

## CCO – ein neuer Typus von Manager

### *Kommunikation – ein Fach wie Finanzen und Marketing*

Von Mark R. Hoenig und Markus Will\*

Zwischen der obersten Führungsebene und den Spezialisten und Funktionalisten für die Kommunikation klafft eine bedenkliche Lücke mit teilweise gravierenden Schadenfolgen. Derweil sind die Anforderungen an die Kommunikation mittlerweile dergestalt hoch, dass es einen neuen Typus von gut ausgebildeten Managern auf der obersten Hierarchiestufe braucht; dazu haben alle Ausbildungsebenen beizutragen.

Den Umgang mit Kommunikation überlassen CEO und Verwaltungsräte gerne ausgesuchten Spezialisten, nämlich PR-Experten, Werbefachleuten oder gar Motivationstrainern. Da muss es doch eigentlich verwundern, dass es immer wieder zu kostspieligen «Fehlkommunikationen» kommt, welche den Unternehmen Kundenverluste, Markteinbussen oder Imageschäden in Millionenhöhe bescheren. Ein entscheidender Grund für diese Fehlleistungen ist die mangelnde Einbindung der Kommunikation in die oberste Hierarchieebene von Konzernleitung und Verwaltungsrat. Dies hat auch einen Hintergrund; denn oftmals sind die Kommunikationsmanager auf Grund ihres Wissens und Informationsstandes nicht ohne weiteres in der Lage, mit dem obersten Management Schritt zu halten.

#### **Management der Kommunikation**

Kommunikationsmärkte sind heute sehr fragmentiert (Lifestyle hier, Finanzkommunikation dort), Kommunikationsthemen sind globalisiert und Kommunikationskanäle sind digitalisiert (woraus sich ein permanent möglicher Nachrichtenfluss zu jeder Zeit an jedem Platz ergibt). Diese Komplexität verlangt offensichtlich nach einer Funktion, welche Fachkompetenz und Führung umfasst. Im Zuge der immer knapperen Aufmerksamkeit, um die gekämpft werden muss, scheint es einen neuen Typus von Manager zu brauchen – den Kommunikationsmanager oder Chief Communications Officer (CCO). Allerdings scheint es Fachleute, die eine solch komplexe Managementfunktion rund um das Thema Kommunikation herum ausfüllen könnten, kaum zu geben. Mithin fragt sich, ob man der notwendigen Entwicklung durch geeignete Personalentwicklungsmassnahmen auf die Sprünge helfen kann.

Das Hauptkriterium für einen erfolgreichen Kommunikationsmanager ist Managementfähigkeit. Damit meinen wir, dass Kommunikations-

manager in der Geschäftsleitung die gleiche Sprache sprechen sollten wie ihre Kollegen anderer Funktionsdisziplinen aus den Bereichen Vertrieb, Personal, Finanzen oder Produktion. Nur dann kann eine echte Symbiose entstehen, bei der die Kommunikation nicht mehr nur als letzte Rettung für das Ausbaden verfehlter Unternehmensstrategien verstanden wird. Dies ist quasi die Grundvoraussetzung, um in der Lage zu sein, gleichzeitig vertriebsbedingte Kommunikationsaufgaben (wie Marketing oder Kundenbindung), produktionsbedingte Kommunikationsaufgaben (wie Umweltbelastungen von Standorten) oder auch beispielsweise finanztechnische Kommunikationsanforderungen (wie die Erklärung des wirtschaftlichen Erfolgs gegenüber interessierten Laien) wahrzunehmen.

Ein einfaches Beispiel: An jeder Hochschule werden von Unternehmen umfangreiche, zeit- und kostenintensive Werbeveranstaltungen mit Studenten durchgeführt. Das macht in der Regel die Recruiting-Abteilung für die Nachwuchskräfte aus dem Personalbereich, die sich recht wenig darum kümmert, ob ein Geschäftsleitungsmitglied des jeweiligen Unternehmens in den letzten Monaten an einem Vortrag an der Universität gewesen sein könnte. Oder – falls es eine Bank sein sollte – fragt niemand nach, ob und wie viele von den Studenten, die im kommenden Jahr abschliessen, möglicherweise ihr Konto bei der Bank A oder B haben. Offensichtlich macht sich kaum jemand im Unternehmen Gedanken darüber, ob und wie das Unternehmen einer Bezugsgruppe gegenüber dargestellt werden kann.

