8

STECKT DER KAPITALISMUS IN DER KRISE?

INTERVIEW: SUSANNE MÜLLER ZANTOP IM GESPRÄCH MIT PROF. MARCO CASANOVA

BILDER: ADOBE STOCK UND PARINYA WONGWANNAWAT

Anfang des neuen Jahres trafen wir Prof. Marco Casanova in Olten an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW zum Gespräch. Der 53-jährige Tessiner ist am Institute for Competitiveness and Communication ICC der Experte für Reputation und Markenmanagement. Im Interview mit Susanne Müller Zantop spricht Casanova unter anderem über den neuen, von der FHNW lancierten CAS-Lehrgang (Certificate of Advanced Studies) «Reputationsmanagement – Konzepte, Instrumente, Erfolgsfaktoren», dessen Studienleiter Casanova ist. Der CAS ist aufgeteilt in zwei je acht ganztägige Module. Modul 1 «Corporate Brand und reputationsorientiertes Stakeholder-Value-Management» beginnt im November 2021 und fokussiert auf die Tätigkeiten auf Stufe Management, die reputationsrelevant sind. Beim Modul 2 «Doppelte Perspektive auf C-Level; Unternehmensführung und Reputationsmanagement – Shared Services Office, Chief Reputation Officer (CRO)», das in enger Zusammenarbeit mit CRO.SWISS durchgeführt wird und im Februar 2022 beginnt, liegt der thematische Fokus auf den Tasks, die das Top-Management auf C-Level bezüglich Reputationsmanagement zu erfüllen hat.

> Organisationen nehmen zunehmend eine exponierte Position ein, weil die Erwartungshaltungen an sie gestiegen sind: um die sogenannte Lizenz zum Wirtschaften zu behalten, ist eine Entwicklung weg vom reinen Shareholder-Value hin zum Stakeholder-Value notwendig! Endet nämlich die Unternehmenskultur vor derjenigen der Gemeinschaft, so hat ein Unternehmen – mittelfristig – keinen Markt mehr.

Prof. Marco Casanova

Guten Tag Herr Prof. Casanova. Bei was unterbrechen wir Sie gerade – oder anders gefragt: Mit welchen Themen beschäftigen Sie sich aktuell?
Ich bin gerade dabei, mich mit der Daseinsberechtigung des Kapitalismus und damit verbunden mit der Fragestellung «Steckt der Kapitalismus in der Krise?» zu beschäftigen.

Das ist ein ziemlich dickes Brett.
Absolut. Dünner wäre mir aber zu einfach (lacht). Oder um es in den Worten von Einstein zu sagen: «Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher.»

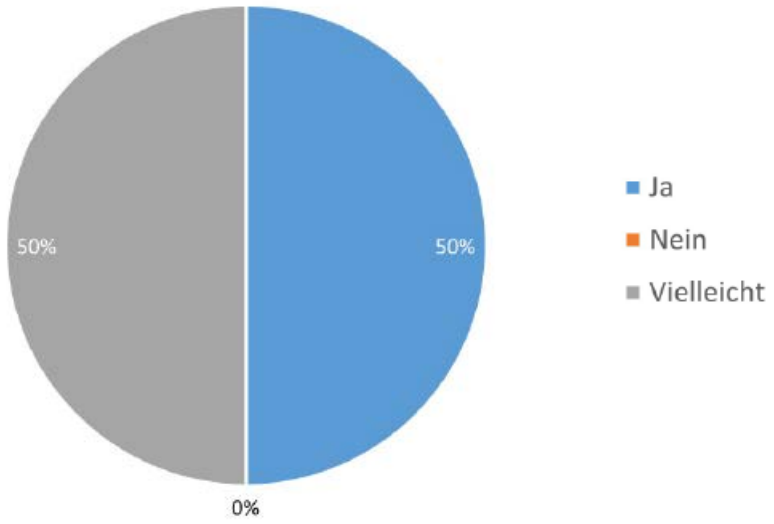
Absolut richtig. Wer möchte dem widersprechen. Und warum treibt Sie diese Fragestellung der Kapitalismuskrise um?
Weil dies sehr eng mit der Vertrauenskrise einhergeht, in der sich auch unsere hiesige Wirtschaft befindet, und dies wiederum sehr eng mit meinem Interessengebiet des Managements von Reputation und Unternehmensmarke verknüpft ist.

