

Wenn der CEO in die digitale Welt tappt

Reputation In der realen Welt pflegen die meisten ihre Reputation. Sie sollten dies auch in der digitalen Welt tun.

IRIS ISENSCHMID UND GILBERT BAYARD

Schnell ist es geschehen in den sozialen Medien: Ein Eintrag auf Facebook, ein paar Worte auf Twitter, und die ganze Welt weiss es. Informationen werden unbedarft publiziert. Dies birgt ein grosses Risiko. Denn unkontrollierte Aussagen wirken sich bei Managern direkt auf die Reputation des Unternehmens aus. «Der CEO ist ein massgeblicher Faktor der Unternehmensreputation», erklärt Bernhard Bauhofer, Reputationsexperte und Autor des Buches «Reputation Management».

Ein gutes Ansehen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Trotzdem wird die Reputationspflege in vielen Unternehmen unterschätzt, gerade in KMU. Für Grossunternehmen ist es gar unumgänglich, dass der gute Ruf auch auf den Social-Media-Kanälen gepflegt wird. Doch wie verhalten sich die Manager auf diesen Kanälen, und welche Auswirkung hat das auf den Ruf des Unternehmens?

Die wenigsten CEO der grössten Schweizer Unternehmen sind auf Social Media aktiv. Bauhofer interpretiert dies als mangelnde Bedeutung für die Unternehmensführer. Auch die Messbarkeit des Erfolgs ist gering. Gleichzeitig sieht er darin auch Profilierungschancen. Jedoch nur, wenn diese Kanäle kontrolliert genutzt werden.

Gute Reputation fördert Vertrauen

Wie steht es um das Vertrauen in ein Unternehmen, dessen CEO auf Social Media ein Ausrutscher passiert? Der CEO

ist nicht nur wirtschaftlich verantwortlich für das Unternehmen, sondern beeinflusst direkt seine Reputation. Der CEO, der auf Facebook eine Bemerkung zu einem politischen Thema macht, die nicht den Wertvorstellungen des Unternehmens entspricht, ist nicht vertrauenswürdig, ebenso wenig ist es folglich das Unternehmen. So gilt für den CEO, grösstes Fingerspitzengefühl im Umgang mit den sozialen Medien an den Tag zu legen.

Chancen nur für Politiker

Das gesamte Management hat eine Verantwortung gegenüber den Share- und Stakeholdern sowie eine Vorbildfunktion. Denn das Management repräsentiert das Unternehmen in der Öffentlichkeit. Sie sind sogar Personen des öffentlichen Interesses. Reputationsexperte Bauhofer ist überzeugt: «Ihre persönlichen Qualitäten und die Kommunikation des Unternehmens müssen sich zu einem eindeutigen und stimmigen Bild verdichten.» Ansonsten beeinflussen sie den Ruf des Unternehmens negativ.

Für Franz Egle, Senior Partner der Kommunikationsberatung Dynamics Group, ist Social Media für Politiker ein gutes Instrument. «Die Leute interessieren sich dafür, was Politiker zu aktuellen Geschehnissen meinen. Was der CEO darüber denkt, ist den meisten Leuten jedoch egal.» Bei Politikern und Promis sind die Konsequenzen auf ihre Person beschränkt. Nicht so bei Repräsentanten von Unternehmen. Ihre Handlungen müssen mit denjenigen des Unternehmens übereinstimmen. Sie verlieren damit die Frei-

heit, privat in den sozialen Medien umherzutappen, wie sie wollen. So darf es nicht passieren, dass sich der CEO in den teuren Luxusferien auf Facebook zeigt, während ein Stellenabbau aus ökonomischen Gründen in seinem Unternehmen kommuniziert wird.

Die sozialen Medien vergessen nicht

Bauhofer empfiehlt «weniger ist mehr» und warnt: «Viele Spuren sind nicht mehr zu verwischen. Dies müssten Führungskräfte im Hinterkopf behalten, vor allem bevor sie sich auf Diskussionen in der digitalen Welt einlassen.» Sonst schnappe die Falle zu. Noch deutlicher ist die Empfehlung von Victor Schmid, Partner der Kommunikationsberatung Konsulenten: Er rät den Managern, sich grundsätzlich nicht auf den sozialen Medien zu präsentieren, da diese nicht vergessen.

Die Familie aussen vor lassen

Jeder Beitrag und jedes Bild kann hervorgeholt werden. Ein privates Bild des CEO mit seiner jugendlichen Tochter auf dem Berggipfel kann in einem anderen Zusammenhang – auch Jahre später – in einen anderen Kontext gestellt eine komplett gegenteilige Wirkung erzielen. Zum Beispiel dann, wenn diesem CEO unverhofft ein Skandal mit einer jungen Frau nachgesagt wird. «Wenn jemand, der im öffentlichen Interesse steht, digitale Ein-

träge machen möchte, dann unbedingt, ohne die Familie zu zeigen. Zurückhaltung ist angebracht», meint Bauhofer. Privates und Geschäftliches kann auf Social Media nicht getrennt werden.

Fachkompetenz zeigen – auch digital

Die Wissenschaft unterscheidet zwischen funktionaler Reputation als Ausdruck der Fachkompetenz und sozialer Reputation als Indikator für moralische Integrität. Letztere gilt als grösserer Risikofaktor für das Management. Interessant sind CEO-Blogs, wenn der CEO fachlich etwas zu sagen hat. Das freut die Community und gibt dem CEO die Chance, sich in seiner Fachlichkeit zu profilieren. Es muss aber eigener Inhalt sein. So kann von einem Exponenten einer Technologie-Firma erwartet werden, dass er neuste Innovationen auf den Social-Media-Kanälen verbreitet. Mark Zuckerberg geht mit gutem Beispiel voran. Als Gründer und Eigentümer von Facebook erwartet die Community von ihm authentische Social-Media-Aktivitäten.

Mehr Sein als Schein

Der CEO muss keine Kultfigur, schon gar kein Star sein. Seine Aufgabe ist es, ein Unternehmen zu führen. In den Social Media darf es für ihn nicht um mehr Schein als Sein gehen. Das kann den guten Ruf des gesamten Unternehmens ruinieren.



PETER FROMMELT/PRODOTA

Ansatz kann nur helfen.

Campus in Liechtenstein sowie über digitale Lernformen. Kompetenzen in den Bereichen BPM und Data Science zählen zu den wichtigsten Komponenten für erfolgreiche digitale Innovation und Transformation in Unternehmen.

Theresa Schmiedel, Assistenzprofessorin am Hilti Lehrstuhl für BPM an der Universität Liechtenstein.

Das Kundenerlebnis 2.0

Swiss Life Auf dem Weg in die Digitalisierung hat der Versicherer einiges verändert und arbeitet weiter an seiner Modernisierung.

IVO FURRER

Wir sind keine Getriebenen der Digitalisierung. Aber wir nehmen sie sehr ernst. Und wir sehen darin deutlich mehr Chancen als Gefahren.» Das war jüngst meine Antwort auf die Frage eines Journalisten, der wissen wollte, ob die «Digitalisierungs-Nervosität» dieser Tage in unserer Branche nicht etwas übertrieben sei. Die Frage ist spannend. Denn sie zeigt, welches Bild die Assekuranz – oder mindestens Teile davon – offenbar abgibt, wenn es um die Digitalisierung geht.

Man könnte meinen, wir stünden sprichwörtlich wie das Kaninchen vor der Schlange. Wobei die Schlange das rasante Veränderungstempo und die neuen Fintech-Spieler auf dem Feld verkörpert. Wir bei Swiss Life haben uns gegen die Schockstarre entschieden. Wir wollen vorgehen und die neuen Möglichkeiten beim Schopf packen. Für die digitale Transformation haben wir uns auf ein klares Zielbild und eine entsprechende organisatorische Governance geeinigt. Dabei haben wir uns von drei Hypothesen leiten lassen.

Unsere Kunden erwarten das durchgängige, kanalübergreifende Beratungserlebnis. Bei allem, was wir in Sachen digitale Entwicklung tun, ist die nahtlose Kundenerfahrung eines unserer Leitprinzipien. Deshalb entwickeln wir unsere Plattformen nicht nur für die Interaktion

mit unseren Kunden, sondern auch für unsere physischen Vertriebskanäle, das Service Center, die Broker und die Partner. Das Ziel: eine einheitliche Sichtweise auf die Kunden für alle Beteiligten. Für unsere Kunden bedeutet dies, dass sie zu jeder Zeit, über jeden Kanal und zu jedem Detail ihrer Kundenbeziehung die qualitativ bestmögliche Beratung erhalten. So selbstverständlich dies tönt, so anspruchsvoll ist die Umsetzung in die unternehmerische Realität: Sie erfordert ein fundamentales Umdenken in vielen Prozessen unserer Wertschöpfungskette. Und sie erfordert ein Umdenken bei den Mitarbeitenden. Womit wir bei der nächsten Hypothese sind.

Echte Kundenorientierung erfordert eine «Transformation 2.0». Nachdem wir in den vergangenen Jahren bei Swiss Life mit grossem Ehrgeiz an der verbesserten Kundenorientierung und dem entsprechenden Verhalten unserer Mitarbeitenden

Bis 2018 soll das Portal 220 000 Nutzer bei individuellen Fragen zur Vorsorge unterstützen.

den gearbeitet haben, gehen wir nun in eine «Transformation 2.0». Sie bedeutet, dass wir im Service Center, in den eigenen Vertriebskanälen und auch bei unseren Partnern die Begeisterung für die digitalen Möglichkeiten wecken und traditionelle Arbeitsweisen hinterfragen. Wie machen wir uns die neuen Tools zunutze? Wie kommunizieren wir künftig mit unseren Kunden auf derselben (digitalen) Augenhöhe? Welche digitalen Angebote erwarten sie von uns? Im internen Diskurs ist der Begriff des Omni-Channel-Vertriebs wesentlich. Wir sind überzeugt, dass der persönliche Kundenkontakt durch die

digitalen Zugänge nicht etwa an Bedeutung verliert. Er wird im Gegenteil noch viel wichtiger! Findet er doch künftig in einer ganz anderen Qualität statt, da unsere Kundinnen und Kunden viel besser vorbereitet mit uns in den persönlichen Kontakt treten. Und wir dadurch die Beratungsgespräche in einer neuen, für die Kunden gewinnbringenden Qualität werden führen können.

Nur wer den Kunden digitalen Mehrwert bietet, findet künftig auch digital statt. Seit Anfang 2015 bieten wir unseren Privat- und Unternehmenskunden einen branchenweit einzigartigen digitalen Zugang. Mit dem Portal «Swiss Life my World» erhalten sie nicht nur eine umfassende Sicht auf ihre individuelle Vorsorgesituation, die alle drei Säulen des Schweizer Vorsorgesystems abbildet, sondern auch Zugang zu einer Community, die eine Vielzahl von nützlichen Self-Services wie beispielsweise Simulationen mit den eigenen Vorsorgedaten bietet. Weiter liefert das Portal attraktive, übersichtlich aufbereitete Dienstleistungen weit über klassische Vorsorgethemen hinaus. Eine neue Eigentumswohnung gesucht? In «Swiss Life my World» finden Kunden nicht nur das passende Objekt in ihrer direkten Umgebung, wir zeigen ihnen ebenso die massgeschneiderte persönliche Vorsorgesituation auf und wie sie das Objekt finanzieren können.

Für das Jahr 2018 haben wir uns zum Ziel gesetzt, 220 000 Kunden als aktive Nutzer für unser Portal zu gewinnen. Damit uns dies gelingt, müssen wir am neuen Selbstverständnis arbeiten, Stichwort «Transformation 2.0». So werden wir automatisch auch ein «Kundenerlebnis 2.0» bieten können – und in der Schweiz zu den digitalen Vorreitern der Branche gehören.

Ivo Furrer, CEO Swiss Life Schweiz, Zürich.

ANZEIGE

sage 200 Extra

IST IHR CFO EIN ERBSENZÄHLER?

Perfekte Wahl!

Fehlt nur die Finanzsoftware, um das Unternehmen bis auf die letzte Kommastelle zu durchleuchten

www.sage200extra.ch