artikulierte Positionen. Aber mit der Gefahr

vor Augen, dass einzelne Aussagen aus dem Kontext genommen und zu reißerischen Schlagzeilen werden, hält man sich zurück.

*War das früher anders, als Sie normaler Vorstand und für die Industriekunden verantwortlich waren?*

Natürlich konzentriert sich die öffentliche Wahrnehmung stärker auf den Vorstandsvorsitzenden als auf die anderen Vorstandsmitglieder. Man spricht lieber über Personen mit einem bestimmten Bekanntheitsgrad, und ein CEO steht eben auch in der Öffentlichkeit für das Unternehmen.

*Waren Sie darauf vorbereitet?*

Intellektuell dachte ich, ich sei auf die Rolle des Vorstandsvorsitzenden vorbereitet. Aber im tatsächlichen Erleben ist das durchaus herausfordernd und auch persönlich beanspruchend.

*Sie haben im Dezember 2012 nach einer Razzia in den Hochhaustürmen der Deutschen Bank in Frankfurt den hessischen Ministerpräsidenten Volker Bouffier angerufen und sich über das massive Vorgehen der Staatsanwaltschaft beschwert.*

Kein Mensch – außer Herrn Bouffier und mir – weiß, worüber wir gesprochen haben. Aber alle Medien haben kritisiert, dass ich diesen Anruf überhaupt getätigt habe, und Mutmaßungen angestellt, was wir besprochen haben.

*Aber Sie haben über die Razzia gesprochen?*

Wenn es mir nicht mehr möglich ist, ein Gespräch zu führen, weil es zum Gegenstand öffentlicher Auseinandersetzungen werden kann, dann ist nach meinem Gefühl etwas nicht in Ordnung. Wer hätte schon gefragt, ob ich Herrn Bouffier angerufen habe, als ich noch einfacher Vorstand war? Vermutlich hätte man das als normalen Vorgang bewertet. Man hat Kontakt und spricht, ganz einfach. Was mich überrascht hat, waren die sehr heftigen Reaktionen.

*Andere Bürger können den hessischen Ministerpräsidenten nicht anrufen, wenn die Polizei vor der Tür steht. Ist es vor dem Hintergrund nicht gerechtfertigt, dass man genau hinschaut?*

Das ist die Aufgabe der Medien, und damit bin ich ganz einverstanden. Was ich nicht akzeptieren will, ist der Vorwurf, dass ich aus einer Position der Macht heraus Einfluss nehmen wollte. Ich wollte darauf aufmerksam machen, dass ich das Vorgehen in der Form für nicht angemessen hielt. Bei den Durchsuchungen in unserer Zentrale hatte ich den Eindruck, dass wir mit einem besonderen Maß gemessen wurden. Das Auftreten der Sicherheitskräfte war massiv, viele betroffene Kolleginnen und Kollegen haben das als nicht angemessen empfunden, und es ist auch meine Pflicht, ihre Belange zu vertreten.

*Fühlen Sie sich von den Medien nicht richtig behandelt?*

Nein, so generell würde ich das nicht sagen. Aber ich finde es schade, wenn Kontroversen konstruiert werden, die es gar nicht gab. Ich habe beispielsweise im Winter 2013 an einer Podiumsdiskussion teilgenommen. Ein Journalist wollte wissen, ob der Vorwurf des Finanzministers zutrifft, dass die Banken die neuen Regeln umgingen, die nach der Finanzkrise aufgestellt worden sind. Ich habe daraufhin als Präsident des Bankenverbandes für die Branche klargestellt, dass wir uns selbstverständlich an die Regeln halten. Daraus wurde eine persönliche Fehde zwischen zwei prominenten Personen konstruiert.

*Aber die Auseinandersetzung über das Thema war doch wichtig?*

Natürlich, und genau deshalb wäre es wichtig, dass wir uns auf die Inhalte der Auseinandersetzung und die Argumente konzentrieren und dass wir unterschiedliche Meinungen akzeptieren. Ich habe eine Frage ehrlich beantwortet, nach bester Kenntnis der Sachlage und aus fester Überzeugung. Wenn ich die Konsequenzen dieser Geschichte betrachte, frage ich mich, wie ehrlich eine öffentliche Person noch sein kann. Das ist für die Finanzwirtschaft ein echtes Dilemma: Auf der einen Seite wird kritisiert, die Banken seien nicht transparent, nicht offen genug. Aber wenn sich die Institute dann öffnen und ihre Sicht der Dinge in die Diskussion geben, wird dies häufig verzerrt dargestellt. Wir brauchen diese Auseinandersetzung, wir brauchen sachliche Diskussionen, bei denen man unterschiedlicher Meinung sein kann. Die Reduzierung auf Skandale und Sensationen möchte ich nicht akzeptieren, sie ist intellektuell nicht redlich und in der Sache sehr schädlich.