SAMSTAG/SONNTAG, 13./14. OKTOBER 2012

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

ZUGANG ZUR KOMMUNIKATIONSLANDSCHAFT VON HEUTE UND MORGEN FINDEN

Das ABC der «Social CEOs»

«Unser CEO bloggt intern über Besuche, die er bei wichtigen Kunden gemacht hat und sein Blog wird von allen gelesen.» Dieser CEO macht etwas richtig. Er schafft es, das Gehör seiner Mitarbeitenden zu finden, er hat einen interessanten neuen Kanal für seine Botschaften gefunden und er kann seine Erkenntnisse aus Kundenbesuchen an alle Mitarbeitenden schnell übermitteln. Damit jeder versteht, wie dieser Unternehmenschef «tickt» und was ihm wichtig ist. *Von Susanne Müller-Zantop (*)*

Die Firmenspitze ist kommunikativ herausgefordert: «Kommunikation nimmt mehr und mehr meiner Zeit in Anspruch. Das Bedürfnis meiner Mitarbeitenden und Kunden nach mehr Kommunikation scheint nie zu enden. Ich habe trotzdem das Gefühl, ich finde weniger Aufmerksamkeit und Verständnis für unsere Massnahmen als früher.» Was damals das Editorial in der Mitarbeiterzeitung war, ist heute der interne Blog, das interne soziale Netzwerk, das «All-Hands-Meeting» (Versammlung mit allen Mitarbeitenden), das CEO-Video, das Führungskräftetreffen. In der Aussenkommunikation muss die Unternehmensleitung Präsenz auf internationalen Industriekonferenzen und Empfängen zeigen, sich auf sozialen und lokalen Anlässen präsentieren, in den Medien aktiv sein und einen Youtube Channel unterhalten.

Aber: Ist mehr wirklich mehr? Leider nein. Denn das Gefühl ähnelt demjenigen eines Autofahrers auf einer winterlichen Bergfahrt mit Sommerreifen. Obwohl man mehr Gas gibt, dreht man auf der Stelle. Wo bleibt der "Grip"? Das Profil will neu definiert sein, um insbesondere auf den vielen Online-Kanälen besser gefunden zu werden.

813 Quadrilliarden Nachrichten

Für das Jahr 2016 hat der IT-Konzern Cisco sagenhafte 10 Milliarden Smartphones und Tablet Computer weltweit prognostiziert, 1,4 Geräte pro Erdenbewohner. Alle Geräte verfügen über Internet-Zugriff, Video und mehr, 813 Quadrilliarden Nachrichten senden wir dann, die Zahl hat 28 Nullen. Dass wir einen "digital lifestyle" entwickeln, haben wir inzwischen akzeptiert. Wir kaufen online ein, schauen einen Videoclip an um den Bauernschrank zusammenzubauen, lesen online nach, wie lange man den Schweinsbraten im Ofen garen muss. Kinder reichen Hausaufgaben online an ihre Lehrer zur Korrektur weiter. Das alles funktioniert mehr oder weniger gut im privaten Bereich.

Vertrauensindex im Allzeit-Tief

Die Unternehmen sind aber in einer extremen Wettbewerbssituation, sie spüren die Wirtschaftskrise – und die CEOs sind mit einem beispiellosen Vertrauensverlust konfrontiert. Allein im Jahr 2011 ist der globale Vertrauensindex des amerikanischen PR-Beraters Edelman für CEOs um 12 Prozent auf 36 Prozent gesunken, ein Allzeit-Tief. Die Zahl bedeutet, dass ein CEO bei einer Rede vor 100 Menschen nur 36 der anwesenden Köpfe und Herzen erreicht. Edelman sagt, die Experten hätten seit dem letzten Jahr mehr Ansehen als die Unternehmensleiter. Wieso? Was machen Fachspezialisten in ihrer Kommunikation besser? Wieso gewinnen Fachspezialisten die Aufmerksamkeit, das Verständnis und das Vertrauen der Kollegen scheinbar einfacher als die Chefs in der Firmenleitung? Es ist kein Zufall, wenn die Experten mehr "follower" haben als die Chefs. Die vielen Medienberichte über Insiderhandel, Veruntreuung, mangelnder Auf-

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

Susanne Müller-Zantop: «Die echten "Social CEOs" erzeugen "Grip".»

