

# Der Einfluss von CEO-Aktivismus auf die Reputation von CEOs

Von Anna-Sophie Zendel

## Abstract

In der jüngeren Vergangenheit forderten verschiedene Stakeholder-Gruppen, besonders Konsument\*innen, zunehmend, dass Unternehmen und insbesondere ihre CEOs zu aktuellen gesellschaftlichen und politischen Themen Stellung beziehen. Da im Rahmen bisheriger Forschungsarbeiten immer wieder impliziert wurde, dass die Ausübung von CEO-Aktivismus einen Einfluss auf die Reputation von CEOs habe, soll dieser Aufsatz auf Grundlage einer quantitativen Online-Befragung diskutieren, inwiefern CEO-Aktivismus diesen Einfluss auf die Reputation von CEOs tatsächlich ausübt. Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens wurde darüber hinaus untersucht, ob ein Wirkungszusammenhang zwischen dem Grad der Zustimmung zu im Rahmen von CEO-Aktivismus geäußerten Meinungen und dem Einfluss auf die Reputation eines CEOs besteht. Zudem wurde der Einfluss ver-

schiedener Formen von CEO-Aktivismus betrachtet. Obwohl im Rahmen der Untersuchung grundsätzlich kein signifikanter Einfluss von CEO-Aktivismus auf die Reputation von CEOs festgestellt werden konnte, bestätigen die Ergebnisse dennoch, dass CEO-Aktivismus einen Effekt auf einzelne Reputationsdimensionen haben kann: Dem Betreiben von organisationsnahem CEO-Aktivismus konnte ein Effekt auf die fachliche Reputation und dem Betreiben von organisationsfernem CEO-Aktivismus ein Effekt auf die persönlichkeitsbezogene Reputation eines CEOs nachgewiesen werden. Für das Kommunikationsmanagement bedeutet dies, dass der Wirkungszusammenhang von CEO-Aktivismus und der Reputation von CEOs durchaus relevant für die CEO-Kommunikation ist und in der Zukunft weiter erforscht werden sollte.

## Einleitung

Klimawandel, wirtschaftliche Ungleichheit und soziale Gerechtigkeit sind zunehmend nicht nur Themen politischer Debatten, sondern auch von Unternehmen. Dies wird besonders von Verbraucher\*innen gefordert, wie Studien von Sprout Social (2022, S. 6) und Edelman (2023, S. 29) zeigen. Auch CEOs stehen als oberste Repräsentant\*innen ihrer Unternehmen

regelmäßig im Fokus dieser Debatten, zu denen von ihnen eine klare Positionierung erwartet wird (Weber Shandwick & KRC Research 2016, S. 5; Weber Shandwick & KRC Research 2018, S. 14; Larcker et al. 2018, S. 4). Dieser Forderung kamen bisher primär prominente CEOs aus den USA wie Tim Cook, CEO von Apple, und Kenneth Frazier, CEO von Merck & CO, nach. Aber auch in Deutschland haben CEOs wie

Joe Kaeser (ehem. Siemens) oder Timotheus Höttges (Telekom) proaktiv zu politischen oder gesellschaftlichen Themen Stellung bezogen und so CEO-Aktivismus betrieben (Zendel 2023, S. 2).

Obwohl CEO-Aktivismus bisher wenig erforscht wurde, gibt es einige Erkenntnisse zum Einfluss von CEO-Aktivismus auf die öffentliche Meinung (Chatterji & Toffel 2016), das Konsumverhalten (Chatterji & Toffel 2016) oder das organisationale Commitment von Mitarbeitenden (Wowak et al 2022). Wiederholt wurde außerdem angedeutet, dass CEO-Aktivismus einen Einfluss auf die Reputation von CEOs haben kann (Cewe 2020, S. 30; Chatterji & Toffel 2019, S. 55f.; Cycyota 2022, S. 5; Lee & Tao 2021, S. 2347; Rumstadt & Kanbach 2022, S. 319; Wowak et al 2022, S. 584). Da CEOs die Unternehmensreputation maßgeblich beeinflussen und Unternehmen zunehmend mit ihren Führungspersonen gleichgesetzt werden, ist der Einfluss von CEO-Aktivismus auf die Reputation von CEOs von äußerster Relevanz (Griepentrog 2017, S. 1; Eisenegger & Imhof 2009, S. 255; Schwalbach 2015, S. 15ff.; Weber Shandwick & KRC Research 2015, S. 5) – besonders mit Blick auf das Reputationsmanagement.