Woran machen Sie diese Krise des Vertrauens in die Wirtschaft fest?
Wenn die Mehrheit der Bevölkerung bei Abstimmungen, gegen die explizit geäusserte Empfehlung der Wirtschaft, Sachvorlagen annimmt (bspw. Konzernverantwortungsinitiative KVI) oder ablehnt (bspw. Olympische Spiele in der Schweiz), dann kriselt es im Verhältnis zwischen der Gesellschaft und der Wirtschaft. Aber wer ist denn die Wirtschaft? Doch wir alle, oder? Und ist die Wirtschaft nicht ein durch uns geschaffenes Mittel zum Zweck, damit wir ein gutes Leben führen können? Um es auf den Punkt zu bringen: Wir stellen zunehmen fest, dass immer mehr Menschen (auch) in der Schweiz die Wirtschaft nicht als Teil der Lösung sehen, sondern (eher) als das Problem.

Was beeinflusst denn diese Kapitalismuskrise in erster Linie? Oder anders gefragt: Welche Faktoren spielen hier die entscheidende Rolle?
Da unscharfe Begriffe die Diskussion verschärfen, lassen Sie uns bitte erst einmal Kapitalismus und Krise definieren. Eine gängige Definition für Kapitalismus lautet, dass darunter «eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung verstanden wird, die auf Privateigentum an den Produktionsmitteln und einer Steuerung von Produktion und Konsum über den Markt beruht». Und als weitere Merkmale sind von Bedeutung: «die Akkumulation, freie Lohnarbeit und das Streben nach Gewinn im rationalen kapitalistischen Betrieb».

So weit, so gut. Und was ändert sich hier punkto Akzeptanz?
Dass die sogenannten freien Güter wie Luft, Seen und

Was denken Sie: Steckt der Kapitalismus in der Krise?



Grafiken: Qualitative Befragung & Auswertung anlässlich des 2. Digitalen Round Table von CRO.SWISS (8. Februar 2021)

Wälder aus zunehmender Sicht einer Mehrheit in der Bevölkerung keine freien Güter mehr sein sollen, die man ohne Verantwortung (aus)nutzen sollen können darf. Die sogenannte «neue Realität» bedeutet, dass sich Geschäftsmodelle zu ändern haben, und zwar mit der Prämisse, dass es keine freien Güter mehr gibt (bspw. durch CO_2-Zertifikate abgegolten). Hier wirkt ein anderer Trend als Beschleuniger noch mit, und zwar dass Blackbox gestern war und der Ruf nach Transparenz und Offenheit in allen Lebensbereichen zunehmend gefordert wird (Stichwort: Lieferketten). Transparenz schafft dieses Vertrauen, und Vertrauen wird dementsprechend zum Wertschöpfungsfaktor und zur entscheidenden Währung.

Spannend. Wir kommen darauf zurück. Aber zuerst gilt es jetzt noch Krise zu definieren.
Was es vorgängig zu Krise noch anzumerken gilt, ist das Folgende. Was bei bspw. Innovation auch gilt, gilt für Krise. Genauso wenig wie es die Innovation gibt, gibt es auch nicht die Krise. Denken Sie an die unterschiedlichen Innovationen wie Produkt-, Prozess-, bahnbrechende oder auch Marketinginnovationen. Genauso gibt es auch ganz unterschiedliche Krisen. Im Kontext des Kapitalismus sind relevante Krisengebiete die Wirtschaftskrise, die Finanz-, Klima-, Energie- und von der Soziologie her betrachtet die Sinnkrise, und hier unterteilt in die Perspektive der Organisation und in die Sicht des Individuums. Diese Melange an Perspektiven macht es anspruchsvoll, die Treiber für die Vertrauenskrise, in die der Kapitalismus und seine Wirtschaftssubjekte geraten sind, zu identifizieren.

Konkret?
Wenn Sie dies nun alles gebührend berücksichtigen, kommen Sie zum Schluss und beantworten die Frage, ob der Kapitalismus sich in der Krise befindet, mit einem klaren «Jein» (schmunzelt). Denn die Antwort fällt je nach Perspektive eben unterschiedlich aus. Trotz Pandemie haben wir global zwar eine hohe Arbeitslosigkeit, aber die Wirtschaft und vor allem die Finanzmärkte brummen, von Krise hier also keine Spur, Ganz im Gegenteil. Klima- und Energiekrise hingegen sind klar zu bejahen, die Sinnkrise ist zumindest teilweise zu bejahen.