THEMEN

› **Business Travel** S. 4
Destination Afrika
› **Stellentrend Barometer** S. 10
Tops und Flops
› **Sesselrücken** S. 10
HR-Leader in neuen Positionen
› **Aktuelle Bildungsangebote** S. 10

(Fortsetzung Leitartikel)
sichtspflicht, Bilanzmanipulation und anderes haben ihre Wirkung getan. In einer einfachen "Pars pro toto"-Sichtweise wird die Spezies CEO in Sippenhaft genommen. Man entzieht ihm oder ihr kollektiv und proaktiv das Vertrauen – jede Massnahme wird mit Skepsis betrachtet («Wieso wurde die Pensionskassenregelung geändert, will sich hier wieder einmal jemand bereichern?»).
Was ist die Lösung? Soziale Medien können ohne Zweifel einen Beitrag leisten, um Vertrauen zu einer Person aufzubauen. Doch ist die Unternehmensleitung gerade hier zu Recht skeptisch. Ein CEO, der auf Anraten seiner Töchter einen Facebook-Account eröffnete, bekam innerhalb von zehn Minuten mehr als 20 Freundschaftsanfragen von Menschen, die er weder kannte noch kennen wollte. Also meldete er sich gleich wieder ab. Wenn man weiss, dass Facebook sämtliche Daten seiner Benutzer Drittfirmen zugänglich macht, wenn diese Software Add-ins für Facebook entwickeln, ist es sowieso fraglich, ob die Unternehmensleitung hier gut aufgehoben ist.

Kommunikative Identität der CEOs

Medien, die für Experten funktionieren, sind CEOs zunächst verschlossen – es sei denn, sie finden einen besonderen Zugang für sich – ähnlich wie es der eingangs beschriebene CEO mit seinem internen Blog geschafft hat. Wir haben dazu einen Test entwickelt, welcher die «kommunikative Identität» des CEO ermittelt. Dies wird kombiniert mit dem Status der Unternehmensstrategie, mit der Unternehmenskultur, der wirtschaftlichen Gesamtsituation etc. Man kann daraus ableiten, dass es drei verschiedene Typen von CEOs gibt, welche unterschiedlich auf die Kommunikationslandschaft von heute und morgen zugehen:

A-CEOs...

...sind *die* «Social CEOs». Sie haben eine grosse Affinität zur Technologie und benutzen die oben angesprochenen 1,4 Geräte selbst seit einiger Zeit. Sie befürworten es, dass wichtige Unternehmensinformationen in einer internen "Cloud" zugänglich sind. Ein A-CEO verzichtet auf Statusbesprechungen und Meetingprotokolle, reduziert die Anzahl E-Mails, setzt auf Videoconferencing und die persönliche Präsenz. Soziale Netze setzt er oder sie im Unternehmen ein, um den Austausch von Kontakten und Wissen intern zu fördern. Videobotschaften erläutern Entscheidungen für jeden im Originalton, das reduziert Gerüchte. Diese neue Art zu kommunizieren ist vielversprechend. IBM hat in seiner CEO-Studie 2012 ermittelt, dass die so geführten Unternehmen bis zu 30 Prozent erfolgreicher sind als diejenigen, in denen traditionell kommuniziert wird.

B-CEOs...

...informieren sich über alle neuen Möglichkeiten und sprechen mit den Menschen, die entweder A-CEO sind oder mit diesen zusammenarbeiten. Es geht ihnen darum, eine graduelle Erweiterung der bisherigen Kommunikationsmethoden umzusetzen, d. h. punktuell Neues zu testen, aber vom Umfang her reduziert. Sehr gut eignet sich dazu eine Videobotschaft, die jedes halbe Jahr produziert wird und an alle Mitarbeitenden in allen Ländern und an Tochtergesellschaften verteilt wird. Der Originalton des CEOs, auch seine Körpersprache und Gestik, sagt mehr als viele Worte über die strategischen Schwerpunkte, die er im nächsten halben Jahr setzen will.

C-CEOs...

...sind skeptisch. Sie fragen sich: Ist der «Social CEO» ein kurzlebiges Phänomen? Auch diese Gruppe tut gut daran, sich zu informieren, die neuen Technologien anzuschauen und möglichst vorurteilsfrei herauszufinden, was passen könnte.

