

Deekeling
Arndt
Advisors:

Corporate & Public Affairs

Düsseldorf | Berlin | Frankfurt | München

Wir stellen die richtigen Fragen

- Wie schaffen wir Goodwill in der Politik, wenn wir gleichzeitig Stellen abbauen?
- Wie definieren wir eine Corporate Social Responsibility, die zur Unternehmensstrategie passt?
- Wie schaffen wir in Politik und Gesellschaft Akzeptanz für erfolgskritische Infrastrukturprojekte?
- Wie wappnen wir Unternehmen und ihre Vorstände inhaltlich, strukturell und prozessual für das öffentliche „Meinungsgefecht“?
- Wann und mit wem ist es sinnvoll, Allianzen zu bilden, um ein unternehmerisches Ziel durchzusetzen?
- Wie „übersetzen“ wir betriebswirtschaftliche bzw. technische Argumente in die Sprache der Politik?
- Wie gelingt es uns, gerade auch in Krisen neue Handlungsoptionen zu erschließen?
- Wie stellen wir das Lebenswerk eines CEO in den Dienst des Unternehmens, ohne seinen Nachfolger damit zu belasten?
- Wie können wir verhindern, dass der CEO dem Präsenzdruck der Medien ausgesetzt wird?
- Wie kann es gelingen, immer anspruchsvollere kommunikative Aufgaben mit immer schlankeren Strukturen zu realisieren?

Corporate & Public Affairs – die Herausforderungen

Unternehmerisches Handeln gerät immer stärker ins öffentliche Visier. Führungsetagen sind transparente, fast öffentliche Räume. Immer häufiger werden unternehmerische Vorhaben durch öffentlichen Druck verhindert, Emotionen schlagen Fakten, einseitige Kapitalmarktorientierung wird den komplexen Mechanismen der Meinungsbildung nicht mehr gerecht.

Der Kapitalmarkt fordert Kursphantasien. Die Kunden Qualitätsgarantien. Die Öffentlichkeit Verantwortung. Die Medien vereinfachen. Hinzu kommt: Die Politik in Bund, Ländern und der EU bestimmt nicht nur die Spielregeln. Politik benutzt unternehmerisches Tun immer mehr zur eigenen Profilierung. Sie klagt an, weist Schuld zu, empört sich, mobilisiert und polarisiert. Ihre Aufgabe, die Notwendigkeit von Veränderungen zu erklären, nimmt sie dagegen nicht mehr wahr. In diese Rolle wachsen die Unternehmen hinein, müssen zunehmend „die Zukunft erklären“.

Für Unternehmen entsteht so ein bislang nicht gekannter Legitimationsdruck. Es geht darum, Akzeptanz für unternehmerisches Handeln zu gewinnen und Erfolge sichtbar zu machen. Für die Kapitalmarktkommunikation bedeutet das: weniger Zahlenschlachten, mehr Sinnvermittlung durch eine schlüssige Zukunftsstory. Überhaupt müssen sich Unternehmenskommunikation und Investor Relations eng verzahnen und ihre Inhalte und Botschaften immer wieder abgleichen. Nur so lassen sich die großen Herausforderungen bewältigen: Durchsetzen eigener Positionen gegenüber allen Interessengruppen; Beeinflussung politischer Kampagnen; Initiierung von Diskussionen; Etablierung von heute umstrittenen Themen, die schon morgen große Märkte werden können. So wird strategische Kommunikation zur Managementaufgabe höchster Priorität. Denn sie schafft Handlungsspielräume.

Corporate & Public Affairs bereitet das Feld für die Durchsetzung unternehmerischer Interessen.

Corporate & Public Affairs: Unternehmen „gesellschaftsfähig“ machen

Von Dr. Tobias Korenke

Vom Kapitalmarkt gefeiert, von der Öffentlichkeit verpönt: Eine Erfahrung, die immer mehr Unternehmen buchstäblich sprachlos macht. Die Liste von unternehmerischen Vorhaben, die in Deutschland letztlich an der öffentlichen Meinung scheitern, wird länger und länger – ganz gleich, ob es sich um große Infrastrukturprojekte, wie den Bau von Kraftwerken und Flughäfen, oder die Einführung neuer Technologien, etwa im Gesundheitswesen, handelt. Häufig hängen an diesen Vorhaben gigantische Investitionssummen, unzählige Arbeitsplätze und nicht selten das Schicksal ganzer Unternehmen.

Diesen „Flops“ liegt auf Seiten der Unternehmen ein doppeltes Missverständnis zugrunde: Zum einen die Erwartung, dass für die Erklärung von neuen Technologien und notwendigen Veränderungen ja eigentlich die Politik verantwortlich sei.

Auf Unterstützung aus der Politik können die Unternehmen indes bei der Realisierung großer Technologie- oder Infrastruktur-Projekte immer weniger zählen. Die Aufgabe, gesellschaftlich notwendige Veränderungen zu erklären oder für sie zu werben, sehen nur noch wenige Politiker. Im Gegenteil: Befangen in einer Logik des nicht enden wollenden Wahlkampfes versuchen sie nicht selten, Unternehmen für die Folgen von Veränderungen verantwortlich zu machen. Und auch die Medien geben dem Auflage bringenden Skandal immer häufiger Vorrang vor der fundierten Recherche.