Das Vertrauen, dass die Wirtschaft und deren Führungspersonal im Dienste der Gesellschaft agieren, scheint also zumindest etwas ramponiert zu sein.
Mehr als das. So hat die durch M.I.S. Trend kürzlich veröffentlichte Umfrage «Sophie 2020», bei der über 1300 in der Schweiz lebende Menschen befragt wurden, u. a. ergeben, dass nicht einmal jeder Vierte (22 %) den Spitzenmanagern von in der Schweiz domizilierten Konzernen vertraut. Stellen Sie sich dies einmal plas-

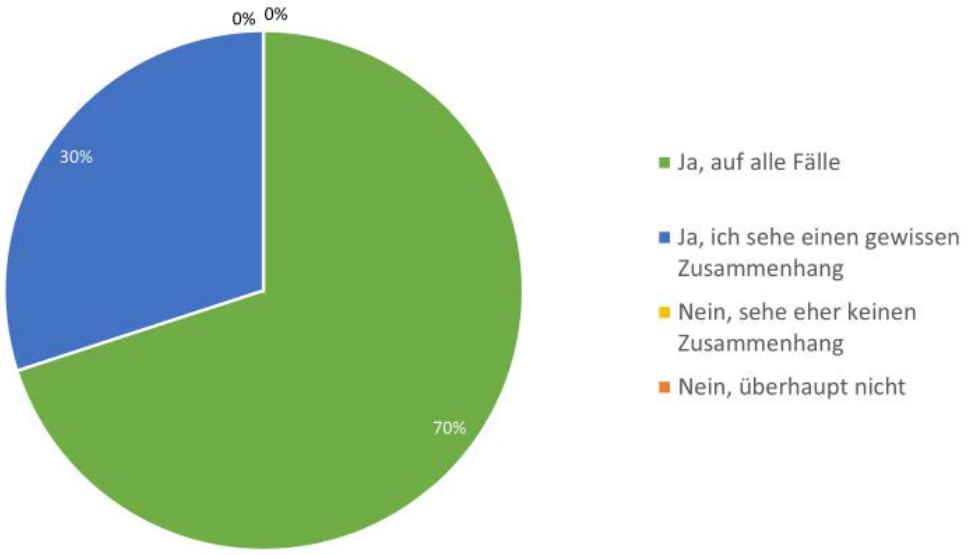
tisch vor: Ein CEO eines börsenkotierten Schweizer Unternehmens spricht vor hundert Personen über einen Sachverhalt, und 22 Zuhörer glauben ihm; aber ganze 72 Zuhörer vertrauen den Ausführungen nicht. Diese Vertrauenskrise der Wirtschaft gilt es sehr ernst zu nehmen. Der VRP (Verwaltungsratspräsident, die Red.) von Nestlé, Paul Bulcke, führte in seinem am 24. Dezember in der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ) veröffentlichten Gastkommentar aus, «in kaum einer anderen Volkswirtschaft bilden Konzerne einen solch grossen Stützpfeiler der Wirtschaft und der Gesellschaft insgesamt; denn jeder vierte Arbeitsplatz befindet sich in der Schweiz in einem Grossunternehmen», und kommt zur Konklusion: «Wir stellen fest, dass es schwieriger geworden ist, unsere Aktivitäten in den Medien einzubringen. Wir stossen auf Skepsis und Misstrauen. Ein Grund liegt darin, dass die perfektionierten und teuren Kampagnen der Wirtschaftsskeptiker offenbar besser ankommen. Die Debatte konzentriert sich vermehrt auf den Austausch moralisch aufgeladener Schlagwörter. Die Leistungen der Wirtschaft werden dagegen oft ignoriert.»

