

ANFORDERUNGEN DER WIRTSCHAFT

## Die Wahrnehmung managen, wie jedes andere Asset

Prof. Dr. Torsten Oltmanns, Partner und Director Global Marketing & Communications,  
Roland Berger Strategy Consultants

**Objektiv, unbestechlich und eindeutig – so sehen Manager die Welt der Wirtschaft gerne. Die Ziele sind klar, Erfolge sind messbar und Leistung zählt für die Karriere. Aber gleichzeitig wächst die Verunsicherung all derer, die ihre Performance in den Mittelpunkt rücken: Werden die Medien nicht immer aggressiver, kann das Schwarmverhalten im Netz den Ruf nicht binnen Stunden zerstören, lassen sich Eigentümer und Investoren wirklich so gar nicht vom Geräuschpegel der Öffentlichkeit beeinflussen?**

Tatsächlich zeigt unsere jüngste Roland Berger-Analyse, dass Top-Manager heute mehr tun müssen, als die unmittelbaren Unternehmensziele zu erreichen. Diese Performance ist inzwischen eine notwendige aber keine hinreichende Grundlage mehr für eine erfolgreiche Karriere. Viel häufiger entscheidet heute die Wahrnehmung durch Außenstehende, deren „Perzeption“, über Wohl und Wehe der CEOs – den Geschäftsführern und Firmenlenkern.

80 Prozent aller Top-Manager scheitern am schlechten Eindruck, den sie auf Shareholder und andere Anspruchsgruppen machen – und das, trotz guter Leistungen. Das ist ein erstes Ergebnis unserer noch unveröffentlichten Studie „Perception beats Performance – woran Manager scheitern“. Wir vergleichen darin den Einfluss wirtschaftlicher Leistung von Managern (unter anderem Umsatz, Gewinn, Börsenwert) mit dem ihrer Wahrnehmung, vor allem in der veröffentlichten Meinung, also zum Beispiel die Aussagen über ihren Führungsstil, über die Beziehungen zu ihren



Foto: Roland Berger Strategy Consultants

Share- und Stakeholdern oder die Berichte über Skandale.

### Früher überzeugten harte Fakten

Das war nicht immer so. Bis zur Jahrtausendwende waren harte Fakten und Zahlen das Maß aller Dinge. CEOs, die gute Leistungen lieferten, konnten sich ihres Jobs nahezu sicher sein. Sie agierten sozusagen im geschützten Raum. Das hat sich geändert. Wer von Stakeholdern und Medien als Gefahr für das Image des Unternehmens ausgemacht wird, hat es extrem schwer. Da helfen – anders als vor 15 Jahren – auch noch so beeindruckende Unternehmenswert- oder Gewinnsteigerungen nicht weiter.

Unsere Studie bringt drei zentrale Erkenntnisse: Erstens hat die Bedeutung der Führungskräfte und ihrer Persönlichkeit in dem Maße zugenommen, wie die Unternehmenswelt unübersichtlicher geworden ist. Die US-Armee spricht von einer VUKA Welt, einer Umgebung die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Führungskräfte können dieses Chaos sel-

ten ordnen, aber von ihnen wird stärker als je zuvor erwartet, dass sie souverän und sicher auf der Brücke stehen. Dabei müssen sie die Führungsstärke zweitens in einem Umfeld beweisen, dass wie nie zuvor durch mediale Beobachtung geprägt ist.

Drittens bedeutet dieser Trend für das Führungspersonal, dass es für ihre Karriereplanung heute unerlässlich ist, ihre Fähigkeiten medial zu transportieren und verstehbar zu machen. Manager sollten ihre „Wahrnehmung“ als einen Wert begreifen, der aktiv gemanagt werden muss. Dabei geht es keineswegs nur um persönliche Eitelkeiten und Imagepolitik. Es geht genauso darum, Schaden von dem Unternehmen abzuwenden. Nach Mark Hurds Entlassung bei Hewlett-Packard, ihm wurden unseriöse Einstellungspraktiken und sexuelle Belästigung vorgeworfen, ist der Marktwert des Konzerns um 10 Milliarden US-Dollar gesunken. Die Marktkapitalisierung fiel zwischen 2010 und 2012 von 107 auf 40 Milliarden US-Dollar.

Unsere Studie bewertet die Veränderungen nicht, sie analysiert sie. Wir sehen aber durchaus einen positiven Effekt über den Schutz der Perzeptionswerte von Person und Unternehmen des Managers hinaus. Fazit: Gute Manager managen das Asset der eigenen Reputation ebenso strategisch, wie ihre Investment-Portfolios. Die Risiken für die eigene Karriere sind hier mindestens ebenso groß. In vielen Fällen schlägt Perception die Performance als zentralen Bewertungsmaßstab für Managementleistungen. Diese Ergebnisse sind auch für Wissenschaftsmanager und Forscher interessant.