

ABSTRACT: MASTERARBEIT „INTEGRIERTES BRIEFING-MANAGEMENT ALS BAUSTEIN EINER PROFESSIONELLEN CEO-KOMMUNIKATION“

Als Repräsentant und Botschafter des Unternehmens steht der CEO heute mehr denn je im Fokus der Wirtschaftsberichterstattung. In der deutschen Mediengesellschaft müssen sich auch Unternehmen einer Entwicklung stellen, die in der Politik seit langem die Selektions- und Darstellungslogik der Berichterstattung bestimmt: dem Megatrend der Personalisierung. Der wirtschaftswissenschaftliche Paradigmenwechsel vom Shareholder- zum Stakeholder-Denken verstärkt diese Entwicklung noch: Für Spitzenmanager gilt es, nicht nur die Aktionäre, sondern auch zahlreiche weitere Bezugsgruppen, wie Mitarbeiter, Aufsichtsräte, Kunden, Medienvertreter, Politiker und NGOs zu überzeugen und sich deren Unterstützung zu sichern. Eine immer größere Bedeutung gewinnt dabei die Schaffung immaterieller Werte, insbesondere der Unternehmensreputation: denn sie beeinflusst maßgeblich Vertrauen und Goodwill von Stakeholdern und sichert dem Unternehmen die „licence to operate“.

Entsprechend sind die Kommunikationsanforderungen an den CEO heute so hoch wie nie. Die CEO-Kommunikation ist in der Wissenschaft und Praxis zu einem eigenständigen Teilbereich der Unternehmenskommunikation geworden; die Personalisierung wird hier zugleich eine Strategie. Doch Studien zeigen, dass das Gros der CEOs auf diese Aufgabe nicht ausreichend vorbereitet ist. Die professionelle inhaltliche Vorbereitung des CEO auf die Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern wird daher zur erfolgskritischen Aufgabe für die Unternehmenskommunikation.

Doch wie genau sieht eine inhaltliche Vorbereitung aus, die den CEO für Ad-hoc-Gespräche und geplante öffentliche Auftritte gleichermaßen sprechfähig macht? Und welche Anforderungen muss diese Vorbereitung – das *CEO-Briefing* – erfüllen, um auf die Unternehmensreputation einzuzahlen?

Da diese Fragen bisher weder in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung noch in der PR-Praktiker-Literatur systematisch untersucht wurden, erscheint ihre Beantwortung umso dringender. Zwar thematisiert die PR-Praktiker-Literatur Inszenierung und Impression Management von Spitzenmanagern, ebenso weisen neuere Veröffentlichungen zur Unternehmens- und CEO-Kommunikation seit 2010 auf die hohe Bedeutung der Vorbereitung des CEO hin und untersuchen die generelle Berater- und Enabler-Rolle der Kommunikationsverantwortlichen. Wie jedoch die Selektion und Bündelung der Briefing-Inhalte, ihre formale und inhaltliche Aufbereitung sowie die Prozesse der Vor- und Zuarbeit durch die Unternehmenskommunikation – kurz: das gesamte *CEO-Briefing-Management* – in der Praxis konkret ausgestaltet werden, dazu liefert die bestehende Literatur nur wenige Anhaltspunkte.

Die vorliegende Arbeit untersucht daher Ziele, Inhalte, Formate und Prozesse eines integrierten, professionellen CEO-Briefing-Managements mit dem Ziel, systematisch Erkenntnisse sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für die Kommunikationspraxis zu generieren. **Drei Fragen sind dabei forschungsleitend:**

1. Wie zahlt ein professionelles, integriertes CEO-Briefing-Management bestmöglich in die Unternehmensreputation ein?
2. Welche konzeptionellen, inhaltlichen und formalen Anforderungen ergeben sich an ein solches CEO-Briefing-Management?
3. Wie können effektive und effiziente Prozesse des integrierten CEO-Briefing-Managements in der Praxis aussehen?

DIE METHODE

Die Beantwortung dieser Fragen stützt sich auf zwei Grundpfeiler: Die interdisziplinäre Analyse der bestehenden Literatur und Forschung sowie die Integration eigener empirischer Erkenntnisse. Säule eins berücksichtigt neben **Literatur zur CEO- und Unternehmenskommunikation** sowie zur Personalisierung auch Erkenntnisse aus Theorie und Forschung anderer Disziplinen, um die Entwicklung, Bedeutung und Ausgestaltung der CEO-Kommunikation nachzuvollziehen. Säule zwei bilden **leitfadengestützte Experteninterviews**: Sie eignen sich besonders gut dafür, spezifische Erfahrungen, Ansichten und Handlungsabläufe im jeweiligen Organisationskontext zu ermitteln und verzahnen Theorie und Praxis.

