

GAULY

APRIL 2021

DIE NEUE DIGITALE SICHTBARKEIT DER CXOs

Eine Analyse der LinkedIn-Positionierung der
Vorstandsmitglieder der DAX30-Unternehmen



CEOs im Rampenlicht

Wenn es darum geht, das eigene Unternehmen in den Medien extern zu repräsentieren, stehen nach wie vor die Vorstandsvorsitzenden im Rampenlicht. Die anderen Vorstandsmitglieder, im Folgenden kurz: CxO (Chief-*Funktion*-Officer), sind dagegen medial in der Regel deutlich weniger sichtbar. Die Dominanz der CEOs zeigt sich dabei nicht nur in konventionellen, sondern auch in sozialen Medien, obwohl es dort keine Journalisten*innen als „Gatekeeper“ gibt. Auch in sozialen Netzwerken agieren die Vorstandsteams um den CEO in der Regel deutlich zurückhaltender.

Potenzial für CxOs nutzen

Dabei hat die Positionierung von Führungskräften in sozialen Medien auch abseits der CEOs großes Potenzial. Durch ein strategisch gesteuertes Einbinden von CxOs in die Social-Media-Positionierung können Unternehmen sowie die einzelnen Vorstandsmitglieder nicht nur ihre Visibilität steigern, sondern ihrer eigenen Positionierung und der ihres Unternehmens mehr inhaltliche Substanz geben. So lassen sich gezielt etwa Talente, Fachmedien oder potenzielle Kunden ansprechen, die für das jeweilige Ressort relevant sind. Unternehmen müssen die Führungskräftepositionierung in sozialen Medien als strategische Kommunikation verstehen. Der LinkedIn-Auftritt von Vorstandsmitgliedern muss dazu dienen, gezielt Themen und Interessen der jeweiligen Stakeholder zu adressieren, um so letztlich zur Erreichung der strategischen und Geschäftsziele des Unternehmens beizutragen. Vor allem LinkedIn hat sich in den vergangenen Jahren zum zentralen Kanal für eine strategische Positionierung von Führungskräften entwickelt.

Warum LinkedIn?

Als größtes berufliches soziales Netzwerk bietet LinkedIn ein riesiges Potenzial für Führungskräfte, um ihre Sichtbarkeit, Glaubwürdigkeit und Reputation zu steigern. Der deutsche LinkedIn-Konkurrent Xing ist hierzulande vor allem ein wichtiger Kanal zur beruflichen Vernetzung, die Positionierung mit Inhalten steht weniger im Fokus. Die Twitter-Community erwartet in erster Linie eine kontinuierliche Aktivität, während Facebook oft für den privaten Bereich oder in der Direktvermarktung genutzt wird. Auf Instagram und TikTok zählt vor allem visuell

ansprechender Content, der kurzweilig die Aufmerksamkeit der User*innen bindet.

Die LinkedIn-Community schätzt dagegen vor allem fundierte Einblicke von Fachleuten aus erster Hand sowie die Möglichkeiten der beruflichen Vernetzung. Gleichzeitig hat sich der LinkedIn-Newsfeed zu einem wichtigen Informationskanal entwickelt: So werden die Inhalte, die von Führungskräften auf LinkedIn veröffentlicht werden, zunehmend von traditionellen Medien aufgegriffen. Und nicht zuletzt ist LinkedIn auch ein wichtiges Führungsinstrument geworden, da immer mehr Mitarbeitende den Führungskräften dort folgen und es für viele ein wichtiger Kanal zur direkten Interaktion mit dem Vorstand ist.

Die „license to operate“ sichern

Auch wenn die Vorstandsmitglieder im Vergleich zu den CEOs in sozialen Medien noch immer tendenziell zurückhaltend sind, machen sich immer mehr Führungskräfte das Potenzial insbesondere von LinkedIn zunutze und positionieren sich und ihr Unternehmen aktiv auf der Plattform. Hierin spiegelt sich auch ein tiefgreifender Wandel des Rollenverständnisses von Führungskräften hin zu einem transparenteren und dialogischeren Führungsansatz, bei dem zum Beispiel die Strategie des Unternehmens offen gegenüber allen relevanten Stakeholdern vertreten und erklärt wird. Denn Unternehmen sind nicht zuletzt angesichts der zunehmenden Bedeutung von ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) mehr denn je auf Wohlwollen und Unterstützung ihrer Anspruchsgruppen angewiesen, um Geschäftsmodelle zu legitimieren und zum Erfolg zu führen. Vor allem mit Blick auf die Frage der Nachhaltigkeit sind die Erwartungen von Politik und Gesellschaft, aber auch die der eigenen Mitarbeitenden, Kunden und Investoren, in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Aufgrund der Möglichkeiten der persönlichen Kommunikation und Interaktion sowie der globalen Reichweite sind soziale Medien ein zentraler Kanal, um sich die Unterstützung seiner Stakeholder und damit die gesellschaftliche „license to operate“ zu sichern.

Ein Drittel der CxOs positioniert sich aktiv

Die DAX30-Unternehmen werden neben den CEOs von insgesamt 165 weiteren Vorstandsmitgliedern geführt¹. Über 70 Prozent dieser Personen haben einen eigenen Account bei LinkedIn. Der Anteil derjenigen CxOs, die diesen Account

¹ Stand 31.12.2020

auch aktiv nutzen und regelmäßig Inhalte liken, teilen oder kommentieren liegt bei 58 Prozent². Im Schnitt sind die DAX30-Vorstandsmitglieder etwa viermal die Woche auf LinkedIn aktiv. Mit etwa neun Aktivitäten die Woche sind die CEOs hier mehr als doppelt so häufig aktiv.

Noch etwas geringer ist erwartungsgemäß der Anteil derer, die nicht nur Inhalte Dritter teilen, sondern auch eigene Beiträge verfassen³. 51 der insgesamt 165 CxOs haben im Untersuchungszeitraum⁴ im Schnitt mindestens einen eigenen Beitrag im Monat veröffentlicht. Dies entspricht etwa 43 Prozent der Personen mit Account. Was die Nutzung von LinkedIn durch ihre Vorstandsmitglieder angeht, gibt es für die DAX30-Unternehmen also noch Luft nach oben.

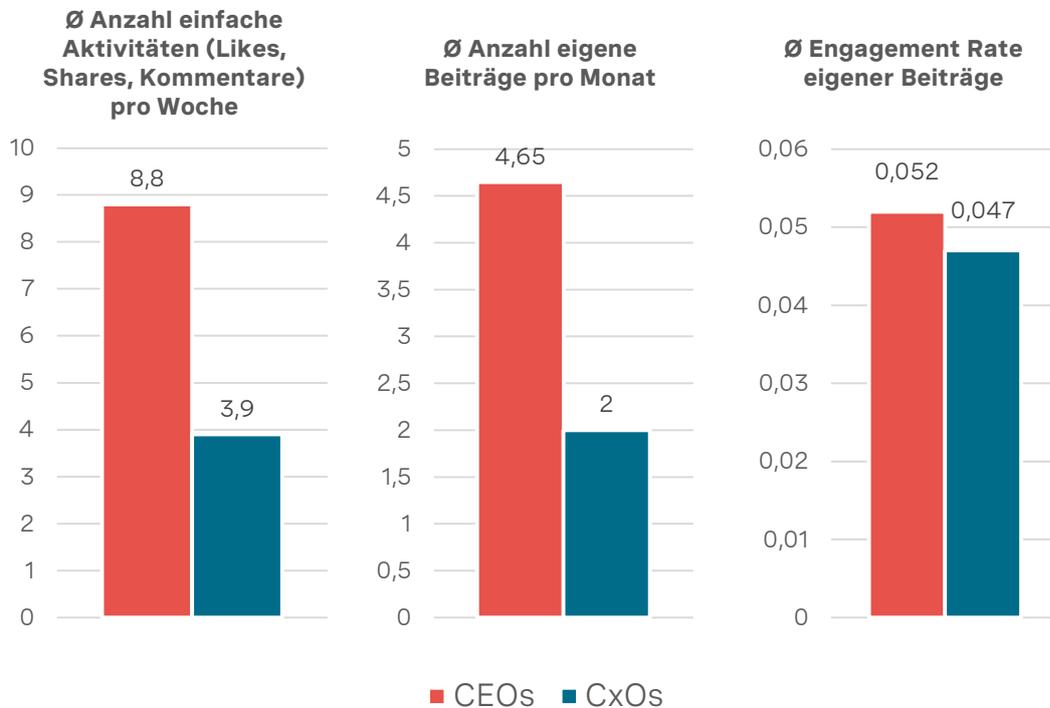
Wie eine angemessen frequentierte und gleichzeitig inhaltlich ansprechende Positionierung auf LinkedIn aussehen kann, zeigt beispielsweise Matthias Rebellius von Siemens. Rebellius, der bei Siemens für die Sparte Smart Infrastructure verantwortlich ist, veröffentlicht im Schnitt monatlich einen längeren Artikel. Er teilt zudem regelmäßig Beiträge anderer Siemens-Manager oder Pressemitteilungen von Siemens zu Themen wie Smart Grid, Smart City und Internet of Things. Auf diesem Weg steigert Rebellius nicht nur die Reichweite dieser Inhalte. Durch kurze Kommentare ordnet er die Beiträge ein und nutzt die Inhalte damit effizient für seine eigene Positionierung.