Unternehmen müssen erkennen: Mehr und mehr wird es zu ihrer Aufgabe, gesellschaftliche Akzeptanz für ihre Ziele, Strategien und Vorhaben zu organisieren und einen Bewusstseinswandel der Bevölkerung zu bewirken.

Das zweite Missverständnis: Die Annahme, die Sprache des Kapitalmarkts werde auch von der Öffentlichkeit verstanden. Während vordergründig der Stakeholder-Dialog beschworen wird, zeigen sich viele Unternehmen de facto erstaunlich „einsprachig“. Mit einseitig auf die Kapitalmärkte hin orientierten Rechtfertigungs- und Erklärungsmustern, die die Kommunikation von CEOs heute weitgehend prägen, können öffentliche Vorurteile und Vorbehalte jedoch nicht entkräftet werden. Im Gegenteil: Die öffentliche, vom Boulevard angeheizte „Abwehrreaktion“ wird dadurch häufig nur verstärkt.

Gefragt ist daher ein neues kommunikatives Verständnis als „Corporate Citizen“. Das heißt: Unternehmen müssen in ihrer Kommunikation zu einem Teil der Gesellschaft werden, deren Wahrnehmungen, Erwartungen und Argumente kennen und sich in einer „öffentlichen“ Sprache damit auseinandersetzen. Notwendig sind Botschaften und Argumente, die unternehmerische Projekte im gesellschaftspolitischen Kontext erklären, sie gleichsam „gesellschaftsfähig“ machen. Notwendig sind aber auch Formen und Foren der Interessenbündelung und branchenübergreifenden Vernetzung, in denen die Inhalte nachhaltig und wirkungsvoll vermittelt werden.

Deekeling Arndt Advisors bietet mit dem Beratungsbereich Corporate & Public Affairs eine breite Expertise, um Unternehmen durch komplexe Planungs- und Realisierungsprozesse zu navigieren. Wir vertreten dabei einen stakeholderübergreifenden Ansatz: Die Wahrnehmungen, Erwartungen, Prozessmuster und Themenagenden von Öffentlichkeit, Politik, Business- und Financial-Community müssen analysiert und in ihren Wechselwirkungen zueinander in den Blick genommen werden. Auf Basis dieser „Gefechtslage“ können Inhalte in Form von Argumentationslinien, Botschaftensets und Programmatiken entwickelt werden. Zur Vermittlung dieser Inhalte erarbeiten wir „Gefechtspläne“, Umsetzungsstrategien, Themensetting-Programme und Kampagnen. Darüber hinaus bauen wir für unsere Klienten Netzwerke in die relevanten Communities auf und bieten ihnen Zugang zu Meinungsbildnern und Vertretern aus Politik und Wissenschaft.

CEO-Kommunikation: Schlüssel zur Erfolgswahrnehmung

Die Rolle des Topmanagements muss neu bestimmt werden

Von Egbert Deekeling und Olaf Arndt

Die kommunikativen Pannen der Vormänner von Allianz und Siemens im vergangenen Jahr sind noch gut in Erinnerung. Trotz aller Unterschiede im Detail zeigen beide Fälle deutliche Parallelen. „Opfer“ wurden mit Michael Diekmann und Klaus Kleinfeld Unternehmenslenker, die bisher eher klar und konsequent kommuniziert hatten. Beide waren an den wirtschaftlichen Ergebnissen gemessen erfolgreich. Sowohl für die Erhöhung der Vorstandsvergütung bei Siemens wie für den Personalabbau bei der Allianz gab es gute Gründe. Ein Abgleich dieser für die Wirtschafts-Community geeigneten Argumente mit möglichen öffentlichen Reaktionen und eine entsprechende Erweiterung der Argumentation war aber nicht zu erkennen. Gewichtigen Einfluss auf den Prozess nahm die Politik, die so die Mechanismen der Skandalisierung auch in die Sphäre der Unternehmen trug. Das wurde in beiden Fällen offensichtlich nicht hinreichend berücksichtigt. Diese Beispiele stehen für einschneidende Veränderungen, die den unternehmerischen Handlungsrahmen von Vorstandschefs und Geschäftsführern, kurz CEOs, verwandeln und diese immer stärker zu zentralen Akteuren auch der kommunikativen Positionierung ihres Unternehmens machen.

Die Tatsache, dass ein CEO umfangreiche Kommunikationsaufgaben erfüllt, ist keineswegs neu. Nur tut er das bislang hauptsächlich in Richtung Kapitalmarkt. Die Argumentationsmuster sind betriebswirtschaftlich bestimmt, Aktionäre, Investoren, Analysten, Banker, Rating-Agenturen „sprechen die gleiche Sprache“ wie der CEO. Solange die wirtschaftlichen Fakten stimmen, gibt es also keine Probleme. Mancher CEO lebt angesichts dieser Erfahrungen in der Meinung, dass die betriebswirtschaftliche Logik die gesamte Öffentlichkeit überzeugt.