Daher trägt die vorliegende Studie dazu bei, Konsequenzen von CEO-Aktivismus zu erforschen, „die einen indirekten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens haben können, ... und leiste[t] so einen Beitrag zum Verständnis von CEO-Aktivismus aus Sicht des Kommunikationsmanagements.“ (Zendel 2023, S. 5).

### **CEO-Aktivismus**

CEOs betreiben CEO-Aktivismus, wenn sie öffentlich ihre Meinung zu aktuellen

gesellschaftlichen oder politischen Themen äußern, um Einfluss zu nehmen und die öffentliche Meinung zu beeinflussen (Hambrick & Wowak 2021, S. 34). Dabei agieren sie unabhängig von ihrer Rolle als CEO (Sandhu & Zielmann 2010, S. 217). CEO-Aktivismus kann mit den Unternehmenswerten übereinstimmen und generiert je nach gewählter Form ein unterschiedliches Maß an Aufmerksamkeit (Hambrick & Wowak 2021, S. 34).

Organisationsferner CEO-Aktivismus, bei dem das angesprochene Problem für die Unternehmensleistung offensichtlich von untergeordneter oder geringer Bedeutung ist, erzeugt mit Themen wie LGBTQ-Rechten oder Klimawandel starkes Interesse (Hambrick & Wowak 2021, S. 38). Organisationsnaher CEO-Aktivismus dagegen generiert mit unternehmensrelevanten Themen wie Steuererhöhungen oder geschlechtsspezifischem Lohngefälle eher weniger Aufmerksamkeit (Zendel 2023, S. 36). Letzteres wird in der Regel weniger stark diskutiert, und es kann für Unbeteiligte der Eindruck entstehen, dass ein CEO aus der Funktion als Unternehmensrepräsentant\*in agiert (Hambrick & Wowak 2021, S. 38). Zwischen diesen beiden Extremen des Spektrums können Mischformen von CEO-Aktivismus existieren (Hambrick & Wowak 2021, S. 39).

Um CEO-Aktivismus über diese Definition hinaus weiter zu konzeptualisieren, entwickelten Hambrick & Wowak (2021) das Stakeholder Alignment-Modell. In ihrem Modell betrachten sie die Ursachen und Folgen von CEO-Aktivismus unter Berücksichtigung persönlicher Eigenschaften von CEOs. Stakeholder Alignment, die Identifikation mit einem Unternehmen, gilt dabei gleichzeitig als Voraussetzung und Folge von CEO-Aktivismus (Hambrick & Wowak 2021, S. 34).

