

Die Rolle des Kommunikationschefs – Anspruch und Wirklichkeit

Von Aloys Hirzel, Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten, Zürich

(Leicht gekürzte Version eines Vortrages vor dem HarbourClub Symposium vom 23. November 2006 zum Thema „Kommunikationschef – Stratege, Coach oder Papiertiger?“)

Während den letzten Jahren hat sich bezüglich der Corporate Communications in den Unternehmen vieles positiv verändert. Die Bedeutung der unternehmerischen Kommunikation ist von den Entscheidungsträgern erkannt und die internen Organisationen, aber auch die Beanspruchung externer Berater wurden entsprechend ausgebaut. Ich habe allerdings meine Zweifel, ob dies immer aus der Einsicht heraus geschehen ist, dass professionelle Kommunikation ein zentrales Führungsinstrument darstellt. Vielmehr glaube ich, dass vor allem der von der zunehmenden Regulierungsdichte ausgelöste Zwang zur Transparenz die Einstellung gegenüber der Kommunikation geändert hat.

Um die Stellung, das Ansehen und die Anerkennung des CCO zu verändern und professionell aufzuwerten genügt das jedoch nicht. Denn wenn die These stimmt, dass die stark intensivierte Kommunikation der Unternehmungen überwiegend von IFRS-Vorschriften, SWX-Richtlinien und SEC-Regulierungen bestimmt ist, so fehlt eben dieser Kommunikation das, was ihre ganze Kraft ausmacht, nämlich das strategische und das emotionale Element.

Hirzel. Neef. Schmid. Konsulenten

Kommunikations- und Wirtschaftsberatung

Noch andere Indizien deuten aber darauf hin, dass die Kommunikation in den Unternehmen und Institutionen vielfach nicht als strategisches Instrument verstanden wird, so etwa die Erfahrung, dass eine hohe Anzahl von Unternehmensleitern nicht wirklich weiss, wie Kommunikation im umfassenden Sinne funktioniert, wie Wahrnehmungen entstehen und wie Erwartungen gesteuert werden können. Das hat auch damit zu tun, dass viele Entscheidungsträger nicht spontan in der Lage sind, gesetzgeberische, politische, gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen in einen Zusammenhang mit der Unternehmenskommunikation zu bringen.

Das sind zentrale Schwächen, weil diese Bereiche auf unterschiedlichen Ebenen matrixartig miteinander verbunden sind. Wer die vielfältigen Interessen im Umfeld eines Unternehmens und wer die Hintergründe von gesellschaftlichen oder politischen Abläufen nicht kennt, läuft Gefahr, die Dinge nicht so wahrzunehmen, wie sie sind, sondern wie sie präsentiert werden. Und wer Grundströmungen im wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Kosmos, in der jedes Unternehmen eingebettet ist, nicht sieht und versteht, läuft Gefahr, auf bestimmte Entwicklungen falsch zu reagieren.

Hier muss der CCO eine zentrale Rolle spielen, wobei man sich allerdings selbstkritisch fragen kann, ob denn diese Fähigkeiten bei den Kommunikationsverantwortlichen in jedem Fall vorhanden sind. Aber letztlich geht es heute nicht darum, zu sagen, wie es ist, sondern wie es sein sollte. Dabei gehe ich von der Feststellung aus, dass die Funktion des CCO häufig zu wenig oder falsch verstanden und in den meisten Fällen stark unterbewertet wird. Die gute Nachricht zu dieser Feststellung ist, dass der Corporate Communications Officer seinen Platz in der Wirtschaft und in der Gesellschaft noch weitgehend selber definieren kann, vorausgesetzt, er bringt die entsprechenden Fähigkeiten mit. Denn letztlich überzeugen nur die

Kompetenzen. Dazu möchte ich im Folgenden einige Überlegungen anstellen.

Ich gehe dabei vom Grundsatz aus, dass die Funktion des CCO eigentlich jene eines CRO ist, nämlich eines Corporate Reputation Officers. In dieser Funktion spielt die Kommunikation natürlich eine zentrale Rolle, weil sie wesentlich durch die Medien, also durch medial selektionierte Themen und Meinungen bestimmt ist. Trotzdem ist nicht die Medienarbeit die zentrale Kompetenz eines CCO nach modernem Verständnis. Entscheidend ist vielmehr seine Fähigkeit, soziokulturelle Entwicklungen frühzeitig wahrzunehmen und mit den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens, mit seinen Ansprüchen und seiner sozialen Kompetenz abzugleichen.