#### **Paradoxes Anforderungsprofil**

Ein idealer CCO muss Fachwissen mitbringen, um die Klaviatur sämtlicher Medieninstrumente nutzen zu können. Der gesuchte Alleskönner muss aber auch die verschiedenen anderen Funktionsbereiche des Managements kennen und wis-

sen, wie Firmen funktionieren und geführt werden müssen. Ein weiterer Aspekt des Anforderungsprofils hat etwas mit der fortschreitenden Globalisierung zu tun. Unternehmen wie Novartis, Nestlé oder UBS sind global disponierte Konzerne, deren Kommunikationsvertretungen in allen Ländern, über alle Instrumente und über alle Themen hinweg organisiert sein müssen. Dies erfordert Bereiche, die die Grössenordnung früherer Presseabteilungen bei weitem übersteigen. Informationsbedürfnisse bestehen weltweit, Angriffsflächen ebenso. Umso entscheidender wird die globale Sicht der Dinge. Das letzte Element des Anforderungsprofils hat etwas mit der engen Bindung zwischen CCO und CEO zu tun. Über Personality-Stories werden viele Geschichten des Unternehmens transportiert. Dies gibt dem CCO eine besondere Stellung; denn die oberste Geschäftsleitung wird nur sehr selten zur Verantwortung gezogen, wenn persönliche Geschichten über den CEO nicht im Sinne von Person und Unternehmen sind und der Gruppe erheblichen Imageschaden zufügen können. Ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen CEO und CCO ist dafür Voraussetzung. Das ist nicht einfach, werden hier doch die Grenzen zwischen Privatsphäre und Geschäft vermischt. Damit ist das Anforderungsprofil fast paradox: Der CCO muss erstens Experte mit Fach- und Medienwissen sein, zweitens über ausgewiesene internationale Managementfähigkeiten verfügen und drittens in enger Verbindung zum CEO stehen.

### **Dreistufiger Lösungsansatz**

Es ist klar, dass solche Persönlichkeiten sehr rar sind. Uns schwebt deshalb ein dreistufiger Lösungsansatz vor:

*Ebene Top-Management:* Erfahrungen in der Kommunikation fehlen oft bei Geschäftsleitungsmitgliedern, weil sie vor ihrer Bestellung kaum mit diesen Anforderungen konfrontiert worden waren. Kommunikation als Managementfunktion wurde nicht gelehrt. Ein Leiter einer Tochtergesellschaft oder Business Unit, welcher über ein

gutes Gespür in der internen und allenfalls externen Kommunikation verfügt und sich darin hervorgetan hat, könnte in diese Funktion berufen werden. Der Vorteil eines solchen Profils liegt in der Erfahrung als Führungskraft, den Kenntnissen des Unternehmens und der besonderen Affinität zur Kommunikation, die kurzfristig durch Schulung noch verbessert werden kann.

*Ebene Nachwuchs-Management:* Eine zweite Ebene erkennen wir darin, dass die Kommunikation als Managementfunktion in den Unternehmen anzusiedeln ist und in die Stäbe und Linien des Unternehmens hineingetragen werden kann. Es ist eine ähnliche Argumentation wie im ersten Fall; gleichwohl kann ein solches Schulungsprogramm wesentlich breiter ausgerichtet sein. Diese Ebene sehen wir als mittelfristige Entwicklungsmöglichkeit für Stabs- und Linienmanager, die in die oberste Geschäftsleitung einziehen. Dieser Aspekt kann über Weiterbildungsmassnahmen für ausgewählte Kadermitarbeiter gestaltet werden. Führungserfahrung in oberster Funktion ist allerdings Voraussetzung.

*Ebene Management-Ausbildung:* Die dritte Ebene sollte von den Hochschulen alimentiert werden. In einer längerfristigen Perspektive sollte Unternehmenskommunikation genauso selbstverständlich gelehrt werden wie Marketing oder Finanzierung. Manager, die dieser Funktion später hauptberuflich nachgehen, verfügen dann über ein Basis-Fachwissen in Kommunikationsmanagement, auf welchem sie ihre Manager-Laufbahn aufbauen können. Im Grunde geht es auf allen Ebenen darum, die bestehende Zweiteilung – Kommunikation hier und Management dort – aufzulösen. Dann gliedert sich der CCO als neuer Typus Manager auch problemlos in die Reihe der Chiefs (CEO, CFO usw.) ein.

\* Dr. Mark Hoenig ist Partner von Egon Zehnder International Management Consultants. Dr. Markus Will ist Geschäftsführender Partner der Goodwill Communications Management Consultants und lehrt Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen.