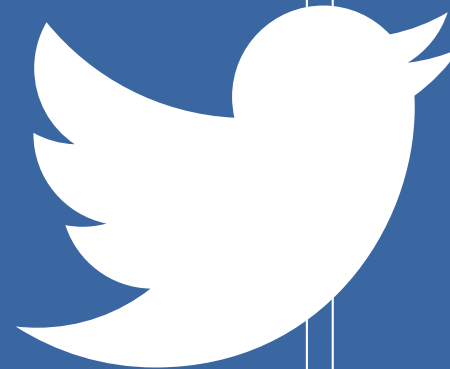


Der CEO auf Twitter

*Strategischer Ansatz
und 11 Schritte zur
praktischen Umsetzung*

Im Interview:
Bill McDermott, CEO von SAP



Galt noch vor einigen Jahren der enge Draht zwischen Top-Management und Journalisten als Garant für erfolgreiche Kommunikationsarbeit, so hat sich die Ausgangssituation inzwischen deutlich verändert: Soziale Netzwerke haben den massenmedialen Urzustand in eine vielfältige Many-to-many-Landschaft aufgesprengt, mit grundlegenden Auswirkungen auf die Kommunikationslogik. Wo früher beispielsweise allein Journalisten als Gatekeeper den Weg in die Massenmedien ermöglichten, kann inzwischen jeder Mensch mit einem Zugang zum Internet zu einem potentiellen Massenmedium werden.

Nur mit inhaltlichem Mehrwert

Mit diesen Entwicklungen verändern sich auch die Anforderungen an die Art und Weise, wie Vorstände und Unternehmen kommunizieren können und müssen, um ihre Stakeholder bestmöglich zu erreichen. Soziale Netzwerke ermöglichen es, kontinuierlich und umeitelbar mit Communities und Influencern im Austausch zu stehen und sie ungefiltert anzusprechen. Dies kann für Führungskräfte und speziell für CEOs eine gewaltige Chance darstellen, denn die Kommunikation über soziale Netzwerke bietet die Möglichkeit zu einem direkten Austausch wie er über konventionelle Kanäle bis vor kurzem kaum möglich war.

Unter den etablierten sozialen Netzwerken ist Twitter dabei das Netzwerk mit der höchsten Dichte an Entscheidungsträgern, Journalisten und Influencern – nicht die reinen Nutzerzahlen zählen hierbei, sondern der Multiplikatoreneffekt.

„Lediglich 13 Prozent der europäischen CEOs und 18 Prozent der amerikanischen CEOs nutzen Twitter.“

Inhaltlicher Mehrwert und eine dialogorientierte Kultur – beide Faktoren sind wichtig für einen erfolgreichen Twitter-Account. Nur so kann eine nachhaltige und glaubwürdige Beziehung zu den eigenen Followern aufgebaut werden. Bisher jedoch nutzen lediglich 13 Prozent der europäischen CEOs und 18 Prozent der amerikanischen CEOs Twitter als Kommunikationskanal.¹

¹ Basis ist eine Untersuchung der STOXX 200 und FORTUNE 200 CEOs, die Hering Schuppener im April und Mai 2017 durchgeführt hat.

Strategien besser erklären: Der CEO auf Twitter kann es

Die Glaubwürdigkeit, die Führungskräfte über verschiedene Kanäle nach innen und außen aufbauen, ist längst zu einer erfolgskritischen Größe geworden, die CEO-Reputation zu einem handfesten, wertvollen Wettbewerbsvorteil. Der digitale Wandel beschleunigt diese Entwicklung. In Zeiten zunehmender Personalisierung wird der CEO noch stärker zum Gesicht und zum Sprachrohr seines Unternehmens, mehr noch: Seine öffentliche Wahrnehmung und Reputation färbt wesentlich auf die des Unternehmens ab.

Untersuchungen zeigen zudem, dass ein Engagement von CEOs in den sozialen Medien das Vertrauen in das Unternehmen erhöht und die Reputation der Marke insgesamt stärkt. Die externe Wahrnehmung des CEO hat zudem auch einen immer stärkeren Einfluss darauf, Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu halten und neue Talente für das Unternehmen zu gewinnen. Ein CEO-Twitter-Account bietet somit ein großes Potential:

- Der Kanal ermöglicht dem CEO, die Unternehmensstrategie konstant zu erklären und die Unterstützung dafür zu verbreitern.

- Es ist auf diese Weise möglich, den CEO im Einklang mit der Unternehmensstrategie als „Digital Forerunner“ zu positionieren.

- Ein solcher Schritt ist ein Modernitätsausweis für den CEO wie auch für das gesamte Unternehmen.

- UND nicht zuletzt: In Krisensituation ist es ein sehr effektiver Kanal der Direktkommunikation.



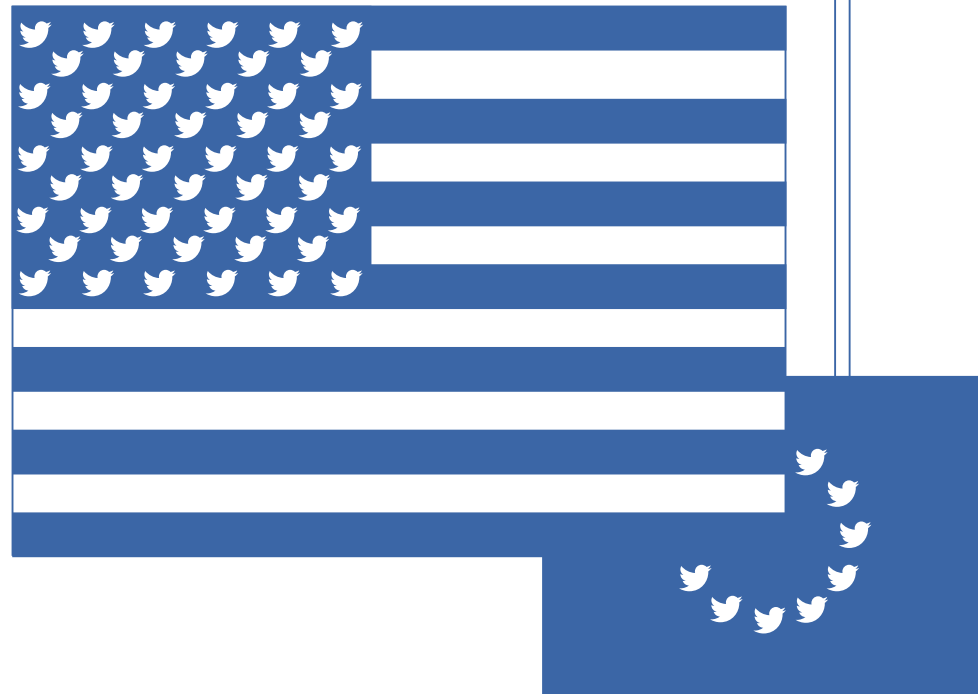
Europa hat Nachholbedarf

Während in den USA einflussreiche Wirtschaftslenker früh auf Twitter gesetzt haben und mit ihren Tweets teilweise ein Millionenpublikum erreichen, gibt es in Deutschland und Europa mit Ausnahme etwa von SAP-CEO Bill McDermott bislang kaum Konzernchefs, die die Vorteile von Twitter so nutzen, dass sie damit vergleichbare Reichweiten erzielen. Doch wie genau unterscheidet sich die CEO-Kommunikation via Twitter zwischen Europa und den USA?

Um den Status Quo der Verbreitung von Twitter als Kommunikationskanal für CEOs zu erheben, haben wir die CEOs der jeweils 200 größten europäischen und US-amerikanischen börsennotierten Unternehmen untersucht. Die Unternehmen aus STOXX Europe 600 bzw. FORTUNE 500 wurden hierbei nach Marktkapitalisierung geordnet.

Im Ergebnis betreiben rund 13 Prozent dieser europäischen CEOs einen aktiven Twitter-Account, während 18 Prozent der US-CEOs auf Twitter aktiv sind.² Die amerikanischen CEOs sind dabei im Durchschnitt seit fünfeinhalb Jahren auf Twitter und haben im Schnitt knapp 565.000 Follower, während die europäischen CEOs seit durchschnittlich viereinviertel Jahren via Twitter kommunizieren und ihnen im Schnitt knapp 6.000 Accounts folgen.

Die drei reichweitenstärksten STOXX CEOs Paul Polman, Unilever und Stéphane Richard, Orange sowie Bill McDermott, SAP und FORTUNE CEOs Elon Musk, Tesla und Tim Cook, Apple, sowie Marissa Mayer, Yahoo wurden im weiteren Verlauf unserer Untersuchung eingehend quantitativ und qualitativ untersucht.



² Für weitere 4 Prozent der STOXX 200 CEOs bzw. 3 Prozent der FORTUNE 200 CEOs besteht zudem ein Twitter-Account auf ihren Namen, der jedoch inaktiv oder geschützt ist bzw. nicht eindeutig als offizieller Account verifizierbar ist und entsprechend in der Untersuchung nicht als aktiver CEO-Twitter-Account betrachtet wurde.

CEOs als Marken

Bei der Betrachtung der Kennzahlen (siehe nachstehende Tabelle) werden signifikante Unterschiede dies- und jenseits des Atlantiks deutlich. Während Bill McDermott, Stéphane Richard und Paul Polman jeweils etwas mehr als 30.000 Follower aufweisen, folgen ihren US-amerikanischen Pendanten Elon Musk, Tim Cook und Marissa Mayer jeweils mehrere Millionen Menschen.

Musk, Cook und Mayer weisen zudem im Vergleich zu den Unternehmen, denen sie vorstehen, ein Vielfaches (im Durchschnitt rund 390 Prozent) an Followern auf, während die europäischen CEOs lediglich einen Bruchteil der Followerschaft ihrer Unternehmen (im Durchschnitt 15,5 Prozent) erreichen. Dies scheint weniger damit begründet sein, dass Musk, Cook und Mayer deutlich aktiver auf Twitter sind oder den Kanal frühzeitiger für sich entdeckt haben, sondern vielmehr damit, dass die US-amerikanischen CEOs jenseits ihrer Funktion selbst zu Marken mit entsprechenden Reichweiten geworden sind. Denn auch wenn man diese drei sehr prominenten Akteure bewusst nicht in der Berechnung berücksichtigt: Die amerikanischen CEOs haben eine deutliche höhere Strahlkraft als ihre europäischen Kollegen.

Gemein haben sowohl die amerikanischen als auch die europäischen CEOs, dass sie selbst nur wenigen anderen Twitter-Accounts folgen.

Grafik:

Die drei erfolgreichsten amerikanischen und europäischen CEOs auf Twitter im Vergleich

EUROPA

Bill McDermott	Paul Polman	Stéphane Richard	
SAP	Unilever	Orange	
30.200	32.100	32.400	Followers
238	156	213	Following
August 2013	Februar 2015	Februar 2014	Anmeldezeitpunkt
837	2613	248	Anzahl an Tweets
0,62	3,29	0,21	Tweets pro Tag
126,89	205,77	152,11	Followers/ Following
14,33%	20,45%	13,45%	Followers CEO/ Followers Unternehmen

USA

Elon Musk	Tim Cook	Marissa Mayer
Tesla	Apple	Yahoo
8.090.000	4.550.000	1.700.000
40	56	350
Juni 2009	Juli 2013	November 2008
2822	349	1365
0,98	0,25	0,44
202.250,00	81.250,00	4.857,14
599,25%	534,66%	114,86%

Erfolgskriterium Themenvielfalt

– über das eigene Unternehmen hinaus

Bei der Betrachtung der thematischen Ausrichtung der erfolgreichsten amerikanischen und europäischen CEOs auf Twitter wird sehr deutlich, dass alle Accounts stets mehrere Themen aktiv und kontinuierlich besetzen. Diese Themen übersteigen dabei die erwartbare Kommunikation zu unternehmensnahen Inhalten. So besetzen die untersuchten Accounts auch gesellschaftspolitische Themen wie Women Empowerment oder Sustainability.

Die drei untersuchten US-amerikanischen CEOs präsentieren sich dabei als deutlich meinungsfreudiger und privater als ihre europäischen Pendanten. So kommentiert Elon Musk etwa regelmäßig politische oder gesellschaftliche Zusammenhänge, während Marissa Mayer persönliche Einblicke jenseits ihrer professionellen Rolle gibt. Elon Musk und Tim Cook kommunizieren zudem besonders stark zum Thema „Customer Stories“, indem sie über Retweets und Antworten mit begeisterten Kunden interagieren und so deren positive Produkterfahrungen amplifizieren bzw. auf deren Anfragen eingehen.

Exklusiv, aktuell und mit Persönlichkeit

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen: Erfolgreich auf Twitter sind vor allem die CEOs, die ihren Followern regelmäßig relevante und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnittene Informationen zur Verfügung stellen.

• Hierzu zählt etwa die Exklusivität von Informationen, die über den Twitter-Account veröffentlicht werden. So können dort beispielsweise Neuigkeiten platziert werden, bevor sie über die etablierten Kommunikationswege zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig muss eine enge Abstimmung und Verzahnung sowohl mit den anderen digitalen Kanälen des Unternehmens als auch mit der gesamten Unternehmenskommunikation sichergestellt werden, um eine konsistente Außendarstellung des Unternehmens zu gewährleisten.

• Neben den Mehrwerten Exklusivität und Aktualität bietet ein CEO-Twitter-Account die Gelegenheit, Inhalten und Themen eine persönliche Note beizufügen. Zu unterscheiden ist dabei, dass eine persönliche Note keinesfalls eine private Darstellung des CEO meint. Vielmehr geht es darum, eine Nähe im professionellen Rahmen zu erzeugen und durch persönliche Sichtweisen auf virulente Themen Authentizität, Vertrauen und Sympathie bei relevanten Influencern und Stakeholdern zu erzeugen.



Tim Cook

@tim_cook | 8.3.2017

Women's rights are human rights. Today we celebrate, we speak up and we listen. #InternationalWomensDay

Satya Nadella

@satyanadella | 1.3.2017

As Black History Month ends, I was inspired to learn more about Harriet Tubman's heroism that helped so many

Bill McDermott

@BillRMcDermott | 7.5.2017

Emmanuel Macron is an outstanding choice for France! He is intellectually dynamic and will unite the French people.

Jeff Immelt

@JeffImmelt | 13.4.2017

By supporting the Export Import Bank @POTUS is showing great leadership and focusing on creating jobs for American manufacturers.

Nur mit bewusster Entscheidung des CEO

Um die Eigenheiten der Kommunikation für den CEO und das Team, das den Twitter-Account redaktionell betreut, erlebbar und nachvollziehbar zu machen, ist es notwendig, vor Start des Kanals in einer Schulung das notwendige Fachwissen aufzubauen. Zudem ist es entscheidend, dass der CEO nach dem Launch regelmäßig selbst Ideen und Inhalte zu seinem Twitter-Account beisteuert, den Kanal verfolgt und von seinem Team in regelmäßigen Updates über die wichtigsten Themen und Entwicklun-

gen informiert wird. Der persönliche CEO Twitter-Kanal ist kein weiterer Kanal zur Unternehmenskommunikation, sondern eine bewusst zu treffende Entscheidung des CEO, mittels seiner Person Inhalte zu platzieren. Ein wichtiger Erfolgsfaktor: Ein CEO Twitter-Account ist grundsätzlich nur unter der Bedingung ratsam, dass der CEO diesen Schritt grundsätzlich und nachhaltig aktiv begleitet.

Strategie statt Aktionismus

Um als CEO erfolgreich auf Twitter zu kommunizieren, bedarf es einer sorgsam und strategischen Herangehensweise. Im ersten Schritt muss dabei sichergestellt werden, dass die Positionierung des CEO in Einklang mit der übergeordneten Unternehmens- und Kommunikationsstrategie steht. Daraus abgeleitet gilt es, Themenspektren zu definieren, zu denen der CEO glaubwürdig kommunizieren kann. Der Schritt ins Netz sollte dabei keinesfalls seiner selbst wegen erfolgen, sondern vielmehr, um mehrere relevante Themen, die für den CEO bedeutsam sind und die er authentisch repräsentieren kann, aktiv zu platzieren und mit der Person des CEO zu verbinden. An dieser Stelle muss auch die Frage beantwortet werden, inwieweit der CEO auf Twitter

über seine eigentliche Funktion hinaus Beiträge etwa zu gesellschaftspolitischen Debatten liefern möchte. Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) hat hierzu im Rahmen einer empirischen Studie vier Typen von twitternden CEOs definiert. Diese Studie zeigt, dass der sogenannte Typus des „Business Maven“, also des CEO, der sich mehrheitlich zu Corporate-Themen äußert, gelegentlich aber auch persönliche Einblicke gibt und seine Meinung äußert, die höchsten Reichweiten erzielt und das meiste Engagement erzeugt.

Authentisch: Bill McDermott auf Twitter

Bill McDermott ist der einzige DAX30-CEO, der derzeit auf Twitter vertreten ist. Im Interview verrät er, warum er Twitter als Kommunikationskanal nutzt.

Warum nutzen Sie Twitter und wo liegen die Vorteile?

