

# Management

**Fritz Britt** Der neue Direktor beim Branchenverband der Krankenversicherer Santésuisse führt auch mit Humor. Seite 19

## So wichtig ist der Kopf der Firma

**IMAGEFAKTOR CEO** Kann der CEO eines Unternehmens eine eigene Marke, ein Brand sein? Soll er das überhaupt? Oder bleibt ihm schlicht nichts anderes übrig? Die Profilierungsstrategie von Unternehmen und CEO will gut überlegt sein.

KATRIN PIAZZA

Alle Unternehmer sind im Nebenberuf auch Marke», erklärte der HSG-Marketing-Professor Torsten Tomczak rund 1000 Teilnehmern des letzten St. Galler KMU-Tages – viele von ihnen Inhaber oder Betreiber von kleinen und mittleren Unternehmen.

Dass der Ruf des Eigentümers auf die Reputation seines Unternehmens ausstrahlt, erstaunt kaum: Dieses wird in seiner Umgebung meist untrennbar mit seinem Namen oder seiner Person verknüpft: Der Patron ist die Firma. Das gilt nicht nur für die meisten KMU-Chefs, sondern auch für die CEO von grossen oder gar multinationalen Unternehmen, ob sie nun Edgar Oehler (Arbonia-Forster-Gruppe), Peter Spuhler (Stadler Rail) oder Nicolas Hayek (Swatch) heissen.

### Die Reputation wirkt direkt

«Die zunehmende mediale Diskussion führt klar zu grösserer Bekanntheit des CEO – und dadurch wird auch das Reputationsmanagement wichtiger», erklärt Roman Geiser, CEO von Burson-Marsteller Schweiz, die 2003 und 2005 einen «CEO Reputation-Survey» durchführte.

Die Studie zeigt: Reputation von CEO und Unternehmen sind eng miteinander verknüpft. Für zwei Drittel der 500 befragten CEO, Topkader, Journalisten, Finanzanalysten und Politiker wird das Gesamtbild des Unternehmens zu über 50% durch die Wahrnehmung des CEO bestimmt: Der gute Ruf eines CEO beeinflusst 51% der Befragten beim Kaufentscheid einer Aktie, lässt 67% an das Unternehmen glauben, auch wenn es öffentlich unter Druck steht, und 53% selbst dann, wenn der Aktienkurs fällt.

### CEO zum Anfassen

Wie aber kommt ein guter Ruf zustande? Muss der Chef im Segelschiff Rekorde brechen wie ehemals Ernesto Bertarelli? Oder sich selbst als Comicfigur «Dr. Z» persiflieren wie DaimlerChrysler-Chef Dieter Zetsche? Keineswegs. «Der Celebrity-CEO hat ausgedient, Bodenhaftung und gutschweizerische Werte sind gefragt», weiss Roman Geiser.

Statt auf Homestorys setzt der CEO deshalb heute besser auf Integrität, Glaubwürdigkeit und Authentizität. Vor allem überlegt er sich sehr genau, worüber er sprechen will. Denn 57% der Befragten



Ein wirkungsvoller Chef darf nicht austauschbar sein – er muss der Firma ein Gesicht geben.

### FAKTEN

#### Chef mit Ausstrahlung

Sind Schlagfertigkeit gefragt, Showtalent oder stille Schaffergeschichten? Wenn sich Führungskräfte optimal positionieren wollen, ist das Wichtigste, authentisch und glaubwürdig zu bleiben. Wie gelingt das am besten?

#### Identität ermitteln

Aus den vorhandenen Stärken, Eigenschaften und Werten das ableiten, was aussergewöhnlich macht und Emotionen weckt. (Merke: Die Persönlichkeit ist vielfältig, die Marke ist eine Konzentration auf Wesentliche.)

**Leitbild erstellen** Welche Ziele, welche Leistungen sollen erreicht werden und wofür stehe ich mit meinem Namen? (Merke: Jede Marke garantiert eine bestimmte Qualität, für die sie sich verbürgt.)

#### Konsequent kommunizieren

Wie kann ich meine Marke für alle Sinne erlebbar machen? (Merke: Eine erfolgreiche Marke muss sich selber verkaufen, unwiderstehlich sein und andere motivieren.)

www.self-branding.ch

QUELLE: PETRA WÜST «SELF BRANDING FÜR MANAGER ODER DIE KUNST, SICH BESSER ZU POSITIONIEREN», ORELL FÜSSLI VERLAG, ZÜRICH 2006

wollen vom CEO über die langfristige Unternehmensstrategie informiert werden, 52% über die Unternehmenspolitik und die Ziele. 49% wollen von ihm hören, in welcher Weise das Unternehmen für die Kunden tätig ist und welche Leistungen es erbringt. Auf etwas weniger Interesse stossen dagegen Informationen über neue Produkte (39%) oder über die Verwendung des Unternehmensgewinns (33%).