Anhand von vier Kriterien konnten insgesamt zehn hochrangige Experten aus Unternehmen und Agenturen für die Interviews gewonnen werden. Auf Unternehmensseite wurden (1) der Leiter Unternehmenskommunikation der Adidas Group, (2) der Leiter Unternehmenskommunikation der ING-DiBa, (3) der Senior Manager Media Relations der Merck KGaA, (4) der Head of Corporate Communications der MAN SE sowie (5) der Senior Manager CEO Communications der Infineon Technologies AG befragt. Die teilnehmenden Experten auf Agenturseite sind (1) der Deutschland CEO von Burson-Marsteller, (2) der Geschäftsführer von Keynote Kommunikation, (3) ein Standortleiter von fischerAppelt, (4) der Office Head Cologne von Weber Shandwick sowie (5) ein Senior Partner von Deekeling Arndt Advisors.

Alle Experten wurden in persönlichen Interviews befragt, die auf Tonband aufgezeichnet wurden. Im Rahmen der inhaltsanalytischen Auswertung wurden die Aussagen in ein Kategoriensystem mit sieben Ober- und 32 Unterkategorien überführt. Diese wurden in der Auswertung und Interpretation auch hinsichtlich gemeinsam geteilter Relevanzstrukturen und Wissensbestände der Experten analysiert, um über die systematisierende Informationsgewinnung hinaus überindividuell-gemeinsame Deutungsmuster zur Theoriegenerierung zu finden.

Eine Besonderheit der vorliegenden Arbeit ist, dass sie die so gewonnen empirischen Erkenntnisse unmittelbar mit theoretischen Erkenntnissen aus verschiedenen Disziplinen verbindet. Aus der Integration bestehender Befunde und neuer Erkenntnisse werden zahlreiche Ansätze zur strategischen Ausrichtung und operativen Umsetzung des CEO-Briefing-Managements abgeleitet. Die klassische Trennung von Empirie und Theorie wird dabei aufgehoben, stattdessen strukturiert sich die Arbeit entlang der drei Forschungsfragen.

ERGEBNISSE ZU FORSCHUNGSFRAGE EINS

Zunächst werden in der Arbeit **zentrale Bausteine der CEO-Kommunikation** dargestellt. Hier erfolgt eine eingehende Bearbeitung der Literatur zur CEO-Kommunikation, zur Personalisierung und zur Unternehmenskommunikation. Von besonderer Bedeutung ist dabei der Zusammenhang zwischen Personalisierung, CEO-Reputation und Unternehmensreputation, da hier der Schlüssel für die Entwicklung der CEO-Kommunikation als Teildisziplin der Unternehmenskommunikation liegt. Zur Darstellung der Anforderungen an eine reputationsfördernde CEO-Kommunikation sowie der Chancen, Risiken und praktischen Ansätze für den strategischen Einsatz der Personalisierung in der Unternehmenskommunikation werden dann bereits Erkenntnisse aus den Experteninterviews integriert. Die Experten bestätigen darin durchweg die sehr hohe Bedeutung der CEO-Kommunikation für eine wertorientierte Unternehmenskommunikation. Wichtige Kriterien sind dabei Glaubwürdigkeit, Authentizität und die Widerspruchsfreiheit zwischen Worten und Taten.

Die Interviews zeigen zudem, dass eine strategische Positionierung des CEO das Fundament der CEO-Kommunikation bildet. Außerdem sollte die Personalisierung gezielt eingesetzt werden, um medialen Darstellungslogiken zu entsprechen. Oberstes Gebot dabei bleibt jedoch eine dienende – den Auf- und Ausbau der Unternehmensreputation fördernde – CEO-Kommunikation. Aus der Praxiserfahrung der Experten sowie relevanter Literatur skizziert die Verfasserin ein **Modell zur reputationsorientierten Positionierung** als Rahmen der CEO-Kommunikation. Diese speist sich aus dem Persönlichkeitsprofil des CEO, aktuellen Reputationsanalysen sowie den aus Unternehmens- und Kommunikationsstrategie abgeleiteten Kommunikationszielen, die auf die Kernthemenfelder der Unternehmensreputation einzahlen. Entscheidend ist, dass sich in der Positionierung die Persönlichkeit des CEO mit der übergeordneten Kommunikationsstrategie und der Unternehmensagenda verbindet, da nur so eine überzeugende weil stimmige, belastbare und widerspruchsfreie Corporate Story entstehen kann. Zudem berücksichtigt eine reputationsorientierte Positionierung immer auch das Unternehmensumfeld, also die Ansprüche, Werte und Erwartungen der Stakeholder, die sich durch ein systematisches Themen- und Issues-Management erfassen lassen.