Hinzu kommt, dass man Kommunikation gerne den Experten im Unternehmen überlässt. Zwar bestreitet heute kaum jemand mehr, dass Kommunikation eine zentrale Aufgabe jedes Unternehmens ist – aber dafür, so die gängige Denkweise, gibt es die zuständige Fachabteilung. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es gemäß dieses „klassischen“ Rollenmusters, dem CEO kommunikativ „den Rücken freizuhalten“. Kaum ein CEO wendet mehr als zehn Prozent seiner Zeit für Kommunikation auf. Die große Mehrheit sieht in diesen Aktivitäten mehr eine lästige Pflicht als nützliche Investition. Unternehmerisches Handeln, so die hergebrachte Überzeugung, findet am besten abseits der öffentlichen Wahrnehmung statt. Es liege in der Entscheidung des Unternehmens und seiner Führung, wann und wie kommuniziert wird. Dieses Denken hat offenbar auch Klaus Kleinfeld und Michael Diekmann beeinflusst.

Der CEO gerät jedoch immer stärker ins Visier von Politik, Medien und Interessenverbänden unterschiedlichster Provenienz. Die Debatten um die Bezüge von Vorständen und Topmanagern, um Corporate Governance und Unternehmensethik zeigen ebenso wie die vom damaligen SPD-Vorsitzenden Franz Müntefering vom Zaun gebrochene »Heuschrecken«-Debatte: Unternehmen und insbesondere das Topmanagement geraten zunehmend unter Legitimationsdruck – und zwar auf unterschiedlichen Bühnen und gegenüber unterschiedlichen Interessengruppen: Kapitalmarkt, Gesellschaft, Politik und interne Bezugsgruppen haben unterschiedliche Erwartungen und vertreten sie mit Nachdruck.

Dabei hat sich insbesondere die Rolle von Medien, Politik und CEOs verändert. Viele Wirtschaftsjournalisten haben in Folge der großen und kleinen Skandale der New Economy ihr eigenes – im Nachhinein als zu unkritisch empfundenen – Rollenbild verändert. Die wirtschaftliche Situation der meisten Verlage ist nach den Boomjahren um die Jahrtausendwende durch einen Rückgang der Umsätze gekennzeichnet gewesen; Auflage ist nun noch mehr das Maß aller Dinge. Personalabbau hat den Arbeitsalltag der Journalisten deutlich verändert. Schließlich haben sich die Welten der Politik- und Wirtschaftsredakteure aneinander angeglichen. Die Auswirkungen sind aus Sicht der Unternehmen gravierend: Skandalisierung, kurzatmige Berichterstattung entlang der Quartalszahlen und breiter Raum für „Verbraucherthemen“ sind die Folge.

Auch die Politik hat sich grundlegend verändert: Sie polarisiert, statt zu erklären. Während die forcierte Globalisierung nationale Grenzen unterspült, hält die Politik an einem

national-staatlichen Wirtschaftsbild fest und gibt damit einer Interpretation Nahrung, die Globalisierung allein als externe Bedrohung sieht. So lässt sich von hausgemachten Problemen ablenken. Die Folgen für die Unternehmen sind freilich fatal: Sie haben allein die Interpretationsarbeit zu leisten und geraten dabei in einen Erklärungsnotstand. Sobald sie auf die verschärfte internationale Konkurrenz verweisen, erscheint dies nur als vorgeschobenes Argument für Arbeitsplatzabbau und Profitmaximierung. Damit drohen zugleich Markt- und damit Zukunftschancen verspielt zu werden: Globale Themen zum Beispiel in den Bereichen Energie oder Gesundheit setzen einen tiefgreifenden öffentlichen Bewusstseinswandel voraus.

Gleichzeitig ist ein Prozess zunehmender Personalisierung und Fixierung auf Topmanager zu beobachten. Unternehmen werden in immer stärkerem Maße mit ihrem CEO identifiziert. Der CEO ist die Projektionsfläche für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Er wird verantwortlich gemacht für Dinge, die gut und die weniger gut laufen. Er ist der Kopf des Unternehmens, nicht nur in der Organisationshierarchie, sondern auch im ganz wörtlichen Sinne: Sein Gesicht steht für das Unternehmen. Er agiert in einer öffentlichen Rolle, steht auf einer öffentlichen Bühne – ob er will oder nicht.

Die Organisation der Wahrnehmung des CEO ist damit ein Schlüssel für den Unternehmenserfolg – und damit wiederum auch für den Erfolg des CEO. Kommunikation muss als Teil der unternehmerischen Agenda verstanden werden, gehört zum Kerngeschäft eines CEO und darf daher nicht delegiert werden. Der CEO muss, so die Kernthese, selbst aktiv werden, um sein Bild in der Öffentlichkeit zu prägen – und damit das des Unternehmens. An die Stelle des überholten Rollenmusters des CEO als Kommunikator tritt damit ein neues, deutlich weiter gefasstes Rollenmuster. Nur so schafft es der CEO, die Erfolgswahrnehmung unternehmerischen Handelns gegenüber allen Bezugsgruppen sicherzustellen. CEO-Kommunikation wird in Zukunft zu einer eigenen, gewichtigen Disziplin der Organisation von Wahrnehmung.

In der Praxis bedeutet das zunächst einmal, dass der CEO der Aufgabe Kommunikation auf seiner Agenda mehr Zeit und mehr Gewicht geben muss. Der CEO muss die neue Rolle annehmen und umsetzen. Bescheidenheit nach dem Muster „Es geht doch nicht um mich, sondern um das Unternehmen“ verfehlt das Thema. Vielmehr ist ein klares Bekenntnis zu diesem neuen Rollenmuster und dem damit einhergehenden Paradigmenwechsel Grundlage für den Erfolg eines CEO.