Es ist eine Tatsache, dass Technologieentscheidungen in Firmen hierarchisch immer höher erfolgen. Bei Amazon, dem Unternehmen, das Buchhandel und Buch neu definiert, ist der CEO der CIO. Er hat entschieden, seine globale Logistikplattform so auszubauen, dass sie 500 000 Anfragen pro Sekunde bearbeiten kann. So können neben Büchern und Texten auch Babywindeln und Rasenmäher versendet werden. Die Mitarbeiter schätzen die straffe Führung und sind zu Innovation aufgefordert. Das Tempo ist schnell. Informationen sind für jeden verfügbar, aber als Holschuld. Dies gilt auch für die Mitarbeiter in der Logistik und im Versand. «Ein toller Arbeitgeber. Aber man wird nicht verhätschelt.»
MediaMarkt Saturn hat den Einstieg in den Onlinehandel verschoben. Strategische Technologieentscheidungen wurden auf der CEO-Ebene nicht getroffen. Die Unternehmenskommunikation ist intern wie extern nicht transparent. Mitarbeiter posten online, es sei «nicht das Wahre, dort zu arbeiten». 2011 ging der Umsatz bei MediaMarkt Saturn insgesamt um etwa 4 Prozent zurück. In dieser Zeit wuchs der Umsatz von Amazon um 37 Prozent.
Amazon ist der Prototyp eines Unternehmens der Zukunft. Der "Grip", den sich jede Firmenleitung für ihre strategischen Botschaften wünscht, kann erzeugt werden. «Social CEOs» arbeiten so zum Nutzen ihres Unternehmens.

(*) Susanne Müller-Zantop ist seit 2006 Geschäftsleiterin der CEO Positions AG in Zürich (smz@ceo-positions.net). Im September 2012 gründete sie die CEO Future Communications Community (CFCC). Mit der Community bietet sie CEOs und ihren Kommunikationsleitern und -beratern ein Netzwerk von Research zum Thema. (www. ceo-positions.org)

BUSINESS TRAVEL

Destination Afrika: Enormes Wachstumspotenzial

Foto: shutterstock.com

Die erhöhte politische Stabilität und der Reichtum an natürlichen Ressourcen ist Grund für einen spürbaren Anstieg im Geschäftsreisebereich. Südafrika, das bisher den dominanten Status im Geschäftsreisemarkt in der Region hatte, muss sich der steigenden Konkurrenz durch eine Anzahl rasch neu entstehender Volkswirtschaften, v. a. Nigeria, Ghana und Kenia, stellen, so die Ergebnisse einer Studie von HRG (Hogg Robinson Group), ein internationaler Anbieter von Geschäftsreisedienstleistungen.
Laut der wichtigsten ökonomischen Indikatoren zählt Afrika zu den sieben weltweit am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften. Allein Ghanas Wirtschaft wuchs 2011 um mehr als 14 %, und auch für 2012 wird ein starkes Wachstum erwartet. Während die natürlichen Ressourcen Afrikas ein signifikanter Magnet für multinationale Konzerne bleiben, haben Restriktionslockerungen auf ausländische Investitionen seitens der Regierungen insgesamt zu einer grösseren Entwicklung in Bereichen wie z. B. Infrastruktur, Telekommunikation und Landwirtschaft geführt. Das Wachstum im inländischen Investment und der Zustrom von ausländischem Geschäft sind zu Beschleunigern für die rapide infrastrukturelle Entwicklung geworden, die sich in ganz Afrika vollzieht. Fluggesellschaften reagieren bereits auf die Zunahme von Geschäftsreisen nach Afrika, in dem neue Routen eröffnet und Frequenzen der bestehenden Flüge in stark wachsende Regionen erhöht werden. South African Airways setzt den Fokus auf den regionalen Markt und hat kürzlich die Strecke Kapstadt-London eingestellt, um weitere Maschinen für afrikanische Routen zur Verfügung zu haben. «Nach Jahrzenten schleppender Entwicklung zeichnet sich Afrika nun als Zentrum für internationales Investment ab – in einigen Gegenden überholt das Wachstum sogar jenes der BRICS-Staaten», so Chris Schuitmaker, Manager für Regional Business & Partner Management bei HRG.
Dennoch hat die Region noch mit einigen Problemen zu kämpfen, vor allem hinsichtlich Infrastruktur und Sicherheitsmassnahmen in weiten Teilen Westafrikas. Dies und der Fakt, dass sich die Nachfrage schneller entwickelt, als dass ausreichend Unterkünfte zur Verfügung stehen, sind massgebend für hohe Preise. So ergab die kürzlich veröffentlichte Hotelstudie von HRG u. a., dass die Hotelpreise für Geschäftsreisende in Lagos die zweitteuersten der Welt sind. Diese Probleme lösen sich nicht über Nacht, aber es werden Strassen und Hotels gebaut, Flughäfen modernisiert und Kommunikationsverbindungen verbessert.

Von Nina Aryapour, Beraterin in der auf die Reiseindustrie spezialisierten PR-Agentur Primus Communications (www.primuscommunications.ch).