ERGEBNISSE ZU FORSCHUNGSFRAGE ZWEI

Hierauf aufbauend widmet sich die Arbeit der operativen Umsetzung des CEO-Briefing-Managements. Es wird zunächst eine eigene **Arbeitsdefinition des Begriffs CEO-Briefing** entwickelt:

Das CEO-Briefing ist die strategisch abgeleitete inhaltliche Vorbereitung des CEO auf Ad-hoc sowie geplante Situationen der internen und externen Kommunikation, bei der er in mittel- oder unmittelbarer Interaktion mit einer bestimmten Zielgruppe steht und sich auch zu situationsspezifischen Themen äußern muss. Im Briefing werden anlassspezifisch aktuelle Themen, relevante Hintergrundinformationen sowie kanal- und zielgruppenspezifische Botschaften prägnant zusammengefasst und übersichtlich dargestellt, sodass der CEO diese Inhalte kontextabhängig nach seinen Bedürfnissen und den situativen Anforderungen entsprechend nutzen kann.

Da diese operative Umsetzung kaum erforscht ist, dienen die empirischen Ergebnisse aus den Interviews nun vornehmlich dem Ziel, handlungsorientiertes Expertenwissen zu rekonstruieren, um neue Erkenntnisse zur inhaltlichen, formalen und prozessualen Handhabung des CEO-Briefing-Managements in der Praxis zu gewinnen. Dabei werden auch die inhaltliche Vorbereitung des CEO in Krisensituationen sowie der Umgang mit sozialen Medien thematisiert.

Für die Selektion und Bündelung reputationsrelevanter Inhalte erweist sich der **Einbezug eines systematischen Themen- und Issues-Managements (TIM)** als unerlässlich. Im Rahmen eines integrierten CEO-Briefing-Managements können anhand der CEO-Positionierung und mithilfe eines reputationsorientierten TIM Anlässe und Formate für die CEO-Kommunikation ausgewählt werden. Auf einzelne Kommunikationsanlässe wird der CEO mit einem professionellen Briefing vorbereitet.

Das Briefing-Management bildet so eine wichtige **Gelenkfunktion zwischen der strategischen Planung und operativen Umsetzung** einer reputationsfördernden CEO-Kommunikation. Dabei ergeben sich Selektions- und Arbeitsprozesse sowie die konkrete redaktionelle und formale Ausgestaltung des Briefing-Produkts in der Praxis in Abhängigkeit von den Strukturen innerhalb des Unternehmens und der Unternehmenskommunikation sowie dem jeweiligen Verständnis von CEO-Kommunikation, ihrer Bedeutung und ihren Zielen. So werden aus den Experteninterviews mehrere Fallbeispiele extrahiert, die zeigen, wie Briefing-Inhalte in der Praxis anhand von strategischer Positionierung, Themenkalendern und vorab definierten Relevanzkriterien ausgewählt, in digitalen

Tools oder in Form von Botschaftenbäumen gebündelt und strukturiert, sowie unter Einbezug aktueller Entwicklungen im Unternehmen und seinem Umfeld kontinuierlich aktualisiert werden.

Wie aber sollten die Briefing-Inhalte aufbereitet werden? Hier zeigt sich, dass die Inhalte im Briefing immer kanal-, publikums- und CEO-spezifisch angepasst und verständlich formuliert werden sollen. Für die **redaktionelle Aufbereitung und Darstellung der Inhalte** werden aus den Leitfadenterviews konkrete Qualitätskriterien abgeleitet. Diese Ergebnisse werden unter anderem mit Erkenntnissen aus der Persuasionsforschung verknüpft, die zeigen, wie etwa konkrete Belege sowie das Corporate Storytelling die überzeugende Kommunikation des CEO bestmöglich unterstützen können. Die befragten Experten nennen zudem Kriterien für den optimalen Umfang und das Format von CEO-Briefings: Prägnanz und Kürze sowie eine wiederkehrende Struktur erleichtern dem CEO die Verarbeitung der Inhalte. Stichwortkonzepte mit einem argumentativen Spannungsbogen können zudem freies und glaubwürdiges Storytelling unterstützen.

ERGEBNISSE ZU FORSCHUNGSFRAGE DREI

Ein professionelles, integriertes CEO-Briefing-Management setzt darüber hinaus **effiziente und effektive Prozesse** der Zusammenarbeit auf vertikaler und horizontaler Ebene voraus. Das heißt: Eine direkte, konstruktive Zusammenarbeit des Briefing-Managers mit Verantwortlichen aus allen Bereichen der Unternehmenskommunikation, etwa den Pressesprechern, Produktkommunikatoren, Redakteuren der Mitarbeiterkommunikation sowie den Themen- und Issues-Managern ist Pflicht. Zudem sollten über das Netzwerk des Briefing-Managers Informationen aus allen relevanten Unternehmensbereichen, aus (inter-)nationalen Produktions- und Vertriebsstandorten sowie aus Tochtergesellschaften im In- und Ausland zugänglich sein. Unter allen Experten besteht Einigkeit darüber, dass das CEO-Briefing-Management eine Teamaufgabe unter der Leitung eines Verantwortlichen ist.