Ich bin überzeugt, dass ein guter CEO auch ein guter Zuhörer sein muss. Für mich ist Twitter eine Art Dauergespräch. Bei Schlagzeilen beobachte ich genau, wie verlässliche und seriöse Quellen mit aktuellen Themen umgehen. Zu SAP-Themen gibt es eine sehr aktive, offene und direkte Community. Ich bringe mich nicht immer aktiv ein, aber ich nehme das Feedback sehr ernst. Denn es ist für CEOs gefährlich, Informationen nur aus bestimmten Personenzirkeln zu erhalten, die eigene Interessen verfolgen. Mit Twitter erschließe ich mir eine weitere Informationsquelle. Ich kann diese Kreise durchbrechen und bekomme ehrliche, ungefilterte Anregungen, die verschiedene Seiten eines Themas beleuchten.

Nur wenige CEOs sind auf Twitter aktiv – warum zögern so viele CEOs noch damit, über Twitter zu kommunizieren?

CEOs sehen eher die Risiken sozialer Medien als deren Chancen. Und es stimmt ja auch – wer sich aus dem Fenster lehnt, geht ein gewisses Risiko ein. Meiner Erfahrung nach erweitert Twitter den Horizont. Dadurch kann ich mich besser zu Themen äußern, die mir wichtig sind.

Sie haben mehr als 30.000 Follower – was macht Ihren Account so erfolgreich?

Da müssten Sie eigentlich meine Follower fragen! Ich versuche immer authentisch zu sein und ungefiltert zu sagen, was mich bewegt. Und ich versuche, möglichst aktiv an Diskussionen teilzunehmen, wenn ich das Gefühl habe, dass andere davon profitieren.

Sie sind ständig im Dialog mit Ihren Followern – gab es dabei auch schon schwierige Situationen?

Schwierig würde ich nicht sagen. Auch Kritik oder gegensätzliche Meinungen habe ich nie als unangemessen oder unfair betrachtet. Kritik ist ein wichtiger Bestandteil sozialer Medien. Habe ich eine andere Meinung, dann sage ich das. Viel häufiger versuche ich aber, aus den Anregungen anderer zu lernen.

Wird die Kommunikationsabteilung nicht nervös, wenn der CEO Twitter nutzt? Wie wird Ihr Twitter-Kanal gemanaged?

Sicherlich haben die Kollegen der Kommunikationsabteilung ein Auge auf meinen Account. Hin und wieder hole ich mir Rat ein, bevor ich

tweete oder öffentlich diskutiere. Es ist ja ihr Job, das Unternehmen zu schützen. Ein CEO, der nicht auf seine Kommunikationsexperten hört, macht einen Fehler. Ich glaube allerdings, dass mein Kommunikationsteam es positiv sieht, dass ich mich frei auf Plattformen wie Twitter bewege.

Meine Erfahrung ist, dass Twitter meine Perspektive weitet und mich besser zu den Themen kommunizieren lässt, die mir wirklich wichtig sind.

– Bill McDermott, CEO von SAP

CEOs auf Twitter

- eine Typologie des Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Generalisten nutzen Twitter, um persönliche Meinungen, Interessen und Informationen zu teilen, die eng verbunden mit dem Firmengeschäft sind. Allerdings verzichten sie darauf, auf Twitter exklusive Ankündigungen, etwa zu anstehenden Unternehmensinitiativen, zu machen.

Generalisten twittern am häufigsten, verfügen jedoch über das kleinste Netzwerk.

GENERALISTS

INFORMATION MAVEN

Information Mavens haben weniger Follower als Expressionisten und Business Mavens. Ferner werden sie vergleichsweise selten retweeted.

Information Mavens teilen auf Twitter regelmäßig Links zu aktuellen News oder Events. Dabei twittern sie nicht spezifisch Informationen, die ihr Unternehmen betreffen, sondern fungieren vielmehr als eine Art vertrauenswürdiger Kurator relevanter Inhalte.

Expressionisten nutzen Twitter ausgiebig, um Inhalte zu teilen, die keinen Bezug zum Unternehmen haben. Sie nutzen Twitter primär als Plattform zur eigenen Markenbildung, in dem sie persönliche Meinungen, etwa zu politischen Themen, teilen.

Die Tweets von Expressionisten werden häufiger retweeted und geliked als die Tweets von Generalisten und Information Mavens.

EXPRESSIONISTS

BUSINESS MAVEN

Business Mavens werden in der Vergleichsgruppe am häufigsten retweeted und haben signifikant größere Followerzahlen als die drei anderen Typen.

Business Mavens teilen auf Twitter Produktankündigungen, Informationen über bestehende Produkte, Kundenreferenzen, Informationen über neue Unternehmensinitiativen oder die Unternehmensstrategie. Zwar nutzen sie Twitter gelegentlich auch, um persönliche Meinungen zu äußern, doch ist die Mehrheit ihrer Tweets unternehmensbezogen.