Im Schnitt posten die CxOs der DAX30-Unternehmen zwei eigene Beiträge im Monat. Auch hier liegen die CEOs mit durchschnittlich vier bis fünf Beiträgen im Monat deutlich vorne, wobei es große Unterschiede zwischen den CxOs gibt. Während manche CxOs im gesamten zweiten Halbjahr 2020 nur eine Handvoll eigener Beiträge veröffentlichten, posteten andere mehrere dutzend Beiträge in diesem Zeitraum und übertreffen damit so manch eine*n CEO. Spitzenreiter Kai Beckmann, Vorstand der Unternehmenssparte Electronics bei Merck, veröffentlicht im Schnitt über 30 eigene Beiträge im Monat.

² Eine aktive Nutzung wurde in der Analyse dann als gegeben betrachtet, wenn eine Person im Schnitt mindestens zwei Mal im Monat Inhalte gelikt, geteilt oder kommentiert hat.

³ Als eigene Beiträge wurden nicht nur längere eigene Artikel im Stil eines Meinungsbeitrags, sondern auch geteilte Inhalte Dritter gewertet, die mit mindestens einem eigenen Satz kommentiert und gepostet wurden. Dabei kann es sich um Presseberichte, Studien, Inhalte des eigenen Unternehmenskanals oder auch LinkedIn-Beiträge anderer User*innen handeln.

⁴ 01.07.2020-31.12.2020



Auch bei der Anzahl an Follower*innen belegt ein Vorstandsmitglied von Merck den ersten Platz. Die Vorständin des Pharmabereichs Belén Garijo, die bei Merck zum 1. Mai den Vorstandsvorsitz übernimmt, hatte Ende 2020 über 35.000 Follower*innen auf LinkedIn. Im Schnitt haben die DAX30-CxOs etwa 4.600 Follower*innen⁵. Eine deutlich höhere Sichtbarkeit haben - wenig überraschend - die Vorstandsvorsitzenden. Sie kommen auf durchschnittlich 38.000 LinkedIn-Follower*innen. Die Zahl an Follower*innen allein gibt zwar noch keine Auskunft über den Erfolg eines Social-Media-Auftritts, sie ist aber immer noch ein wichtiger Indikator dafür, wie groß das öffentliche Interesse an einer Person ist.

In Sachen Engagement gleichauf mit den CEOs

Ein anderes Bild ergibt sich dagegen bei der Frage, wie viele der Follower*innen tatsächlich mit den Inhalten interagieren. Zwar erhalten CEOs entsprechend ihrer höheren Anzahl an Follower*innen auch mehr Likes für ihre Beiträge (Ø 860 Likes pro Beitrag) als CxOs (Ø 268 Likes pro Beitrag). Bei der sogenannten Engagement Rate, eine etablierte Messgröße, um den Erfolg der eigenen Social-Media-Aktivität zu beziffern, bewegen sich die CxOs dagegen auf Augenhöhe mit

⁵ Stand 31.12.2020

den Vorstandsvorsitzenden. Die durchschnittliche Engagement Rate der von den CxOs geposteten Beiträge liegt bei 4,7 Prozent⁶, während die der CEOs bei 5,2 Prozent liegt. Das bedeutet, dass die Posts der CxOs von einem fast genauso großen Anteil der eigenen Follower*innen gelikt, geteilt und kommentiert werden wie die Beiträge der CEOs.