Erste Aufgabe des CEO ist, aus der unternehmerischen Agenda – für sein Unternehmen und für sich – eine kommunikative Agenda abzuleiten. Nimmt der CEO diesen Prozess ernst und macht ihn zu einem zentralen Anliegen, das er gemeinsam mit seinem Leiter Unternehmenskommunikation angeht, gewinnt er an Steuerungshoheit. Auch die Operationalisierung, also die Entwicklung und Fortschreibung der konkreten Maßnahmenplanung, ist Chefsache. Der CEO muss seine Rolle und die Bühnen definieren, auf denen er agieren will und muss. Dabei gibt es durchaus Raum für Individualität, um eigene Neigungen und Stärken zu nutzen. Der CEO wird damit jedoch nicht zu einer Marke, wie es von einigen postuliert wird. Er bleibt ein Manager, der allerdings sein Aktionsfeld erweitert hat. Der CEO muss für die Umsetzung der von ihm festgelegten Maßnahmen ausreichend Zeit investieren. Das heißt aber nicht, omnipräsent zu sein. Statt dem ständigen Präsenzdruck nachzugeben und quasi wahllos Termine wahrzunehmen, sollte er Anlässe, Themen und Bühnen sorgfältig – ausgerichtet an seiner Agenda – auswählen.

Eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung der CEO-Kommunikation kommt dem Leiter Unternehmenskommunikation zu. Er ist der Coach und Spindoktor des CEO. Nur wenn er über Freiräume abseits des schnell getakteten Tagesgeschäfts verfügt, kann er dem CEO effektiv zur Seite stehen. Er darf deshalb, anders als das heute häufig der Fall ist, nicht gleichzeitig Unternehmenssprecher sein. Nur so können der CEO und sein Leiter Unternehmenskommunikation im Team die kommunikativen Herausforderungen schultern und damit den Unternehmenserfolg sichern.

Michael Diekmann und Klaus Kleinfeld haben ihren Preis dafür gezahlt, zentrale Akteure des öffentlichen Diskurses unterschätzt zu haben. In Zukunft werden es sich CEOs immer weniger leisten können, Kommunikation als Teil ihrer unternehmerischen Agenda zu gering zu gewichten – zu gravierend sind die Folgen für das Unternehmen und den CEO selber. Statt diese Veränderung zu erleiden, kommt es für den CEO darauf an, die Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, die sich ihm bieten. Erfolgreiches Unternehmertum bestand schon immer darin, Neuland zu betreten: Das gilt auch für die CEO-Kommunikation.

Made in Germany

Interview mit Margareta Wolf über den fehlgeleiteten Diskurs zwischen Wirtschaft und Politik

VW-Gesetz, Bahn-Börsengang, Wettbewerb in der Stromwirtschaft, Rahmenbedingungen Bankenmarkt – wo immer es um Spielraum für deutsche Unternehmen in der globalen Wirtschaft geht, ist eine langwierige, oft lähmende politische Auseinandersetzung nicht weit. Warum laufen gerade so entscheidende Diskurse für den Standort Deutschland oft so schrecklich destruktiv?

Margareta Wolf: Diese Themenkomplexe haben entscheidende strukturelle Gemeinsamkeiten. All diese Unternehmen stehen emotional für einen Rest von „Volkseigentum“, einen Rest an Schutz vor dem „kalten Wettbewerb“, dem wir uns angesichts der Europäisierung und der Globalisierung ausgesetzt fühlen und ausgesetzt sind. Und die Politik suggeriert dem geneigten Wahlvolk nur zu gerne, sie könne uns vor dem „kalten Wind der Globalisierung“ schützen. Aus Angst vor der eigenen Courage oder auch – zugespitzt – verdrängter Verantwortung tut die Politik gerade angesichts großer struktureller Herausforderungen gerne so, als könne der Staat mit einem Feintuning an dem einen oder anderen Punkt den Status quo ante sichern und somit gefühlte Risiken ausschließen.

Wo wird Ihrer Ansicht nach derzeit besonders heftig und falsch getunt?

Die aktuell prägnantesten Beispiele sind erstens die Initiative zur Abwehr und zum Schutz vor so genannten roten oder gelben Staatsfonds und zum zweiten der Vorschlag einer „stimmrechtslosen Volksaktie“ bei der Bahnprivatisierung. Beide Vorschläge stellen unseren Status als Exportweltmeister nachhaltig zur Disposition. Und sie sind Sargnagel einer in unserem Land sowieso nicht sehr ausgeprägten Aktienkultur. Außerdem stehen beide Vorschläge für ein hohes Maß an politischem Populismus, mit dem die aktive Gestaltung von Globalisierung und ökonomischen Veränderungsprozessen verhindert wird. Alles in der Hoffnung: „Die Wirtschaft macht das schon!“

Die Wirtschaft trifft am mangelhaften Diskurs mit der Politik also keine Schuld?

Doch, natürlich. Nicht wenige Konzerne haben es in der Vergangenheit versäumt, mit ihren Positionen und ihrem unternehmerischen Handeln eine Win-win-Situation für unser Land darzustellen. Nicht selten wurde ein Pingpong-Spiel gespielt, was die Verantwortungs- und somit auch die Schuldfragen angeht.

Im Ausland erleben wir oft einen ganz offenen Schulterschluss zwischen Politik und Wirtschaft, in Deutschland dagegen muss man sich im Hinterzimmer verschanzen. Warum ist das Verhältnis so kompliziert?