In der Analyse der Situation stimme ich Paul Bulcke absolut zu. Ein Beispiel, dass dies eindrücklich dokumentiert, ist das Ranking des Gemeinwohlatlas der Hochschule St. Gallen HSG, die nicht wirklich als Wirtschafts- und Kapitalismusgegnerin gilt (schmunzelt). Was meinen Sie, auf welcher Position befindet sich das erste SMI-Unternehmen im Gemeinwohlatlas 2020 (der Swiss Market Index [SMI] ist als Blue-Chip Index der bedeutendste Aktienindex der Schweiz und setzt sich aus den 20 grössten börsenkotierten Schweizer Firmen zusammen, die Red.)?

Sicherlich in den Top 10 ...

Knapp daneben ist auch vorbei. Im Gemeinwohlranking 2020, das über 100 Organisationen aufgrund der vier Kriterien Aufgabenerfüllung, Zusammenhalt, Lebensqualität und Moral den Gemeinwohlbeitrag bewertet, liegt Geberit auf Position 28, gefolgt von Schindler auf 32 und der Swisscom auf Rang 34. Die Top-5-Organisationen sind Rega, Spitex, Pro Senectute Schweiz, Schweizer Paraplegiker Zentrum und das Schweizerische Rote Kreuz. Also alles NGOs, die einen klaren Sinn, neudeutsch «purpose», haben und diesen – scheinbar – äusserst glaub- und vertrauenswürdig mit Leben füllen.

Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem möglichen Vertrauensverlust in die Wirtschafts- und Gesellschaftsform und dem Reputationsmanagement?



Grafiken: Qualitative Befragung & Auswertung anlässlich des 2. Digitalen Round Table von CRO SWISS (8. Februar 2021)

Die wirklichen SMI-Schwergewichte liegen mit Novartis (87), Credit Suisse (93), UBS (96) und Nestlé (98) ganz hinten im Ranking, nur noch Organisationen und Marken wie Marlboro (110), FIFA (109) und Glencore (108) erhalten kritischere Bewertungen.

Paul Bulckes Aussage «Wir stossen auf Skepsis und Misstrauen. Die Leistungen der Wirtschaft werden dagegen oft ignoriert» klingt schon ziemlich stark nach Resignation. Ihre Empfehlung?
Es ist höchste Zeit, mit einem zeitgemässen, d. h. strategisch verankerten, authentischen Reputationsmanagement Gegensteuer zu geben. Hier sehe ich natürlich nicht nur Nestlé in der Pflicht. Die Unternehmen ganz generell in der Schweiz sind gut beraten, sich ihrer Verantwortung entsprechend zu professionalisieren in der Beziehungspflege mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen.

Bulcke spricht ja selber von «perfekten Kampagnen, die besser ankommen» ...
Genau. Was spricht dagegen, dass Unternehmen ihrer Überzeugung entsprechend nach allen modernen Regeln des Reputationsmanagements aufzeigen, dass ihr Wirken grossmehrheitlich äusserst positive Effekte hat für die Bevölkerung und den Lebensstandard in der Schweiz? Wenn dies nämlich nicht geschieht, bekommen die den Kapitalismus repräsentierenden Grossunternehmen und der Kapitalismus ganz generell ein Legitimitätsproblem, und dies kann mittelfristig zum Entzug der sogenannten «license to operate» (Lizenz zum Wirtschaften) führen. Denn wenn eine Gesellschaft die Meinung vertritt, dass es der Gemeinschaft besser (er)geht, wenn dieses Unternehmen oder diese Industrie nicht mehr existiert, wird dieser über kurz oder lang der Stecker gezogen, und zwar indem die Rahmenbedingungen sukzessive derart verschärft werden, dass es für diese Firmen und Industrien nicht mehr sinnvoll ist, weiterzumachen und für die Zukunft noch zu investieren. So geschehen beispielsweise mit der Kohleindustrie in Deutschland oder dem faktisch totalen Wegzug der grünen Biotechnologie aus Europa nach USA. Ich kann als Nestlé – hier als Beispiel für die SMI-Unternehmen – nun diese Situation beklagen, lamentieren und mich als ungerechtfertigtes Opfer bemitleiden, weil einem Unrecht widerfährt, oder ...

“

Je besser Ihr Unternehmen seinen Zweck erfüllt, indem es Werte für seine Kundinnen und Kunden, seine Mitarbeitenden und das Gemeinwesen schafft, desto eher werden Sie wettbewerbsfähig sein und dauerhaft Gewinne für Ihre Aktionärinnen und Aktionäre erwirtschaften können.

Larry Fink
CEO von Blackrock

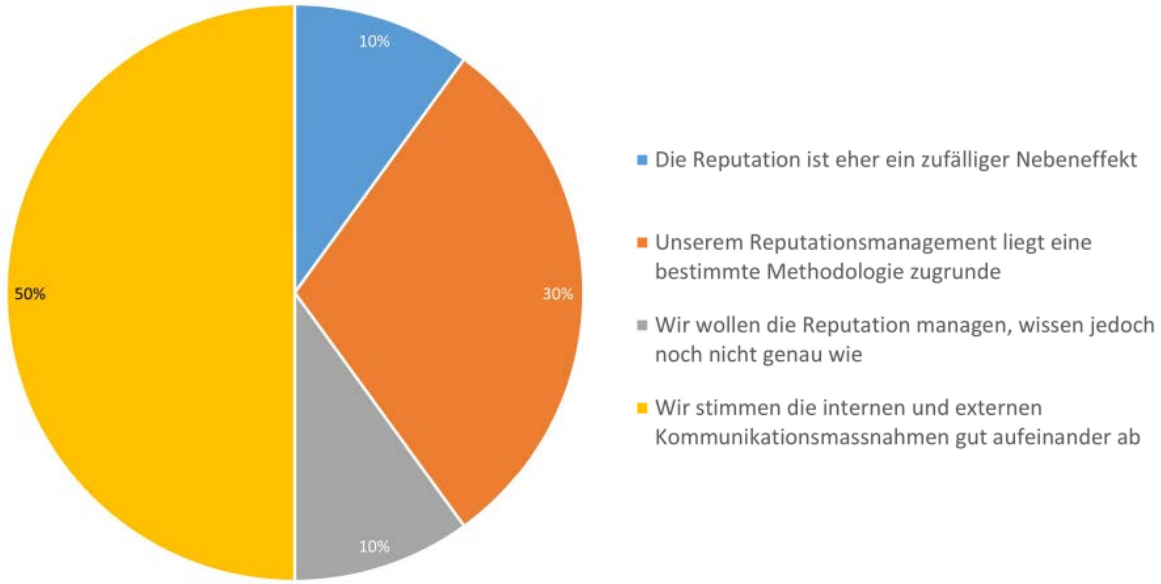
> Immer mehr Organisationen beginnen, ein ganzheitliches Stakeholder-Value-Management zu implementieren, weil das Bewusstsein steigt, dass die Reputation Wertschöpfungsfaktor ist, dessen professionelle Bewirtschaftung über Erfolg und Misserfolg (mit)entscheidend ist, und deswegen diese harte Währung aktiv zu managen ist.»

Prof. Marco Casanova

Oder was? Zu welchen Erkenntnissen gelangen Sie bezüglich dieser geschilderten Situation und was schlagen Sie vor?
Es sind grundsätzlich deren drei Aspekte, die ich hier sehr gerne ausführen möchte. Erstens: Organisationen nehmen zunehmend eine exponierte Position ein, weil die Erwartungshaltungen an sie gestiegen sind: Um die sogenannte Lizenz zum Wirtschaften («license to operate») zu behalten, ist eine Entwicklung weg vom reinen Shareholder-Value hin zum Stakeholder-Value notwendig! Endet nämlich die Unternehmenskultur vor derjenigen der Gemeinschaft, hat ein Unternehmen – mittelfristig – keinen Markt mehr. Dank eines werteorientierten Managements können sich diese Werte als identitätsstiftende Klammer in der Unternehmensmarke zur gelebten Unternehmenskultur entwickeln. Zweitens: eine Organisation hat heute von den Stakeholdern als etwas angesehen zu werden, das Wert und Nutzen schafft. Auf diese Weise werden sich die Stakeholder mit der Organisation, ihren Marken, ihren Produkten und Dienstleistungen verbunden fühlen, sich engagieren und dadurch zum Erfolg entscheidend beitragen. Und drittens: Immer mehr Organisationen beginnen, ein solches ganzheitliches Stakeholder-Value-Management zu implementieren, weil das Bewusstsein stetig steigt, dass die Reputation ein entscheidender Wertschöpfungsfaktor ist, dessen professionelle Bewirtschaftung über Erfolg und Misserfolg (mit-)entscheidend ist, und deswegen diese harte Währung «Image» aktiv zu managen ist. In diesem Verständnis bildet ein integriertes, ganzheitliches Reputationsmanagement ein wesentliches Instrument der strategischen Unternehmensführung.