Top15 Engagement Rate⁷

	Name	Unternehmen	Funktion/Verantwortlichkeit	Engagement Rate
1	Christiana Riley	Deutsche Bank	Region Nord- und Südamerika	10%
2	Bruno Piacenza	Henkel	Wäsche & Heimpflege	5%
3	Michael Heinz	BASF	Arbeitsdirektor, Standortleiter Werk Ludwigshafen, Globale Ingenieursdienstleistungen, Betrieblicher Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit, Europäische Standorte & Verbund Management, Region Südamerika	4%
3	Ralf Brandstätter	Volkswagen	Volkswagen PKW	4%
4	Matthias Rebellius	Siemens	Intelligente Infrastruktur	3%
4	Adel Al-Saleh	Deutsche Telekom	Großkundensparte und T-Systems	3%
4	Jürgen Müller	SAP	Technologie and Innovation	3%
4	Birgit Bohle	Deutsche Telekom	Personal und Recht, Arbeitsdirektorin	3%
5	Markus Schäfer	Daimler	Konzernforschung und Mercedes-Benz Cars Entwicklung, Einkauf und Lieferantenqualität	2%
5	Thomas Saueressig	SAP	Produktentwicklung	2%
5	Renata Jungo Brüngger	Daimler	Integrität und Recht	2%
6	Gunnar Kilian	Volkswagen	Personal, Truck & Bus	1%
6	Hiltrud Dorothea Werner	Volkswagen	Integrität und Recht	1%
6	Cedrik Neike	Siemens	Digitale Industrie, Siemens Advanta, IT und Cybersicherheit	1%
6	Claudia Nemat	Deutsche Telekom	Technologie und Innovation	1%

⁶ Nur Profile mit mindestens durchschnittlich zwei eigenen Beiträgen im Monat berücksichtigt.

⁷ Nur Profile mit mindestens durchschnittlich vier eigenen Beiträgen im Monat und einer Followerzahl von min. 5.000 berücksichtigt; Funktion/Verantwortlichkeit Stand 31.12.2020

Es lohnt sich also für Vorstandsmitglieder aktiv zu werden und nicht nur auf die Anzahl an Follower*innen zu schauen. Wenn es darum geht, die Bekanntheit des eigenen Unternehmens in der Breite zu steigern, wird es aufgrund ihrer Sichtbarkeit in anderen Medien auch weiterhin auf die CEOs ankommen. Vorrangiges Ziel der Social-Media-Positionierung einer*eines CxOs sollte dagegen sein, einer interessierten Teilöffentlichkeit auf authentische Weise relevante Inhalte entsprechend der eigenen Expertise zu vermitteln.

Ziel: Thought-Leadership-Profil

Und das tun viele CxOs aus den DAX30-Unternehmen bereits. Auch wenn zu Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Diversity und jüngst natürlich COVID-19 fast alle Vorstandsmitglieder etwas zu sagen haben, geht es letztlich darum, ein thematisch klar abgestecktes Profil als „Thought Leader“ aufzubauen.