Klar strukturierte Prozesse als Grundlage für Erfolg

Neben einer Twitter-Strategie, die Ziele, Positionierung, Themen und Zielgruppen aufgreift und sich an der übergeordneten Unternehmens- und Kommunikationsstrategie orientiert, bedarf es klarer Prozesse, um einen erfolgreichen CEO-Twitter-Account zu betreiben. Verantwortlichkeiten müssen dabei klar geregelt sein, sodass – gerade im Fall von Sondersituationen – schnelle Lösungen gefunden werden können und organisiertes wie strukturiertes Vorgehen zu jedem Zeitpunkt sichergestellt ist.

Zudem muss abgestimmt werden, welche Corporate Functions einzubinden sind, es müssen Redaktionsprozesse aufgesetzt, es muss eine kontinuierliche Planung der Themen sichergestellt und KPIs und Benchmarks festgesetzt werden, um den Kommunikationserfolg messbar zu machen und entsprechende strategische Anpassungen datenbasiert vornehmen zu können. Hierzu bietet es sich an, eine Vergleichsgruppe aufzustellen, die die Performance des eigenen CEO ins Verhältnis zu Twitter-Kanälen von anderen Top-Executives setzt. Prozessseitig sollten hierzu kontinuierlich Messzeitpunkte definiert und Reportings sichergestellt werden, um die laufende Kontrolle der Zielerreichung sicherzustellen und Nachjustierungen vornehmen zu können.

Die Erfahrung zeigt: Twitter bietet ein erhebliches Potential für einen CEO und seine Organisation gleichermaßen. Um dieses erfolgreich zu nutzen, sind nicht nur eine integrierte Kommunikationsstrategie und klare Prozesse entscheidend, sondern vor allem ein CEO, der die wachsende Bedeutung der Kommunikation für den Erfolg seines Unternehmens erkennt und daher auch persönlich aktiver wird.

11 SCHRITTE ZUM CEO TWITTER -ACCOUNT

#STRATEGIE

ÜBERBLICK VERSCHAFFEN

Kick-Off-Workshop mit guten (und weniger guten) Beispielen und ersten Ansätzen für den eigenen Account

ROLLE DEFINIEREN

Entscheidung zur strategischen Positionierung des CEO auf Twitter

INFRASTRUKTUR AUFBAUEN

Zusammenstellung des Teams, das für den Betrieb des Accounts zuständig ist

INHALTE PLANEN

Definition des Content, der Tonalität und der visuellen Aufbereitung

#UMSETZUNG

TOOLS UND MONITORING ETABLIEREN

Auswahl der Social Media Management, Monitoring und Analytics Tools

PROZESSE DEFINIEREN

Aufsetzen eines Redaktionsprozesses und Definition der Verantwortlichkeiten

TWITTER EINRICHTEN

Auswahl des Twitter-Handles (@NameCEO) und der E-Mail-Adresse, Verifizierung des Accounts durch Twitter

ADMINISTRATION KLÄREN

Rechte sowie Authorisierungsverfahren definieren

ÜBERPRÜFEN DER PROZESSE

Stresstest vor dem Launch

#PROZESS

LOSLEGEN

Gut vorbereiteter erster Tweet – entweder als Silent Launch oder direkt eingebettet in Begleitkommunikation

VERLÄSSLICH UND KONTINUIERLICH KOMMUNIZIEREN

Ausdauer unter Beweis stellen, zu verschiedenen Themen twittern, an Diskussionen beteiligen, auf Fragen antworten: Jetzt gilt es, im Alltag dabei zu bleiben

Der CEO auf Twitter



Juni 2017

Hering Schuppener Consulting ist eine der führenden strategischen Kommunikationsberatungen in Europa und der Marktführer in Deutschland. Auf unsere Stärken vertrauen Unternehmen und Institutionen, wenn es auf Kommunikation besonders ankommt. In unserem Denken und Handeln verbinden wir die Expertise aus dem Startup-Ökosystem mit dem tiefgreifenden Verständnis der Corporate-Welt.

Simon Steiner

Partner, Frankfurt

ssteiner@heringschuppener.com

+49 172 64 11 298

@Simon_Steiner

Raphael Neuner

Managing Director, Berlin

rneuner@heringschuppener.com

+49 151 23 01 89 28

@raphaelneuner