#### Immer auch ein Risiko

Ein CEO darf und soll also Aufmerksamkeit erregen – allerdings für die richtigen Dinge. Das Beispiel Joe Ackermann zeigt, wie heikel es sein kann, wenn die Person des CEO im Rampenlicht steht. Au-

thentizität wird ihm niemand absprechen wollen. Für die Deutsche Bank stellt sich jedoch die Frage, ob sie sich auf Dauer mit einer nicht eindeutig positiv bewerteten Reputation verbunden sehen möchte.

Einen Zusammenhang zwischen der Höhe der Bezüge eines Managers und seiner Reputation scheint es nur teilweise zu geben. Laut Geiser gibt es wichtigere Reputationstreiber, etwa die Art, wie jemand kommuniziert, wie glaubwürdig er wirkt und wie gut er Krisen managt.

Extra-Lorbeeren für Bescheidenheit gibts allerdings auch nicht, wie das Beispiel des Ex-SBB-Chefs Benedikt Weibel zeigt, obwohl er in der Studie von allen Schweizer CEO am besten abgeschnitten hat. «Es gibt andere CEO, die ebenfalls sehr gut abschneiden und im Hinblick auf ihre Bezüge in einem globalen Benchmark mitschwingen», weiss Geiser. Es sei jedoch anzunehmen (vorderhand aber noch nicht durch Studien erhärtet), dass das Thema «Glaubwürdigkeit» von Bezügen beeinflusst wird, wenn sie ausserhalb des gesellschaftlichen Akzeptanzbereiches liegen.

#### Harte Faktoren wichtig

Weil Medien und Öffentlichkeit so genau hinschauen, gilt es heute sorgfältig und klug abzuwägen, wie ein CEO profiliert werden soll. «Die gewählte Strategie muss zur Person und vor allem auch zur Situation des Unternehmens passen», erklärt Geiser. Je nach Unternehmenszyklus gebe es unterschiedliche Phasen der Profilierung. Wachstumsphasen etwa erfordern andere CEO-Auftritte als Restrukturierungen.

Schliesslich wird eine Firma nicht nur am Ruf ihres CEO gemessen: Zu den wichtigen Faktoren für die Gesamtbeurteilung einer Firma gehören die Qualität der Produkte und Leistungen, die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt, der finanzielle Erfolg und die Ausgewogenheit und Transparenz der Führung. Der Imagefaktor CEO figuriert an fünfter Stelle.

Marketing-Experten sehen sich bestätigt: «Marketing bedeutet ja weder Übertünchen noch Aufschwätzen, sondern: Genau das anbieten, was man hat oder kann», bestätigt Tomczak. Er ist überzeugt, dass in Zukunft vor allem diejenigen Unternehmen Erfolg haben werden, die nicht mehr versprechen, als sie leisten können. Was auch für deren Aushängeschilder, die CEO, gilt.

### CHEFSACHE

## Managerlöhne: Lohn für Leistung ist möglich



STEPHAN HOSTETTLER

Managing Partner, Hostettler & Partner AG, Zürich

Gegen hohe Managerlöhne Sturm zu laufen, ist derzeit Mode. Die in den Medien und von Initianten wie Thomas Minder heftig geführte Diskussion über astronomische Gehälter überdeckt allerdings die Frage, nach welchen Mechanismen Manager entlohnt werden. Weil Anreize das Verhalten der Manager steuern, sind neben der reinen Salärhöhe andere Komponenten mindestens ebenso wichtig, wenn Führungskräfte Werte schaffen sollen.

Zentral ist die Dauer, auf die Vergütungspakete angelegt sind. Die Faustregel lautet: Plus/minus fünf Jahre. So lange dauert es, bis sich die Wirkung von unternehmerischem Handeln entfaltet. Weiter sollte das Management gemäss seinem Wertbeitrag honoriert werden. Dabei ist ein durchgängiges Konzept vonnöten, das Zielwerte betreffend Allokation des Kapitals und der finanziellen Performance definiert und mit einem Anreizsystem für

«Einseitig ausgerichtete Vergütungssysteme hindern die gesunde Entwicklung einer Gesellschaft.»

das Management verknüpft. Schliesslich sind variable Vergütungsbestandteile mit dem Erreichen von absoluten Zielwerten zu verbinden – etwa einer Steigerung des Wertbeitrags um x Mio Fr. in einem Zeithorizont von fünf Jahren.