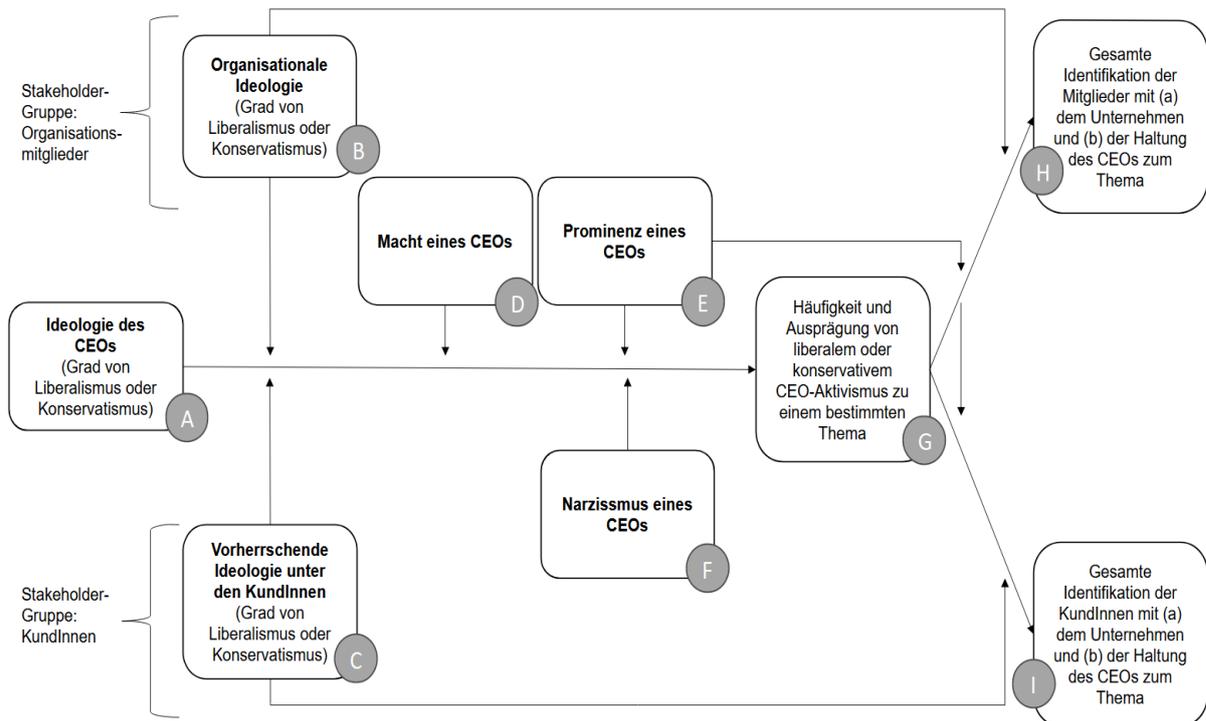


Abb. 1: Das „Stakeholder-Alignment-Modell“ in Anlehnung an Hambrick & Wowak 2021, S. 36 (Zendel 2023, S. 25)

Entscheidungen für oder gegen CEO-Aktivismus werden von individuellen Ideologien, Wertesystemen und den vorherrschenden Ideologien der Stakeholder beeinflusst (Hambrick & Wowak 2021, S. 41). CEO-spezifische Faktoren wie Macht, Popularität und Narzissmus beeinflussen darüber hinaus die Form und Häufigkeit von CEO-Aktivismus (Zendel 2023, S. 26). Stakeholder Alignment als Folge von CEO-Aktivismus entsteht dann, wenn Stakeholder die vom CEO geäußerten Meinungen akzeptieren (Hambrick & Wowak 2021, S. 35). Werden die geäußerten Meinungen abgelehnt, entsteht kein Stakeholder Alignment.

### Personenbezogene Reputation

Reputation bezeichnet den guten oder schlechten Ruf einer Person oder Organi-

sation (Eisenegger 2015, S. 443). Dabei handelt es sich um ein Wahrnehmungsphänomen, das auftritt, wenn eine Person oder eine Organisation aufgrund bestimmter Eigenschaften oder Interaktionserfahrungen von der Öffentlichkeit bewertet wird (Einwiller 2020, S. 10; Fleischer 2015, S. 85).

Reputation kann deshalb durch interpersonelle oder medial-vermittelte Kommunikation entstehen (Fleischer 2015, S. 95). Dabei bildet sich zunächst ein individuelles Image, welches durch Diskussion mit anderen Personen, individueller und kollektiver Bewertung, gemeinsam mit weiteren Images im Laufe der Zeit zu einer Reputation aggregiert wird (Zendel 2023, S. 48f.). Der Aufbau einer Reputation nimmt eine Vielzahl von Ressourcen in Anspruch (Eisenegger 2015; Schwalbach 2015; Zinko et al. 2012), weshalb die Veränderung

einer bestehen Reputation attraktiver sein kann.

Nach Eisenegger & Imhoff (2009) besteht Reputation aus drei Dimensionen:

- 1. Funktional:** Die funktionale Reputation beschreibt den Erfolg und die Fachkompetenz einer Person an ihrem Arbeitsplatz (Eisenegger & Imhof 2009, S. 249). Sie wird auch fachliche Reputation genannt (Zinko et al 2016, S. 636).
- 2. Sozial:** Die soziale Reputation beschreibt die Verhaltensweisen einer Person innerhalb einer Gesellschaft (Eisenegger & Imhof 2009, S. 247; Zinko et al. 2016, S. 637).
- 3. Expressiv:** Die expressive Reputation bewertet den Charakter einer Person (Eisenegger & Imhof 2009, S. 247). Diese Reputationsdimension wird auch persönlichkeitsbezogene Reputation genannt (Zinko et al 2016, S. 638).

Diese Dimensionen ergänzen sich zur Gesamtreputation einer Person, wobei eine Dimension stärker wahrgenommen werden kann als die anderen (Sandhu & Zielmann 2010, S. 222).