Gut gebrüllt, Löwe. Einfacher gesagt als getan …
Absolut. Und deswegen haben sich die führenden Köpfe und Vereinigungen in der Schweiz, was das Thema Reputation anbelangt, zusammengetan und werden ihrer Verantwortung entsprechend den CAS-Lehrgang «Reputationsmanagement – Konzepte, Instrumente, Erfolgsfaktoren» im Herbst 2021 zum ersten Mal durchführen. Die vermittelten Inhalte sollen die Teilnehmenden befähigen, in ihren Organisationen ein modernes, den heutigen gesteigerten Ansprüchen genügendes Reputa-

Wie wird Reputation in Ihrer Organisation konkret gemanagt?



Grafiken: Qualitative Befragung & Auswertung anlässlich des 2. Digitalen Round Table von CRO.SWISS (8. Februar 2021)

tionsmanagement zu implementieren.

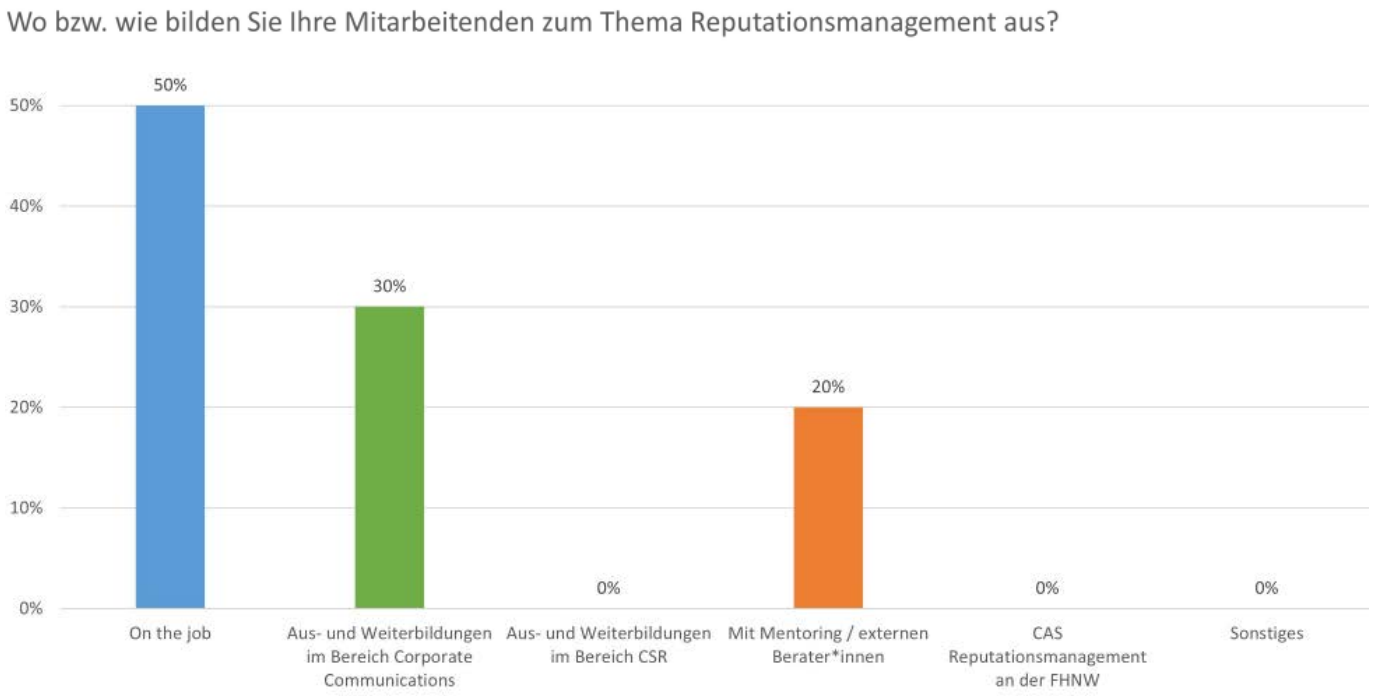
Klingt spannend und sinnvoll.
Danke für die Blumen (lacht).