So geartet leisten Vergütungssysteme einen Beitrag zum unternehmerischen Gedeihen. Es gilt auch der Umkehrschluss: Einseitig ausgerichtete Vergütungssysteme hindern die gesunde Entwicklung einer Gesellschaft – der Begriff ist dabei nicht nur im streng juristischen Sinn zu verstehen.

Es ist denn mit Blick auf die Schweizer Unternehmen auffallend, wie der Faktor Mitarbeiterbindung dominiert. Das äussert sich in einem kleinen variablen Vergütungsanteil, der meist aus einem Cash-Bonus-Plan besteht. Die Ausschüttung dieser Cash-Boni ist sowohl gegen oben wie gegen unten mit einem Cap versehen. Damit wird weder schlechte Performance sanktioniert noch deutliche Outperformance honoriert. Hinzu kommt, dass Zielwerte meist an jährliche Budgetwerte geknüpft werden, was das Management Jahr für Jahr motiviert, möglichst einfache erreichbare Budgetziele zu definieren. Solche kurzfristigen Handlungsanreize stehen einer gesunden Unternehmensentwicklung im Weg.

Aktionäre und Medien sollten also nicht nur auf die absolute Höhe der Managersaläre achten, sondern sich vielmehr fragen, wie sie zustande kommen. Hierzu ist eine breitere Diskussion wünschenswert, was von der Polemik über Abzockerei nicht gesagt werden kann.

## Das eigene Potenzial wird viel zu wenig genutzt

**TOPKADER** Alle reden von Nachfolgeproblemen – doch die eigenen Kader werden nur bedingt berücksichtigt.

THOMAS PFISTER

Das Potenzial für fähige Nachwuchskräfte liegt nicht vor der eigenen Tür. Sondern sogar innerhalb: Im Schnitt haben 20% der mittleren Manager das Zeug zum Aufstieg in Top-Positionen. Doch über 60% der Unternehmensführer haben zu wenig Informationen, um überhaupt schlüssig sagen zu können, welche Potenziale

in ihrem Unternehmen vorhanden sind. Das ist die Einschätzung von 300 im Rahmen des «Top-Management Survey» von der österreichischen Beratergruppe Neuwaldegg befragten Führungskräften von Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden im D-A-CH-Raum, wie das Gebiet Deutschland, Österreich, Schweiz eingängig tituliert wird.

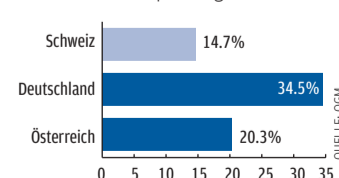
Interessanter Nebenaspekt: Die in der Schweiz befragten Führungskräfte trauen bloss knappen 15% ihrer mittleren Manager zu, in Top-Positionen aufsteigen zu können. In Deutschland wird dieses Potential immerhin 34,5% zuerkannt, in Österreich 20,3%. Woran das liegt – ob die An-

sprüche an Topkader in der Schweiz massiv höher liegen, ob die Informationslage hier besser oder schlechter ist oder ob Schweizer Mittelmanager effektiv unbefriedigender arbeiten –, das lässt die Studie leider unbeantwortet.

Auch andere Resultate decken Unterschiede zwischen Schweizern und Deutschen auf: Bei der Frage, wodurch denn der Aufstieg vom mittleren ins Topmanagement überhaupt gelinge, antworten 14% der Schweizer Führungskräfte: «Durch Zufall.» Bei den Deutschen sind es bloss 1%, bei den Österreichern 4%. Sind die Schweizer einfach ehrlicher? Oder ist ihnen das Schicksal wirklich günstiger gesinnt? Auch hierzu lie-

### Schweizer skeptisch

Wieviel Prozent der mittleren Manager im Unternehmen haben Potenzial zum Topmanager?



fert die Studie keine Antworten. Und noch ein Unterschied: 46% der hiesigen Topkader halten für den Aufstieg ins Topkader Ausbildungsprogramme für unabdingbar; in Deutschland und Österreich sind es bloss 33 bzw. 32%.