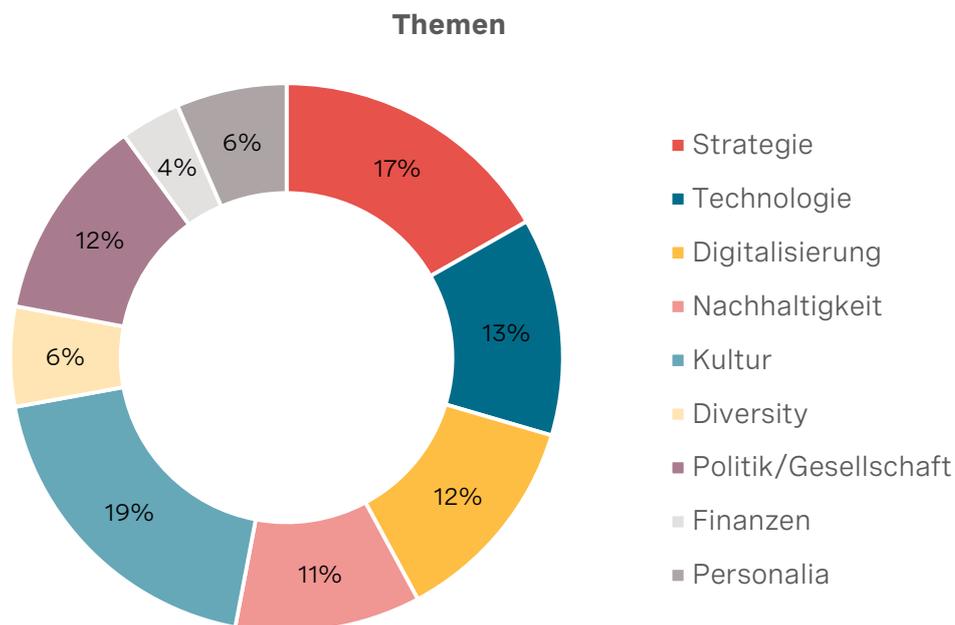
Zu welchen Themen sich ein Vorstandsmitglied positioniert, hängt dabei naturgemäß stark von der jeweiligen Funktion bzw. dem Verantwortungsbereich ab. Der SAP-Vorstand für Produktentwicklung, Thomas Saueressig, nutzt LinkedIn etwa gezielt, um das SAP-Kernprodukt S/4HANA als Teil der Cloud-Strategie des Unternehmens vorzustellen. Auch Beiträge zu strategischen Unternehmensentscheidungen wie die Kooperation mit Siemens im Bereich Industrie 4.0 oder die Übernahme des Softwareunternehmens Emarsys zählen klar auf die Positionierung von Saueressig als Technologieexperte ein.

Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Dauerbrenner sind auch bei CxOs die übergreifenden Positionierungsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Jeder fünfte Post entfiel in der vorliegenden Untersuchung auf eines der beiden Themen. Beim Thema Nachhaltigkeit kommunizieren CxOs sowohl zu den Zielen und Initiativen des eigenen Unternehmens als auch zu dem Beitrag, den man mit den eigenen Produkten zu einer nachhaltigeren Zukunft leistet. So zählen die Autohersteller Daimler und Volkswagen aufgrund ihrer Kommunikation im Bereich Elektromobilität mit zu den Spitzenreitern, wenn es um Posts zum Thema Nachhaltigkeit geht.

Markus Schäfer von Daimler stellt als Vorstandsmitglied eines B2C-Unternehmens zwar klar die Produkte in den Mittelpunkt, wie etwa das neue Elektromodell Mercedes EQC. Er ordnet Produktthemen jedoch klar in die Gesamtstrategie von Daimler hin zu mehr Nachhaltigkeit ein. Folgenswert ist Schäfers Auftritt auf

LinkedIn aber vor allem deshalb, weil er noch einen Schritt weiter geht und die Transformation der Autoindustrie auf dem Weg zu einer nachhaltigen Mobilität insgesamt in den Blick nimmt. Und auch wenn Schäfers Post mit den meisten Likes⁸ ein gemeinsames Foto mit Formel 1-Weltmeister Lewis Hamilton ist – in der Gesamtschau überzeugt vor allem, wie Schäfer die Rolle des Autos innerhalb des Megatrends Nachhaltigkeit reflektiert.



Auch der Megatrend der Digitalisierung wird von Unternehmen stark zur Positionierung der eigenen Produkte und Dienstleistungen genutzt. Dabei verfolgen alle Vorstandsmitglieder ein ähnliches Ziel: Sie versuchen überzeugend darzulegen, dass das eigene Unternehmen mit seinen Lösungen eine wichtige Rolle bei der digitalen Transformation spielt. Bei SAP sind es die Softwarelösungen, bei Siemens Technologien für die vernetzte Fabrik und bei Merck Spezialchemikalien für die Halbleiterherstellung. Daneben kommunizieren CxOs beim Thema Digitalisierung natürlich auch dazu, wie das eigene Geschäftsmodell durch digitale Technologien und Softwarelösungen weiterentwickelt oder eigene Arbeitsprozesse optimiert werden.