An wen konkret richtet sich dieser Lehrgang, wie lange dauert er und was kostet das Ganze?
Der gesamte Lehrgang kostet 9800 Schweizer Franken, und dies für 16 Präsenztage. Wir sind davon überzeugt, dass dieser CAS ein äusserst attraktives Studium ist, das gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen des Arbeitsmarkts gerecht wird und den Absolventinnen und Absolventen Zugang zu anspruchsvollen Management- und Führungsaufgaben eröffnet. Dieser Zertifikatslehrgang richtet sich an alle Führungskräfte und Kaderpersönlichkeiten in Organisationen (Unternehmen, Verwaltung, NGOs, Verbände), die für den Reputationsaufbau und -erhalt verantwortlich sind, sowie an ambitionierte Personen, die zukünftig unter anderem solche Schlüsselpositionen anstreben, und an Dienstleister, die auf Beratungsseite die Professionalisierung im Reputationsmanagement aktiv unterstützen wollen.

Beide Module haben je 8 Präsenztage, wobei diese aufgeteilt sein werden in Unterricht vor Ort in Olten an der FH und Firmenbesuchen in der D-A-CH-Region (Deutschland, Schweiz und Österreich).

Was kann man zum Referentenmix sagen?
Sehr viel (lacht). Es wird ohne Übertreibung die Crème de la Crème bei uns aufschlagen, und zwar sowohl von der analytisch-systematischen und wissenschaftlichen Seite her als auch Top-Experten aus der Praxis. Denn dank der engen Zusammenarbeit einerseits mit der International Brand and Reputation Community INBREC und mit Christof Küng und seinem hochattraktiven Netzwerk CRO.SWISS werden aktuelle Best-Practice-Praxisbeispiele u. a. jeweils durch die leitenden Führungspersonen präsentiert und im Detail besprochen, und zwar sowohl von der strategischen als auch konzeptionellen und operativen, implementierungstechnischen Perspektive her betrachtet.

Sie tönen absolut überzeugt, ja fast schon enthusiastisch.
Ja absolut. Und zwar weil dieser CAS sich durch eine sehr hohe Praxisorientierung auszeichnet, die direkt



Grafiken: Qualitative Befragung & Auswertung anlässlich des 2. Digitalen Round Table von CRO.SWISS (8. Februar 2021)

anwendbar ist, und zwar u. a. durch die Kombination aus aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnissen und echter Projektarbeit in Organisationen. Die Inhalte sollen die Teilnehmenden nämlich dazu befähigen, die Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmensführung und Reputationsmanagement zu verstehen, einschliesslich der eigenen Wirkung. Sie lernen, wie das Querschnittsthema Reputation in enger Zusammenarbeit mit anderen Funktionen wie GL, VR, HR, IT, Sales/Vertrieb, Finanzen, F&E, Produktion, Legal, Marketing und Kommunikation heute erfolgreich gemanagt werden kann, um dann die Beziehungen in den entscheidenden vier Märkten Arbeits-, Absatz-, Kapital- und Meinungsmarkt mit den relevanten Anspruchsgruppen erfolgreich aufzubauen und strategisch gezielt weiterentwickeln zu können.

Und wie sind die beiden Module aufeinander abgestimmt?
Die Basis bildet das ganzheitliche, systemorientierte Managementmodell von St. Gallen, das sich dadurch auszeichnet, dass man eine integrierte Sichtweise verfolgt im Gegensatz zur Silo-Optik, die in den meisten Aus- und Weiterbildungsangeboten zu beobachten ist und bei der dem eingeschränkten Expertentum das Wort gegeben wird.

Modul 1 «Corporate Brand und reputationsorientiertes Stakeholder-Value-Management» wird durch mich geleitet, und im Fokus steht einerseits der Themenkomplex, was heutzutage «State of the Art» ist im Bereich marken- und reputationsorientiertes Stakeholder-Management und was es dazu braucht, um dieses an Vision und Strategie auszurichten und sicherzustellen, dass es in Kultur und Verhalten, Strukturen und Prozesse, Kommunikation und Marketing integriert ist. Manager erläutern anhand von konkreten Fällen und Situationen, wie auf dieser Grundlage konkrete Projekte, Initiativen und Ziele zu planen und zu implementieren sind, immer mit dem Fokus, sicherzustellen, dass man on brand bleibt.