Dabei wird man häufig feststellen, dass Konflikte unvermeidlich sind. Jedes Unternehmen steht heute im Spannungsfeld der Ansprüche von Individuum und Allgemeinheit, der sich rasch öffnenden Schere zwischen Wohlhabenden und Benachteiligten, der schärfer werdenden Auseinandersetzung zwischen Politik und Wirtschaft. Es ist die hohe Schule so verstandener Corporate Communications, dem Management diesbezüglich guidance zu geben und ihm Entscheidungsgrundlagen zu liefern.

Ich möchte auf vier Spannungsfelder, von denen ich glaube, dass sie für die Reputation eines Unternehmens und damit für die Rolle der Corporate Communications, einen wachsenden Einfluss haben, etwas vertiefter eingehen:

1. Wachsender Einfluss von Pressure Groups

An seinem letzten Auftritt am World Economic Forum in Davos hat der damalige deutsche Außenminister Joschka

Fischer die Legitimation von Nichtregierungsorganisationen ausdrücklich mit der Begründung bestätigt, dass die Politik nicht mehr in der Lage sei, in jedem Fall menschengerechte Lösungen zu liefern. In diesem Statement widerspiegelt sich das stark veränderte Spannungsfeld zwischen Politik und Wirtschaft. Es ist zunehmend auch in der Schweiz spürbar, und hat auch damit zu tun, dass der Wirtschaft Aufgaben übertragen werden, welche die Politik nicht mehr zu lösen imstande ist. Ergo ist das Unternehmen immer häufiger in Auseinandersetzungen verwickelt, bei denen es nicht nur mit Behörden und staatlichen Organisationen, sondern häufiger auch mit unterschiedlichsten nichtstaatlichen Interessensgruppierungen zu tun hat.

Die Gesetzmässigkeiten hinter kollektiven oder individuellen Pressionen zu kennen ist essentiell, um die möglichen Auswirkungen solcher Aktivitäten beurteilen und einschätzen zu können – genau das, was der CEO von seinem CCO erwartet. Denn Exponenten von Konsumenten- oder Patientenorganisationen oder Einzelkämpfer in einer hohen Betroffenheitsstimmung verfügen oft über eine beträchtliche missionarische Energie und die entsprechende Ausdauer in der Verfolgung ihrer Ziele. Sie rütteln im Bewusstsein, eine gute und gerechte Sache zu vertreten, an tradierten Werten und Einstellungen. Angst vor dem Versagen oder Misserfolg ist ihnen fremd, denn aus ihrer Sicht können sie nur gewinnen.

Oft betreiben diese Aktivisten auch das, was wir als Agenda Setting bzw. Issue Management kennen. Sie liefern also den Medien Themen, bei denen sie davon ausgehen können, dass sie dafür immer das Interesse wenn nicht die Zustimmung vieler Leute finden. Dies ist auch darauf zurückzuführen.

ren dass die gesellschaftlichen Tabuzonen durch die wachsende Hemmungslosigkeit der Medienberichterstattung immer kleiner werden. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass sich die Meinungen darüber, was sich schickt und was nicht, deutlich verschoben haben.

Der Trendforscher Norbert Bolz bezeichnet dieses Phänomen als „Entüblung der Negativwerte“. Wir stehen hier vor einem Element gesellschaftlicher Veränderungen, das mit weiteren einhergeht, welche für die Wahrnehmung eines Unternehmens und seines Managements von Bedeutung sind, zum Beispiel dem Leben mit dem Widerspruch oder der Relativierung des Begriffs der Lüge.

2. Die Verrechtlichung des kommunikativen Umfeldes

Die Entwicklung der Corporate Governance und die ständig zunehmende Regulierungsdichte, getragen von Aktionärs-, Börsen- und Fusionsgesetzen und den entsprechenden Verordnungen, hat während den letzten zwanzig Jahren auf die Unternehmenskommunikation einen wachsenden Einfluss ausgeübt. Die Verrechtlichung des kommunikativen Umfeldes, die sich daraus bereits ergeben hat, wird als Folge der Globalisierung der Wirtschaft weiter zunehmen.