### Hypothesen

Obwohl einige Studien einen Einfluss von CEO-Aktivismus auf die Reputation von CEOs unterstellen, wird als Nullhypothese angenommen, dass sich CEO-Aktivismus in seinem Einfluss nicht von klassischer CEO-Kommunikation unterscheidet. Demgegenüber stehen die Erkenntnisse des Stakeholder Alignment-Modells sowie des Prozesses der Reputationsbildung. Beiden liegen gesellschaftlichen Normen und Werte einer Person zugrunde, welche zur Beurteilung einer Kommunikationssituation herangezogen werden. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass CEO-Aktivismus sich in seinem Einfluss auf die

Reputation eines CEOs von klassischer CEO-Kommunikation unterscheidet. Das Stakeholder Alignment-Modell zeigt ebenfalls, dass eine gesteigerte oder verringerte Identifikation einer Person mit einem Unternehmen und seinem CEO auf dem Grad der Akzeptanz der durch den CEO kommunizierten Inhalte basiert. Aufgrund dieser Ergebnisse kann angenommen werden, dass die Reputation eines CEOs steigt, wenn Stakeholder-Gruppen die im Rahmen von CEO-Aktivismus getätigten Aussagen akzeptieren, und dass diese sinkt, wenn die Aussagen abgelehnt werden. Da verschiedene Studien außerdem zu dem Ergebnis kommen, dass von CEOs primär erwartet wird, dass sie sich zu unternehmensnahen Themen äußern (Weber Shandwick & KRC Research 2016, 2018; Edelman 2023), wird vermutet, dass organisationsnaher CEO-Aktivismus einen stärkeren Einfluss auf die Reputation eines CEOs hat als organisationsferner CEO-Aktivismus.

### Forschung und Stichprobe

Die Hypothesen wurden mittels eines Online-Fragebogenexperiments getestet. Durch den experimentellen Ansatz konnten Reaktionen von Konsument\*innen auf verschiedene Formen von CEO-Aktivismus anhand von realen Interviewausschnitten und Social-Media-Beiträgen erfasst werden (Zendel 2023, S. 63f.).

Durch ein Pretest-Posttest-Design wurden im ersten Abschnitt des Fragebogens die Einstellung zur Reputation eines Beispiel-CEOs gemessen, während Teilnehmende im zweiten Abschnitt in drei Versuchsgruppen aufgeteilt wurden, die verschiedene Text-Stimuli rezipierten. Im dritten Abschnitt wurde erneut die Reputation des CEOs gemessen, um Veränderungen festzustellen (Zendel 2023, S. 64f.). Die Grundgesamtheit des Experiments bildeten Konsument\*innen in Deutschland

(Zendel 2023, S. 66). Die Antworten wurden mittels einer willkürlichen Stichprobe erhoben. Der Link zur standardisierten Online-Befragung wurde über WhatsApp sowie verschiedene Social Media Plattformen geteilt. Die aktive und passive Rekrutierung von Teilnehmenden erfolgte vom 9. bis zum 30. August 2023 (Zendel 2023, S. 80). Insgesamt wurde der Link 282-mal aufgerufen, jedoch beendeten von 187 Personen nur 173 die Befragung (Abbruchquote von 7,49 Prozent). Nach der Datenbereinigung blieben 164 Fragebögen für die Auswertung. Die finale Stichprobe umfasste 114 Frauen, 48 Männer, eine nicht-binäre Person und eine Person, die keine Angabe zu ihrem Geschlecht machte. Die Altersspanne der 20- bis 29-Jährigen war mit 50,6 Prozent am häufigsten vertreten (Zendel 2023, S. 81f.).

### **Ergebnisse**

Entgegen der zuvor formulierten Annahmen konnten die drei Hypothesen im Experiment nicht bestätigt werden. Das Antwortverhalten der Versuchsgruppen unterschied sich nach der Rezeption des Stimulus-Materials nicht signifikant von den zuvor erfassten Antworten (Zendel 2023, S. 106). Deshalb konnte kein Unterschied zwischen dem Einfluss von CEO-Aktivismus und klassischer CEO Kommunikation auf die Reputation von CEOs festgestellt werden. Auch wurde keine Korrelation zwischen der Veränderung des Antwortverhaltens und der Akzeptanz der geäußerten Aussagen gefunden. Weder führte die Akzeptanz zu einer positiveren Einschätzung der Reputation, noch führte die Ablehnung zu einer negativeren (Zendel 2023, S. 106). Weiterhin konnte das Experiment nicht nachweisen, dass organisationsnaher CEO-Aktivismus grundsätzlich einen stärkeren Einfluss auf

die Reputation eines CEOs hat als organisationsferner CEO-Aktivismus. Vielmehr muss die Stärke des Einflusses der drei Reputationsdimensionen differenziert betrachtet werden: Während organisationsnaher CEO-Aktivismus einen mittleren Effekt auf die fachliche Reputation aufweist, hat organisationsferner CEO-Aktivismus einen starken Effekt auf die persönlichkeitsbezogene Reputation. Auf das globale Konstrukt Reputation hat im Gegensatz zur ursprünglichen Hypothese nur organisationsferner CEO-Aktivismus einen signifikanten Effekt (Zendel 2023, S. 106f.).