Und das Modul 2 «Doppelte Perspektive auf C-Level; Unternehmensführung & Reputationsmanagement – Shared Services Office, Chief Reputation Officer (CRO)»?
Hier findet die «Veredelung» des Wissens aus dem Modul 1 statt. Soll heissen, dass auf der Grundlage der vermittelten und diskutierten Konzepte, Instrumente und Erfolgsfaktoren die Teilnehmenden lernen, wie man nicht nur einzelne Aktivitäten on brand steuert, sondern sämtliche Aktivitäten in der Organisation. Hierzu werden quantitative und qualitative Bewertungselemente besprochen, die befähigen, dass man die Reputation der Organisation ganzheitlich steuert, und zwar als hoch angesehener Partner des jeweiligen Top-Managements.

Und wer verantwortet dieses Modul 2?
Auch hier gibt es einen Mix zwischen wissenschaftlich

fundierten Inputs und Führungskräften aus der Wirtschaft (Verwaltungsrätinnen, C-Level-Manager, Unternehmerinnen und Top-Berater), die die Erwartungshaltungen und die Tasks eines ganzheitlichen Reputationsmanagements als wesentliches Instrument der strategischen und operativen Unternehmensführung im Detail beleuchten werden. Als Partner haben wir hier, was mich persönlich sehr freut, Christof Küng und sein hochkarätiges CRO.SWISS-Netzwerk gewonnen. Zusammen mit ihm wird dieses Modul auf der Grundlage des Pflichtenhefts eines Chief Reputation Officer (CRO) sehr konkret und praxisnah konzipiert.

Wenn Sie zum Schluss des Interviews noch einen «elevator pitch» für den CAS halten, wie lautet dieser?
Gerne. Schweizer Unternehmen haben Gas zu geben, wenn es um die Professionalisierung ihres Reputationsmanagements geht, und zwar verstanden als ein wesentliches Instrument der strategischen Unternehmensführung. Genau hier setzt der neue CAS an, indem der Lehrgang das Ziel einer Schärfung des Verständnisses und Förderung eines gesamtheitlichen Blicks auf das komplexe Konstrukt Reputation verfolgt. Wissenschaftlich fundiert und jederzeit praxisnah. «The best of both worlds» also.

Prof. Marco Casanova
lic. rer. pol., Institute for Competitiveness and Communication ICC, FHNW

Der an der Universität Bern ausgebildete 53-jährige Tessiner Betriebswirtschafter gründete im Jahr 2002 das Beratungsunternehmen Branding-Institute und 2005 den Verein Interessengemeinschaft IG Branding Schweiz. Seit 2007 hat Casanova einen Lehrauftrag in der BWL-Masterausbildung an der Universität Bern und ist u.a. auch Chairman der International Brand and Reputation Community INBREC, einem Netzwerk, das sich zum Ziel setzt, die Qualität, Effizienz und Leistungsfähigkeit des Marken- und Reputationsmanagements zu verbessern und nachweislich zum Erfolg internationaler Unternehmen und Organisationen beizutragen. 2021 lanciert er am Institute for Competitiveness and Communication ICC der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW den ersten deutschsprachigen CAS-Lehrgang (Certificate of Advanced Studies) in Reputationsmanagement für den D-A-CH-Raum.

Susanne Müller Zantop
Gründerin und CEO von CEO Positions AG
Susanne Mueller Zantop studierte Wirtschaftsinformatik und Computerlinguistik in Regensburg, gefolgt von einem MBA an der HSG. Ihre Corporate-Karriere führte sie in den oberen Führungskreis bei IBM, Gartner, Siemens und Adecco, in Analysten- und Investor-Relations-Positionen sowie in die Gesamtleitung Marketing und Kommunikation global. Sie arbeitete in Deutschland, der Schweiz, England und den USA. Als Beirat im Verein Deutscher Ingenieure Technologiezentrum und bei der europäischen Kulturstiftung PRO Europa gibt sie ihre Erfahrungen weiter. CRO.SWISS freut sich, sie als Expertin im Team zu wissen.