Nächstes Jahr wird auch die Schweiz der auf die europäischen Verhältnisse adaptierten Umsetzung der Sarbanes-Oxley-Prinzipien unterstellt. Das wird unter anderem zur Einführung des „Whistleblowers“ führen und damit zur Institutionalisierung einer Haltung, die der corporate culture in den meisten Firmen der Schweiz bisher fremd war. Die Möglichkeit, auf interne Missstände hinweisen zu können, ohne

Konsequenzen befürchten zu müssen, ist zweifellos wichtig und funktioniert in verschiedenen Firmen seit langem. Es geht aber darum, über diese nach innen gerichtete Konsequenz einer von aussen übernommenen Regelung Bescheid zu wissen und sie richtig zu kommunizieren. Sonst tritt das ein, was unter dem Begriff Vollzugsnotstand bei der Umsetzung von neuen Verordnungen und Gesetzes mittlerweile zu den häufigsten Problemen gehört.

Die Übernahme der SOX-Prinzipien ist symptomatisch für die subkutane Ergänzung (um nicht zu sagen: Unterwanderung) unseres Rechtssystems insbesondere durch amerikanische Gesetze und Regulierungen. Um davon betroffen zu sein, braucht es keine Kotierung an der New York Stock Exchange. Es genügt, dass eine Beteiligungsgesellschaft in den USA in eine lokale Untersuchung einbezogen wird oder dass im Rahmen eines Private Placement US-Investoren an Bord kommen oder dass der CEO seinen Wohnsitz in den USA hat, um als Unternehmen mit dem amerikanischen Rechtsverständnis konfrontiert zu werden. Dies erfordert in aller Regel auch ein anderes Kommunikationsverhalten.

Sammelklagen nach amerikanischem Recht sind dafür ein gutes Beispiel. Sie haben in ihren konkreten Auswirkungen den Sprung über den Grossen Teich längst gemacht. Die Wahrnehmung dieses juristischen Kampfmittels ist stark von Aufsehen erregenden Fällen wie den Klagen der Anti-Raucher-Organisationen, der Asbest-Opfer oder der Betroffenen der verunreinigten Sulzer-Gelenke geprägt – in allen Fällen zahlten die betroffenen Unternehmen Milliarden, um sich davon zu befreien. Die Gefahr ist deshalb gross, dass hierzulande nicht nur die Öffentlichkeit, sondern auch der Kapital-

markt überreagiert, sobald eine mögliche Verwicklung eines Unternehmens in eine Sammelklage bekannt wird. Adecco zum Beispiel leidet bis heute unter diesem Phänomen, obwohl das Unternehmen alle im Gefolge der Reporting-Krise angestregten Klagen erfolgreich abgewiesen hat.

Die Verrechtlichung des kommunikativen Umfeldes hat aber auch ganz andere Konsequenzen, wenn eine juristische Auseinandersetzung, die nicht vom Fleck kommt, auf die mediale Plattform übertragen wird. Der Swissfirst-Fall liefert dafür höchst spannenden Anschauungsunterricht. Diesen Fall hätte es so nie gegeben, wenn die möglichen Auswirkungen im Falle einer Publizierung der Auseinandersetzung rechtzeitig und richtig erkannt worden wären. Besonders lehrreich – obwohl wir das eigentlich alle wissen – ist die Bestätigung der Erkenntnis, dass Recht haben und Recht bekommen zweierlei Dinge sind. Die Öffentlichkeit – wenn sie professionell beeinflusst wird – wartet in solchen Fällen das Gerichtsurteil nicht ab, sondern macht ihre Meinung lange vorher. Der nicht bezifferbare, aber zweifellos hohe Schaden, der dem Unternehmen in solchen Fällen entsteht, könnte verhindert werden, wenn rechtzeitig nicht nur die juristischen, sondern auch die reputationsbezogenen Auswirkungen berücksichtigt würden.

Die Beziehung von Recht und Kommunikation hat in den letzten Jahren eine neue Qualität erhalten und stellt den CCO vor zusätzliche Herausforderungen. Die Zusammenarbeit mit Juristen wird notwendigerweise enger werden, die Auseinandersetzungen mit ihnen aber auch intensiver. Denn der Jurist muss sich nicht um die stimmungsmässigen, sozialen oder ethischen Konsequenzen eines Entscheides küm-

mern. Sein Job ist es, seinen Arbeit- oder Auftraggeber durch das regulative Dickicht zu führen und ihn vor negativen rechtlichen Konsequenzen eines Entscheides zu schützen.

In der Frage, was wie kommuniziert werden soll und kann, bestehen häufig unterschiedliche Auffassungen. Es braucht einen kompetenten CCO und einen mutigen CEO, um sich gegen eine juristische Meinung und Empfehlung durchzusetzen. Der Jurist klammert naturgemäss „soft factors“ wenn immer möglich aus, weil sie für ihn Risikofaktoren darstellen. Damit wird aber oft auch eine der Reputation dienende perfekte Lösung verhindert. Der Zürcher Anwalt und in St. Gallen und Harvard dozierende Prof. Jens Drolshammer, der sich seit langem mit dem Verhältnis zwischen Recht und Kommunikation befasst, sagt denn auch aus seiner Sicht als Jurist: „Es braucht einen Paradigmenwechsel, der das Verhältnis von Recht und Kommunikation und das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure neu gestaltet“.

3. Die soziale Kompetenz des Unternehmens

Wie wir aus einer Reihe von Studien wissen, beeinflussen Finanzkennzahlen nur zu rund 60 Prozent die Preisbildung an der Börse. Rund 40 Prozent der Börsenbewertung eines Unternehmens hängen von weichen Faktoren ab und von der Fähigkeit, eine Vision und Strategie zu formulieren, um damit das eigene Handeln zu erklären. Zu den „soft factors“ zählen namentlich Werte wie Integrität und Vertrauen, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit, Glaubwürdigkeit und Transparenz. Werte also, welche das Management mit seinem Verhalten darzustellen und zu vertreten hat und die für die Reputation eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. In

der Reputation spiegelt sich letztlich die soziale Kompetenz eines Unternehmens. Diese von den erwähnten soft factors geprägte soziale Kompetenz entscheidet auch immer stärker über den Wert des corporate brand.

Spätestens als die damalige BBC mit der ehemaligen schwedischen Asea fusionierte und mit ABB einen industriellen global brand schufen ist klar, dass der Markenwert als bilanzrelevante Grösse kein Privileg von Konsumgüterfirmen ist. Die jüngsten Auseinandersetzungen um die Marke „Oerlikon“ haben mit aller Deutlichkeit gezeigt, welchen Stellenwert heute der corporate brand für jede erfolgreiche Firma darstellt. Da ist es erstaunlich, dass der CCO in die Entwicklung und Steuerung des corporate brand vielfach nur am Rande einbezogen ist. Dies umso mehr, wenn man berücksichtigt, dass Integrität nach den kürzlich von Harvard-Professor Michael Jensen definierten Prinzipien einen zentralen Wert für die Bildung von Reputation und Wertsteigerung darstellt.

Die soziale Kompetenz der Unternehmungen wird in den kommenden Jahren verstärkt auf den Prüfstand gestellt werden. Die Initialzündung für diesen Prozess ist durch die Corporate Governance-Richtlinien zur Offenlegung der Bezüge von Verwaltungsräten und Konzernleitungen bereits erfolgt. Die Gewinnentwicklung der Unternehmungen, von denen die Total Compensation-Programme abhängig sind, wirkt nun wie ein Brandbeschleuniger in der von den Medien angeheizten öffentlichen Diskussion um die Bezüge der leitenden Organe. Was eigentlich Privatsache ist hat längst eine politische und gesellschaftliche Dimension erhalten.

Es gibt keine einfachen Rezepte, um diese Entwicklung im

Sinne der betroffenen Unternehmungen geschweige denn im Sinne der Betroffenen zu steuern. Auch volle Transparenz genügt nicht mehr und Vergleiche aller Art, um die Grösse der Bezüge zu relativieren, genau so wenig. Die Credit Suisse hat die Flucht nach vorne ergriffen, indem sie ihr Bonusprogramm kappte, nachdem klar wurde, dass es in seinen Auswirkungen gewaltigen sozialpolitischen Sprengstoff liefern würde. Hier hat ganz offensichtlich jemand mit dem nötigen Sensorium die Lage beurteilt und die entsprechenden Konsequenzen gezogen, auch wenn damit reputationsmässig noch nichts gewonnen ist.

Nur wenn es gelingt, die Gewinne der Unternehmungen und die Bezüge der Managements glaubwürdig in einen sozialen Kontext zu stellen, wird dies die öffentliche Aufregung dämpfen. Der Philosoph Hans Saner hat in einem andern Zusammenhang auf die „Empörungskosten“ hingewiesen, die öffentliche Entrüstung kostet. Die Kollateralschäden im Zusammenhang mit den hohen Entschädigungen sehe ich nicht primär im finanziellen, sondern im Reputationsbereich und in der Gefahr, dass die Politik sich veranlasst sieht, mit weiteren Regulierungen in einen privatwirtschaftlichen Bereich eingreifen zu müssen.

Weitere Auseinandersetzungen um die soziale Verantwortung der Unternehmungen sind programmiert. Die selber mit Existenzproblemen kämpfenden Gewerkschaften greifen entschlossen nach jeder Möglichkeit, sich klassenkämpferisch an den Unternehmen zu reiben. Und die Einbettung vor allem der international tätigen Unternehmungen in zahlreiche Kodexe und noch zahlreichere Ansprüche von NGO's überträgt diesen Firmen Verantwortungen, die nur mit grossem

Aufwand erfüllt werden können. Ein klassisches Beispiel dafür sind die Verantwortungen, wie sie im Global Compact der UNO stipuliert sind und an denen die Unternehmen moralisch auch dann gemessen werden, wenn sie diesen Code of Conduct nicht unterschrieben haben.

4. **Zunehmender Shareholder Activism**

Die schweizerischen Aktionäre sind für ihre Trägheit in der Wahrnehmung ihrer Rechte bekannt, zumindest, soweit sie über die Teilnahme an der Generalversammlung hinausgehen. Das, was man unter Shareholder Activism oder eben Aktionärs-Aktivismus versteht, hat im Gegensatz zu den angelsächsischen Märkten hierzulande keine Tradition. Wie das Center for Corporate Responsibility and Sustainability der Universität Zürich herausgefunden hat, nehmen die knapp 3000 Pensionskassen, welche für über 100 Milliarden Franken Aktien in ihren Portfolios halten, kaum Einfluss auf die Unternehmungen, an denen sie beteiligt sind. Dies obwohl ihnen das Bundesgesetz über die Berufliche Vorsorge die Pflicht zur Ausübung der Aktionärsrechte auferlegt. Wie sie dies tun, lässt der Gesetzgeber allerdings offen. In aller Regel bleibt deshalb das Veränderungspotenzial, das die schweizerischen Institutionellen auf sich vereinigen, so gut wie eingefroren. Dies ganz im Gegensatz etwa zu Deutschland, wo aktivistische Aktionäre und Aktionärsgruppen in den letzten wenigen Jahren einer Reihe von Unternehmensleitungen ihren Willen aufgezwungen haben.

Einiges deutet darauf hin, dass solcher Aktionärs-Aktivismus auch Schweizer Unternehmungen häufiger begegnen wird. Dabei stehen zwei höchst unterschiedliche Aktionärsaktivisten im Vordergrund, nämlich die ethisch motivierten mit einer

in der Regel längerfristigen Ausrichtung, so zum Beispiel die Ethos Stiftung, oder die nur am finanziellen Gewinn orientierten short-term-Hedge Funds. Beide zeichnen sich allerdings dadurch aus, dass sie mit einer vergleichsweise kleinen Beteiligung in der Lage sind, hohen Druck auf Management und Verwaltungsrat auszuüben. Der Hebel dazu sind hien wie drüben die Medien, deren sich beide in der Regel höchst eloquent bedienen.

Konkrete Vorboten für das zukünftig wohl häufigere Auftreten der bisher in der Schweiz kaum in Erscheinung getretenen Hedge Funds kennen wir bereits. Sie waren sowohl im Fall Forbo als auch bei der soeben abgeschlossenen Neuordnung der Besitzesverhältnisse bei Saurer in der ersten Phase federführend. Was sie von andern Aktionärs-Aktivisten unterscheidet ist ihre Kompromisslosigkeit in der Durchsetzung ihrer rein finanziellen Interessen gegenüber Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Zu diesem Zweck arbeiten sie mit den besten Anwälten und Kommunikationsberatern vor Ort zusammen. Obwohl dabei oft ein Vorgehen gewählt wird, das als aggressiv empfunden wird, wäre es naiv, anzunehmen, dass es zum Scheitern verurteilt ist, weil es nicht unserer Streitkultur entspricht. Denn es geht diesen Aktivisten immer darum, das Management und den Verwaltungsrat unter Druck zu setzen. Wie die Erfahrung zeigt, sind beim gegenwärtigen Stand des Sozialprestiges von Managern viele Medien schnell bereit, die Sicht der Angreifer ausführlich wiederzugeben.

Gemäss einer breit angelegten internationalen Studie von Brunswick über Shareholder Activism in Europe gibt es nur ein Mittel, um mit solchen Situationen umzugehen, nämlich

die Suche des Dialoges mit aggressiven Aktionären, wenn sich diese einmal in Position gebracht haben und nicht – teuer – ausgekauft werden können. Präventive Dialogmassnahmen machen hingegen wenig Sinn, da aufgrund der kurzfristigen Ausrichtung dieser Hedge Funds kaum erkennbar ist, welcher sich für einen Angriff vorbereitet.

Im Gegensatz dazu sprechen die Top-Managements aller bedeutenden Schweizer Unternehmen heute direkt mit Ethos. Nachdem diese Organisation lange von ihnen unterschätzt und ignoriert wurde, ist man sich bewusst geworden, dass man seine eigene Sichtweise und Argumente rechtzeitig einbringen muss, um auf die Meinungsbildung Einfluss nehmen zu können.

Der Umgang mit Shareholder Activism erfordert klare Vorstellungen darüber, welchen Aktionärskreis man sich grundsätzlich wünscht. Viele der in der erwähnten Studie befragten Investor Relations Officers sehen zum Beispiel in langfristig orientierten Hedge Funds willkommene Aktionäre. Das Thema Shareholder Activism ist deshalb auch eines an der Schnittstelle des IRO und CCO, eine Schnittstelle übrigens, die in zahlreichen Unternehmungen noch stark entwicklungsfähig ist.

Es ist klar, dass die Medien in allen Feldern der Einflussnahme auf Wahrnehmung und Erwartungen eine Schlüsselrolle spielen. Die Beschleunigung der Kommunikation im online-Zeitalter ist zudem ein Element, dessen Auswirkungen in jedem Teilbereich der CCO-Verantwortung ständig überprüft werden muss. Ob eine Kommunikationsstrategie erfolgreich ist, hängt aber wie einleitend erwähnt nicht von der Medienarbeit ab, sondern vielmehr von der Fähigkeit,

Hirzel. Neef. Schmid. Konsulenten

Kommunikations- und Wirtschaftsberatung

die Komplexität einer Lage zu erkennen, richtig zu beurteilen und die notwendigen Schlüsse daraus zu ziehen.

Mit den geschilderten Ansprüchen liegt die Messlatte für die Funktion des CCO hoch. Für mich steht jedoch fest, dass nur jener CCO die Erwartungen erfüllen kann, der die Entwicklung von der Fachautorität zur Werteautorität schafft, der also nicht nur die Kommunikationsprozesse beherrscht, sondern ebenso die Inhalte, und der entsprechend auch auf das Corporate Behaviour, auf die Haltung der Führungsverantwortlichen Einfluss nehmen kann.

Eine Grundvoraussetzung, um diesen hohen Ansprüchen zu genügen, hat bereits Aristoteles in seinen Betrachtungen über den Berater mit dem Begriff der „Wohlberatenheit“ umschrieben. Gemeint hat er damit, dass der Berater mit sich selbst zu Rate gehen und lernen muss, abzuwägen, bevor er Rat erteilt. Und Sokrates sagt, dass der Rat in dem zu Beratenden meist schon vorhanden ist. Nur sei er noch verborgen oder verschüttet.

Ich sehe den erfolgreichen CCO als eine Persönlichkeit, die genau dies gegenüber dem CEO, CFO oder gegenüber dem Chairman versteht, nämlich, ihm durch die Beobachtung von Entwicklungen, durch das Aussortieren von wichtigen und unwichtigen Aspekten, durch das Reflektieren über Widersprüchliches und durch das Denken des Udenkbaren die richtigen Entscheidungsgrundlagen zu liefern.