Es gibt kein Verständnis für die jeweiligen Problemstellungen und Interessen, das Verhältnis ist vornehmlich durch wechselseitiges Misstrauen und Unverständnis gekennzeichnet. Es fehlt die Debatte über die Aufgaben von Staat und Politik, über die Gemeinwohl- beziehungsweise Shareholder-Orientierung der Unternehmen, über die Chancen und Risiken der globalisierten Wirtschaft und auch über die verloren gegangene Identitätsstiftung so mancher Unternehmen auf dem Weg von der Region in die globalisierte Welt. Auch das aus vielerlei Gründen bestehende Schwarz-Weiß-Denken in Gesellschaft und Politik – groß ist böse, klein ist gut – muss aufgelöst werden. Wir brauchen eine neue Kultur der Offenheit, der Transparenz, des Diskurses, wir brauchen eine gemeinsame Verantwortungskultur in Wirtschaft und Politik. Und dazu bedarf es einer nachhaltigen Brückenbildung zwischen Politik und Wirtschaft.

Was müssen Unternehmen tun, die bei einem erfolgskritischen Vorhaben gleich gegen eine Wand von Gegnern aus Politik und Gesellschaft laufen?

Das Problem bei den so genannten erfolgskritischen Vorhaben ist, dass sie als solche meist erst erkannt werden, wenn sie gegen die Wand gefahren sind. Jedes Unternehmen lebt heute auch von der aufgeklärten Bürgergesellschaft, es lebt – egal, wie groß es ist – auch von seiner regionalen Verankerung. Die Zeiten sind vorbei, in denen man unternehmerische Vorhaben so wie einen Hauptgang in einem Sterne-Restaurant präsentieren konnte. Investitionsentscheidungen unterliegen heute zwingend einem Diskurs über die strategischen Ziele, die Wege zum Ziel, die Unternehmenswerte, das Leistungsprofil sowie den Kundennutzen. Unternehmen müssen sich heute – um nicht ständig mit ihren erfolgskritischen Vorhaben vor die Wand zu laufen – diesen kommu-

nikativen Herausforderungen stellen. Sie müssen realisieren, dass die Anforderungen an die Unternehmensethik und die Haltung zu gesellschaftspolitischen und umweltpolitischen Fragen steigen. Kurzum: Wer seine Absichten nicht immer wieder hinreichend erklärt und sein Verantwortungsbewusstsein darlegt, muss sich nicht wundern, wenn er auf Widerstand stößt.

Sind die großen Verbände noch das richtige Instrument, um sich in die politische Meinungsbildung einzuschalten?

Verbände sind aus der bundesdeutschen Landschaft nicht mehr wegzudenken. Die entscheidende Frage ist allerdings: Wodurch legitimieren sie sich? Ist eine Zwangsmitgliedschaft in einem Verband zeitgemäß? Ist die Behauptung „wir vertreten das Interesse der deutschen Wirtschaft“ nicht nur angesichts der Komplexität von Unternehmensstrukturen und Unternehmensinteressen ein Widerspruch in sich?

Was sind die großen ökonomischen Baustellen am Standort Deutschland, an denen Politik und Wirtschaft dringend gemeinsam arbeiten müssen?

Die größte Herausforderung ist, endlich mit der Lebenslüge aufzuhören, dass durch bloßes Feintuning Lebensrisiken ausschaltbar wären. Die Geschichte der Menschheit zeigt vielmehr, dass es große Schnitte gibt und geben muss, um Gesellschaft und Ökonomie weiterzuentwickeln. Politik und Wirtschaft verharren aber entweder in einer Stagnation oder verabschieden sich aus ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung, wenn sie allenthalben Scheinsicherheiten und Scheinberechenbarkeiten suggerieren. Wirtschaft und Politik müssen im gesellschaftspolitischen Diskurs die „Angst vor dem Weiterdenken“ aufgeben und somit die Gesellschaft in der Angst vor Globalisierung abholen und in die Gestaltung derselben mit einbeziehen. Politik und Wirtschaft haben heute die große Chance, einen Relaunch von Made in Germany vorzunehmen – eine riesige Chance!

Können Sie da auf der Beraterseite tatsächlich mehr ausrichten als im Parlament?

Ich habe in den 13 Jahren Bundestag und Regierungsbeteiligung gelernt, dass Politiker und Journalisten davon zehren, dass sie sich und ihre Wirkungskraft- und Wirkungsmacht überschätzen. Ich möchte meine neue berufliche Herausforderung nicht mit der Wiederholung des bekannten Fehlers beginnen.

Warum nur glaubt ihnen niemand?

Corporate Social Responsibility – vielfach nur moderner Ablasshandel

Von Olaf Arndt

Konzerne geben Milliarden für Corporate Social Responsibility (CSR) aus – und ernten vielfach doch nur Misstrauen. Immer mehr Unternehmenslenker und Kommunikationsverantwortliche surfen auf der „Verantwortungs-Welle“. Sie definieren Projekte, richten eigene CSR-Stäbe ein und allokiieren mehr oder weniger zielgerichtet Budgets. Sie tun das – egal, ob aus Überzeugung oder Kalkül, weil sie damit öffentlichen Goodwill erlangen oder schlicht und einfach als „Gutmenschen“ wahrgenommen werden wollen. Doch vielfach ist die ernüchternde Bilanz: Thema verfehlt und Geld versenkt.