Kai Beckmann von Merck legt in seinem LinkedIn-Auftritt beispielsweise einen klaren Schwerpunkt auf Trends und Technologien im Bereich digitale Transformation, Industrie 4.0 und Arbeit 4.0. So befasst sich Beckmann in seinen

⁸ Stand 31.12.2020

regelmäßigen LinkedIn-Artikeln, die oft eine Mischung aus Erklärstück und Meinungsbeitrag sind, etwa damit, welche Implikationen Informationstechnologien wie KI, 5G, Cloud oder IoT sowohl auf den Arbeitsalltag im Büro als auch in der Produktion haben. Die Einsatzmöglichkeiten von Augmented und Virtual Reality in der Smart Factory gehören genauso dazu wie die zunehmende Bedeutung von Cloudtechnologien. Dabei stellt Beckmann immer den Bezug zum eigenen Unternehmen her, indem er auf die Bedeutung der von Merck produzierten Spezialchemikalien für die Halbleiter- und Displayindustrie als wichtige Grundlage für die Digitalisierung hinweist.

Themenschwerpunkte immer noch eine Frage des Geschlechts (?)

Bei den Themenschwerpunkten fällt auf, dass weibliche Vorstandsmitglieder fünfmal häufiger zum Thema Diversity kommunizieren. So thematisieren sie auf LinkedIn häufiger die Gleichstellung von Frauen, etwa wenn es um die Bezahlung oder die Berücksichtigung bei der Vergabe von Führungspositionen geht. Auch zu Kulturthemen, wie den Unternehmenswerten oder den Herausforderungen der Corona-Pandemie für den Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden, posten weibliche CxOs deutlich häufiger als ihre männlichen Kollegen. Christiana Riley von der Deutschen Bank tritt auf LinkedIn beispielweise besonders für die Chancengerechtigkeit von Frauen in der Finanzbranche ein und stellt dabei auch die Bemühungen der Deutschen Bank beim Thema Diversity vor. Als Vorständin für das US-Geschäft macht sie sich zudem für People of Color und Altgediente stark und hat dementsprechend auch die US-Wahlen in sozialen Medien eng begleitet.

Zu Themen aus dem Bereich Digitalisierung wiederum positionieren sich männliche Vorstandsmitglieder dreimal häufiger als Frauen. Und auch bei Technologiethemen ist ein klares Übergewicht der Männer zu erkennen. Daimler-Vorstand Schäfer etwa bezeichnet sich selbst als „Tech-Guy“. In seinen Posts zum Thema Elektromobilität hebt er regelmäßig seine Begeisterung für innovative und nachhaltige Technologien in der Autoindustrie hervor. Doch natürlich bestätigen auch hier Ausnahmen die Regel. So postet etwa Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor bei BASF, Michael Heinz, regelmäßig zu Themen wie Remotework, Frauen in Führungspositionen oder Inklusion.

Und bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen Geschlecht und Themenfokus darf ein wichtiger Aspekt nicht übersehen werden: Die Themenverteilung zwischen Männern und Frauen hängt auch eng mit den jeweiligen Funktionen der Personen zusammen. So ist fast ein Drittel der weiblichen CxOs, die auf LinkedIn regelmäßig eigene Beiträge veröffentlichen, für den Bereich Personal zuständig und schreibt dementsprechend häufiger zu Personal- und Kulturthemen.

Erfolgsfaktoren für die Positionierung

Wie also sieht eine überzeugende Positionierung von Führungskräften in sozialen Medien aus, die nicht nur unterhaltsam ist, sondern dem Unternehmen hilft, sich die Unterstützung der eigenen Stakeholder zu sichern, und so letztlich auf die Geschäftsziele einzahlt?

Wir sehen hier drei wesentliche Faktoren:

Persönliche Note: Profile von Vorstandsmitgliedern auf LinkedIn dürfen nicht lediglich als ein erweiterter Unternehmens-Account fungieren. Führungskräfte, die in erster Linie als Markenbotschafter*in auftreten und ausschließlich werbliche Botschaften absetzen, werden langfristig wenig Erfolg bei der Community in sozialen Medien haben. Stattdessen kommt es auf die eigene Meinung, eine klare Haltung und persönliche Erfahrungen an. Menschen interessieren sich für Menschen. Und was noch wichtiger ist: Menschen vertrauen Menschen. Der LinkedIn-Auftritt von Führungskräften sollte also eine klare persönliche Note haben, will man die Leute mit eigenen Inhalten erreichen.