Ebenso wichtig für die Qualität des Briefings und des öffentlichen Auftritts ist die direkte **Zusammenarbeit zwischen Briefing-Manager und CEO** in allen Prozessphasen. Entscheidend dabei ist ein inhaltlicher Dialog auf Augenhöhe, der sowohl das übergeordnete Wahrnehmungsziel für einzelne Kommunikationssituationen als auch den rhetorischen Feinschliff und das Training wichtiger Botschaften umfassen kann.

MODELLE FÜR DIE PRAXIS

Diese so gewonnenen Erkenntnisse werden im abschließenden Teil der Arbeit zur Beantwortung der drei Forschungsfragen verdichtet. Aus der Integration von Theorie und Praxis entwickelt die Verfasserin eigenes einen integrierten **Content-Pool der CEO-Kommunikation**, der sich sowohl aus Inhalten einer digital vernetzten Unternehmenskommunikation (u.a. Kernbotschaften, Reden, Themenkalender, Veranstaltungsdaten und strategischer Positionierung) als auch aus externen Daten des Themen- und Issues-Managements speist. Der Content-Pool ist eine Datenbank, in der sowohl interne als auch externe Themen kontinuierlich zusammengeführt, mit der CEO-Positionierung in Verbindung gebracht und zu Hintergründen, Positionen und Kernbotschaften für die CEO-Kommunikation verarbeitet werden. Dieser Pool dient als Basis für die gesamte CEO-Kommunikation und somit für sämtliche Briefing-Inhalte.

Auf Basis der Ausführungen der Experten lassen sich zudem **drei Briefing-Kategorien** anhand der Zeitachse unterscheiden. Neben langfristig geplanten Kommunikationsanlässen, etwa im Rahmen

von Messen, Aktionärsversammlungen, Produktlaunches oder medienträchtigen Großereignissen, ergeben sich aus der rasanten Umfeldentwicklung und externen Anfragen zahlreiche kurzfristige bzw. Ad-hoc-Anlässe für die CEO-Kommunikation. In einem zweiten, eigens entwickelten Modell werden daher beispielhaft Anlässe, Formate und Ziele für langfristig geplante, kurzfristig vorbereitete und ad-hoc übermittelte Briefings dargestellt. In Hinblick auf die dritte Forschungsfrage verbindet die Verfasserin die Aussagen der Experten sowie Literatur zum Prozessmanagement zu einem eigenen **Prozessmodell** der anlassbezogenen Briefing-Erstellung. Zudem werden die in den Gesprächen erhobenen sowie aus der Literatur abgeleiteten Qualitätskriterien für das CEO-Briefing-Management in drei Kategorien systematisiert: Formale Grundsätze, Aufbau und redaktionelle Aufbereitung. Diese Kriterien können als Grundlage für die kontinuierliche Evaluation des Briefing-Managements dienen.

RESUMEE UND AUSBLICK

Insgesamt erweist sich die Methode der Expertenbefragung als geeignet, um wesentliche Punkte der Forschungsfragen systematisch zu beantworten. Darüber hinaus eröffnen sich zahlreiche **Anknüpfungspunkte für weitere Studien**. Eine ideale Ergänzung wäre die Überprüfung der Ergebnisse durch quantitative, repräsentative Befragungen unter Kommunikationsverantwortlichen. Da der Trend der Personalisierung schon sehr viel länger die Darstellungslogik der politischen Kommunikation prägt, erscheint auch eine Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in der Politik lohnenswert. Auch im Bereich der Bürgerbeteiligung könnte ein Austausch zwischen Kommunikations- und Politikwissenschaft neue Ansätze für die CEO-Kommunikation zutage fördern. Mehr denn je liegt es am CEO, im Dialog mit den Stakeholdern die Legitimation für das unternehmerische Handeln zu sichern. In der logischen Fortschreibung des Stakeholder-Paradigmas ergeben sich so klare Parallelen zwischen der CEO-Kommunikation und der politischen Akzeptanzkommunikation bzw. Kommunikation zur Bürgerbeteiligung.

Mit der systematischen Untersuchung des CEO-Briefing-Managements leistet die vorliegende Arbeit einen eigenständigen Beitrag zur kommunikationswissenschaftlichen Forschung. Die verschiedenen, eigens entwickelten Modelle bilden darüber hinaus ein Grundgerüst für die strategische und operative Umsetzung der CEO-Kommunikation in der praktischen Unternehmens- und Agenturarbeit. Damit bietet die theoretisch fundierte Arbeit einen direkten Bezug zur Kommunikationspraxis.