Die Fragen der kritischen Öffentlichkeit werden immer bohrender: Handeln Automobil- und Chemiekonzerne umweltbewusst und nachhaltig? Gehen die Energiekonzerne sorgsam mit dem Klima und mit ihrer Marktposition um? Interessieren sich Großbanken eigentlich dafür, was mit dem von ihnen verliehenen Geld geschieht oder aus welcherlei Geschäften ihre Handelsgewinne kommen? Haben die Wirtschaftsgiganten überhaupt so etwas wie ein politisches oder der Natur verpflichtetes Gewissen?

In der Wahrnehmung der Öffentlichkeit lautet die klare Antwort: Nein, sie haben es nicht. Zumindest wird es Großkonzernen von etwa 92 Prozent einer internationalen Befragungsgruppe abgesprochen*.

Was machen diese Unternehmen falsch, dass ihnen so wenig Glaubwürdigkeit und Vertrauen entgegengebracht wird? Sechs Jahre, nachdem die Europäische Kommission im Grünbuch für die soziale Verantwortung von Unternehmen Rahmenbedingungen definiert hat. Und gut 25 Jahre, nachdem der Corporate Social Responsibility (CSR)-Gedanke aufkam und sich mehr und mehr auch als Gegenbewegung zum Shareholder-Value-Denken etabliert hat. Haben sie denn gar nichts gelernt?

Der banale Fehler ist, sie halten sich an die Vorschriften. CSR ist qua Definition ein freiwilliges Unternehmenskonzept, in dem Unternehmen soziale und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit integrieren. Wie sie das machen, bleibt ihnen überlassen. Wie sie darüber zu berichten haben, ist wiederum festgelegt durch die Global-Reporting-Initiative. Und weitere Regelwerke oder Indices sorgen dafür, dass transparent und vergleichbar wird, was Unternehmen in Sachen Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung leisten. Die Folge ist eine Flut von CSR- oder Nachhaltigkeitsberichten, die in Inhalt und Erscheinungsform beliebig und austauschbar wirken.

Allerdings wirken sie nicht nur so, sie sind es vielfach tatsächlich auch. Denn die Engagements der Unternehmen gehen mehr oder weniger alle in dieselbe Richtung – unter anderem, weil die Unternehmen im Wettbewerb stehen, sich also vergleichen und deshalb ähnliche Engagements eingehen. Was die meisten dieser Engagements gemein haben: Sie haben wenig bis nichts mit der eigentlichen unternehmerischen Tätigkeit zu tun. Entsprechend werden sie von der Bevölkerung ähnlich wie ein Sponsorship gesehen. Und das wird meistens nicht als verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln bewertet, sondern häufig vielmehr als bloßes Marketinginstrument. Die Unternehmen verfahren nach dem längst überholten PR-Dogma „Tue Gutes und rede darüber“. Und in der Folge degeneriert CSR in der Wahrnehmung von Meinungsbildnern und Öffentlichkeit zu einer modernen Form des Ablasshandels.

McKinsey-Manager Ian Davis hat bereits vor mehr als zwei Jahren zur Umkehr aufgerufen^{**}. Sein Credo: Gesellschaftliche oder Umwelttrends sollten ähnlich wie prognostizierte Marktentwicklungen oder künftige Kundenbedürfnisse als Prämissen in die strategische Planung von Unternehmen einfließen. CSR müsse also Teil des Strategieprozesses werden, um dann aus antizipierten politischen, kulturellen oder Umweltentwicklungen Aspekte der unternehmerischen Agenda abzuleiten.

„Licence to operate“ abhanden gekommen

Gängige CSR-Praxis ist es jedoch, dass viele Unternehmen Projekte fördern, weil sie ihnen von außen angetragen werden – ohne direkten unternehmerischen Bezug. Dabei ignorieren sie häufig, dass sie in der öffentlichen Wahrnehmung längst ihre „Licence to operate“ verloren haben – etwa weil sie gegen öffentliche Erwartungen verstoßen

oder weil sie es nicht mehr verstehen, den gesellschaftlichen oder volkswirtschaftlichen Nutzen ihrer unternehmerischen Leistung deutlich zu machen. Das bekommen aktuell viele Unternehmen zu spüren, die in der Wahrnehmung ihrer Kunden immer noch einen öffentlichen Versorgungsauftrag haben, obwohl sie längst im Wettbewerb stehen und in liberalisierten Märkten tätig sind – seien es Energieversorger, Telekommunikationsanbieter, Verkehrsunternehmen oder die unterschiedlichen Teilnehmer im Gesundheitswesen.

Jedes noch so gut gemeinte Engagement für Bildung, in der Kultur oder im sozialen Bereich verpufft oder wird als Alibi entlarvt, wenn Öffentlichkeit, Interessengruppen oder die Politik den Unternehmen im Kerngeschäft ihre Integrität und Legitimation absprechen, sie öffentlich anprangern oder als Ursache von Fehlentwicklungen in Umwelt oder Gesellschaft brandmarken. Die aktuelle Klimadebatte birgt erhebliche Risiken für Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen, aber ebenso viele Chancen – im Hinblick auf strategische Potenziale ebenso wie auf die Erlangung von „kommunikativer Lufthoheit“.

Unternehmensentwicklung und eine an gesellschaftlichen Bedürfnissen und politischen Erwartungen ausgerichtete Unternehmenskommunikation sind zwei Seiten einer strategischen Medaille. Eine so verstandene Unternehmenskommunikation trägt dazu bei, unternehmerische Vorhaben durchzusetzen und vor allem Gestaltungsspielräume für das Topmanagement aufzubauen und zu verteidigen. Die Kommunikationsverantwortlichen in den Unternehmen müssen von der Unternehmensführung aufgefordert und zugleich in die Lage versetzt werden, Reputationsrisiken und öffentlichen Stolpersteine für einzelne unternehmerische Zielsetzungen aufzuzeigen.

Kommunikation braucht Vetorecht

Im Klartext: Die Kommunikation muss intervenieren können, wenn unternehmerische Pläne im Konflikt zu gesellschaftlichen Bedürfnissen oder politischen Erwartungen stehen. Die kommunikative Folgeabschätzung ist Teil des strategischen Prozesses und damit Kern der Unternehmensführung. Politischer Goodwill und öffentliches Ansehen lassen sich nun mal nicht durch millionenschwere CSR-Engagements erkaufen – zumindest dann nicht, wenn sie als "unternehmesfremd" erachtet werden. Und das

wiederum heißt: CSR ist nicht allein Angelegenheit der Kommunikations- oder Public Affairs-Abteilungen. Es ist operativ Angelegenheit der strategischen Unternehmensplanung, und in der Kommunikation gehört es auf die Agenda der Unternehmenslenker!

Der zweite aus Kommunikationssicht erfolgskritische Punkt: Wer als Unternehmen wirklich verantwortungsbewusst dastehen will, der muss sich mit Empathie und Leidenschaft in die öffentliche Diskussion stürzen. Bis zum heutigen Tag ist CSR für Unternehmen eine Angelegenheit von Verteidigung und Rechtfertigung gegenüber gesellschaftlich oder politisch vorgetragenen Forderungen. Ziel der Unternehmen aber muss sein, den Diskurs auf Augenhöhe zu führen, auch selbst Impulse und Lösungsvorschläge in die Debatte zu bringen. Also: Nicht nur mit Engagements und Berichten versuchen, Erwartungen zu entsprechen – was sowieso nicht gelingt. Sondern über eine ganzheitliche Darstellung des unternehmerischen Wirkens und über eine hörbare Stimme Verantwortung und Engagement beweisen.

Allianzenbildung forcieren

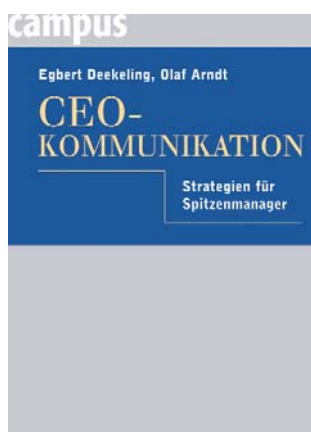
In vielen Fällen kann das einzelne Unternehmen jedoch wenig ausrichten. Die Wirkung des Engagements verpufft, der Beitrag ist gemessen am Problem verschwindend gering bis de facto nicht messbar. Auch das ist eine Folge des entstandenen CSR-Wettbewerbs, der zu Massen an Einzelengagements führt. Tatsächlich sind die heutigen gesellschaftlichen oder Umweltprobleme aber so groß und weit reichend, dass sie nur in gemeinsamen, auf gemeinsame Ziele ausgerichteten Anstrengungen zu bewältigen sind. Fänden Unternehmen verstärkt zu solchen gemeinsamen Aktionen zusammen, würden sie sich zugleich eine deutlich stärkere Position in der öffentlichen Meinungsbildung erobern. Ziel der CSR-Kommunikation von Unternehmen muss es sein, die gleiche Hörbarkeit und die gleiche Glaubwürdigkeit zu erringen, die die „Kläger“ aus Gesellschaft und Politik genießen. Dazu gehört ein gewisser Kommunikationsdruck. Und den baut man am besten gemeinsam auf.

* Quelle: Internationale Konsumentenbefragung von McKinsey, September 2007

** Ian Davis, The biggest contract, In: The Economist, 28. Mai 2005

CEO-Kommunikation

Strategien für Spitzenmanager



Egbert Deekeling/Olaf Arndt; Frankfurt/New York: Campus 2006.

Tagesaktuelle Medienarbeit, konzentriert auf Wirtschafts- und Finanzmedien, bestimmt immer noch die Kommunikationspraxis von Unternehmensführern und Konzernlenkern. Dies wird gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen jedoch nicht mehr gerecht. Die Persönlichkeit und das unternehmerische Handeln von CEOs stehen mehr und mehr im Blickpunkt einer breiten Öffentlichkeit. Deren Ansprüche an Rechtschaffenheit,

Glaubwürdigkeit und gesellschaftlichen Nutzen entscheiden zunehmend über die Wahrnehmung unternehmerischen Erfolgs.

Die Organisation der richtigen Wahrnehmung von unternehmerischem Handeln erfordert ein völlig neues Rollenverständnis und eine erweiterte Kommunikationspraxis von Spitzenmanagern.