Thought Leadership-Themen: Für Führungskräfte gilt es, die Community auf LinkedIn durch fundiert recherchierte eigene Inhalte und fachlich qualifizierte Posts zu spannenden Themen von der persönlichen Expertise zu überzeugen und ein glaubhaftes Expert*innenprofil als Thought Leader zu etablieren. CxOs können als Expert*innen für einen bestimmten Bereich glaubhaft Nischenthemen besetzen, um der Positionierung des eigenen Unternehmens so mehr inhaltliche Tiefe zu geben und damit eine interessierte Fachöffentlichkeit zu erreichen. Die Generalthemen des Unternehmens spielt sowieso der CEO. Die Positionierung sollte sich zudem nicht nur auf Themen des eigenen Unternehmens beschränken und Inhalte sollten nicht nur für die eigenen Mitarbeitenden interessant sein. Stattdessen sollten die Unternehmensthemen, wenn möglich, stets mit aktuellen gesellschaftlich relevanten Trends verknüpft werden. Was die Menschen interessiert, sind nicht Umsatzzahlen oder Investitionsentscheidungen,

sondern der Mehrwert, den ein Unternehmen für die Gesellschaft erbringt - über Arbeitsplätze und Steuerzahlungen hinaus.

Glaubwürdigkeit: Das Image, das sich Führungskräfte bei LinkedIn aufbauen, muss glaubwürdig sein. Die Eigenschaften, Kompetenzen und Überzeugungen, die Personen für sich in Anspruch nehmen, müssen mit überzeugenden Proof Points belegt werden. Nur dann wird man sie auch von der Community zugeschrieben bekommen. Wer ernsthaft als Technologieexpert*in wahrgenommen werden will, darf dies nicht nur behaupten, sondern muss die Expertise etwa durch das Teilen und Einordnen relevanter Studien und Fachartikel und fundiert recherchierte eigene Beiträge unterstreichen. Eine Führungskraft, die sich als nahbare*r Teamplayer*in profilieren möchte, aber nur Beiträge der anderen Vorstandsmitglieder teilt, eine hochtrabende Fachsprache verwendet und nicht auf die Kommentare unter den eigenen Posts reagiert, wird dagegen wenig Erfolg bei der eigenen Positionierung haben.

Autor*innen

Marius Bittner

Senior Associate
Frankfurt am Main



Tel: +49 69 767 578 18
Mail: marius.bittner@
gaullyadvisors.com

Steffen Müller

Director
Frankfurt am Main



Tel: +49 69 767 578 20
Mail: steffen.mueller@
gaullyadvisors.com

Sylvia Regina Leeb

Analyst
Berlin



Tel: +49 30 20 616 3757
Mail: sylvia.leeb@
gaullyadvisors.com

Über GAULY

Die Gaulty Advisors GmbH ist eine partnergeführte Unternehmensberatung für Strategie und Kommunikation. Das Unternehmen unterstützt CEOs, Vorstände, Aufsichtsräte, Eigentümer und Kommunikationschefs in Fragen der strategischen Ausrichtung und Kommunikation. Dazu zählen insbesondere die mediale Beratung und operative Begleitung in erfolgskritischen Situationen wie Krisen, Restrukturierungen, M&A-Transaktionen, Börsengängen, Führungswechseln, Regulierungsprozessen sowie Compliance- oder Litigation-Fällen; ebenso die Beratung von Unternehmen bei längerfristigen Projekten wie kulturellen und digitalen Veränderungsprozessen, Transformation oder der Strategie-Implementierung. Das Unternehmen wurde 2012 gegründet und ist an den Standorten Berlin, Brüssel, Frankfurt, München, Stuttgart und Zürich vertreten.

www.gaultyadvisors.com

twitter.com/gaultyadvisors

[linkedin.com/company/gaulty-advisors](https://www.linkedin.com/company/gaulty-advisors)