CEO-Kommunikation umfasst Agenda-Setting, strategische Planung, die Schaffung der institutionellen Voraussetzungen, die Bereitstellung von Ressourcen sowie ungleich höheren Aufwand für Reflexion und persönliches Engagement.

**Branchenexpertise**

- Banken und Versicherungen
- Energie
- Automotive
- Entsorgungswirtschaft

Olaf Arndt

ist Managing Partner. Er verantwortet den Beratungsbereich Corporate & Public Affairs. Zu den Schwerpunkten seiner Beratungstätigkeit gehört das Executive Coaching, insbesondere in Krisensituationen und Phasen der strategischen Neuausrichtung. Er unterstützt das Topmanagement bei der kommunikativen Vermittlung erfolgskritischer Themen gegenüber Politik, Medien, Meinungsbildnern und dem Kapitalmarkt.

Olaf Arndt absolvierte nach einem Studium der Politikwissenschaften, Soziologie und Geschichte eine journalistische Ausbildung. Er verfügt über langjährige Beratungs- und Managementenerfahrungen in renommierten Beratungsunternehmen. Olaf Arndt ist zusammen mit Egbert Deekeling Autor des Buches „CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager“ (2006).

Beratungsschwerpunkte: CEO-Kommunikation, Krisenkommunikation, Corporate Affairs

**Branchenexpertise**

- Energie
- Pharma und Chemie
- Banken und Versicherungen
- Handel
- Telekommunikation

Tobias Gerlach

ist Director im Beratungsbereich Corporate & Public Affairs. Sein Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von programmatischen Inhalten zur Profilierung von Unternehmen und Topexecutives gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Daneben ist Tobias Gerlach ein Experte, wenn es um Fragen der Unternehmenskultur geht, vor allem von international oder global agierenden Konzernen. Seit dem Studium bewegt sich Tobias Gerlach in internationalen Kontexten. Er studierte Geschichte, Volkswirtschaft und Romanistik in Freiburg, Paris und Madrid und arbeitete danach als Berater in einer PR-Agentur in Paris. Vor seinem Wechsel zu Deekeling Arndt Advisors 2005 war er Kommunikationsreferent beim deutsch-französischen Sender ARTE in Straßburg.

Beratungsschwerpunkte: Politische Kommunikation, Strategievermittlung, Identitäts- und Veränderungsprozesse

**Branchenexpertise**

- Verwaltung/Öffentliche Unternehmen
- Energie
- Banken und Versicherungen

Dr. Tobias Korenke

ist Managing Partner. In den vergangenen sieben Jahren hat er vornehmlich Unternehmen aus der Energie- und Finanzwirtschaft in der strategischen Planung von Kommunikation unterstützt. Vor allem die Argumentation von Unternehmen gegenüber Politik und Gesellschaft, sprich: die Legitimation und kommunikative Unterstützung von Vorhaben und Investitionen, ist sein Arbeitsfeld. Darüber hinaus verfügt er über weitreichende Erfahrung in der kommunikativen Begleitung von Identitäts- und Veränderungsprozessen. Bevor der Politikwissenschaftler und Historiker in die Beratung wechselte, war er an verschiedenen Universitäten in Forschung und Lehre sowie im Wissenschaftsmanagement tätig. In seiner Dissertation sowie in weiteren Veröffentlichungen beschäftigte er sich mit der Bedeutung von Politischer Kommunikation, mit politischen Kulturen und Symbolik und mit Verwaltungs- und Wissenschaftskulturen.

Beratungsschwerpunkte: Politische Kommunikation, Identitäts- und Veränderungsprozesse, Führungskräftekommunikation

**Branchenexpertise**

- Politik
- Energie
- Umwelt
- Banken und Versicherungen
- Transport und Logistik

Margareta Wolf

ist Principal. Sie berät Unternehmen sowohl in strategischen wirtschafts- und finanzmarktpolitischen Angelegenheiten als auch in Hinblick auf umwelt- und energiepolitisch relevante Fragestellungen. Deren kommunikative Aufbereitung ist hierbei ein ganz wesentlicher Aspekt ihrer Arbeit. Ihre Tätigkeitsfelder liegen schwerpunktmäßig in der politischen Analyse, der Einschätzung und Begleitung von politischen Prozessen, der Entwicklung von Kommunikationsstrategien in den politischen Raum sowie der politischen Vernetzungsarbeit. Margareta Wolf war 13 Jahre Mitglied des Deutschen Bundestages. Sie arbeitete als wirtschaftspolitische Sprecherin im Fraktionsvorstand Bündnis 90/ Die Grünen und war Parlamentarische Staatssekretärin und Mittelstandsbeauftragte im Bundeswirtschaftsministerium. Bis Ende 2005 war sie Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesumweltministerium.

Beratungsschwerpunkte: Politische Kommunikation, Strategievermittlung

Deekeling Arndt Advisors:

Deekeling Arndt Advisors
in Communications GmbH

Düsseldorf

Schanzenstraße 56
40549 Düsseldorf
T +49 211 51332-0
F +49 211 51332-100

Berlin

Karlplatz 7
10117 Berlin
T +49 30 921012-0
F +49 30 921012-410

Frankfurt

Feuerbachstraße 26-32
60325 Frankfurt a. M.
T +49 69 97098-0
F +49 69 97098-500

München

Erika-Mann-Straße 64
80636 München
T +49 89 442384-0
F +49 89 442384-910

www.deekeling-arndt.de