### **Fazit**

Trotz einiger Limitationen der Studie wie der Stichprobe sowie der Methodik der Datenerhebung (Zendel 2023, S. 114ff.) widerlegt die Studie zusammenfassend die Annahme, dass das Betreiben von CEO-Aktivismus grundsätzlich einen Einfluss auf die Reputation von CEOs hat. Dies kann besonders auf den Entstehungsprozess von Reputation zurückgeführt werden. Mögliche Einflüsse von CEO-Aktivismus auf die Reputation eines CEOs können deshalb womöglich nicht direkt festgestellt werden. Aus diesem Grund kann ein Einfluss nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Nichtsdestotrotz ist kein kurzfristiger Einfluss zu erwarten, der sich auf die Reputation eines Unternehmens übertragen könnte.

## Literaturverzeichnis

**Bedendo, M. & Siming, L.** (2021). To Advocate or Not to Advocate: Determinants and Financial Consequences of CEO Activism. *British Journal of Management*, 32(4), S. 1062–1081. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12459>

**Cewe, C.** (2020). The political CEO: Rationales behind CEO sociopolitical activism. [Masterarbeit, European School of Management and Technology Berlin]. United Europe. [https://www.united-europe.eu/wp-content/uploads/2020/10/Christoph-Cewe\\_ThePoliticalCEO.pdf](https://www.united-europe.eu/wp-content/uploads/2020/10/Christoph-Cewe_ThePoliticalCEO.pdf)

**Chatterji, A. K. & Toffel, M. W.** (2016). Do CEO Activists Make a Difference? Evidence from a Field Experiment, Harvard Business School Working Paper No. 16-100. <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/26274858/16-100.pdf?sequence=1>

**Chatterji, A. K. & Toffel, M. W.** (2019). The New CEO Activists. *Harvard Business Review*, 96(1), S. 78-89. <https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists>

**Cycyota, C. S.** (2022) „What did they say? A typology of CEO activism“, *Society and Business Review*. 18(3), S. 422-438. <http://dx.doi.org/10.1108/SBR-05-2022-0154>

**Edelman.** (2023). 2023 Edelman Trust Barometer: Global Report. Edelman. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-01/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>

**Einwiller, S.** (2020). Reputation und Image in der Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten,

Management. In Zerfaß, A., Piwinger, M. & Röttger, U. (Hg.) *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 371–392), Wiesbaden, Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_16)

**Eisenegger, M.** (2015) Identität, Image und Reputation – Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur, in Fröhlich, R., Szyszka, P. & Bentele, G. (Hg.) *Handbuch der Public Relations* (S. 431–460), Wiesbaden, Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_27)

**Eisenegger, M. & Imhof, K.** (2009). Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputations- theorie- In Röttger, U. (Hg.) *Theorien der Public Relations* (S. 243–264), Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91360-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91360-5_13)

**Fleischer, A.** (2015). Reputation und Wahrnehmung: Wie Unternehmensreputation entsteht und wie sie sich beeinflussen lässt, Wiesbaden, Springer VS.

**Griepentrog, W.** (2017). Reputation Management für CEOs: Wie Top-Manager ihren guten Ruf sichern können. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16973-2>

**Hambrick, D. C., & Wowak, A. J.** (2021). CEO sociopolitical activism: A stakeholder alignment model. *The Academy of Management Review*, 46(1), S. 33–59. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0084>

**Larcker, D. F., Miles, S. A., Tayan, B. & Wright-Violich, K.** (2018). The Double-Edged Sword of CEO Activism. Rock Center for Corporate Governance. <https://www.gsb.stanford.edu/fa-culty-research/publications/double-edged-sword-ceo-activism>

**Lee, Y. & Tao, W.** (2021). Does perceived morality of CEO activism matter? Understanding employees' responses to CEO actions on sociopolitical issues. *Management Decision*, 59(10), S. 2329–2354. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2020-0498>

**Rumstadt, F. & Kanbach, D. K.** (2022). CEO activism. What do we know? What don't we know? A systematic literature review. *Society and Business Review*, 17(2), S. 307–330. <http://dx.doi.org/10.1108/SBR-10-2021-0194>

**Sandhu, S. & Zielmann, S.** (2010). CEO-Kommunikation. Die Kommunikation des Top-Managements aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen in deutschen Unternehmen. In Eisenegger, M. (Hg.) *Personalisierung der Organisationskommunikation: Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis* (S. 211–236). Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91904-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91904-1_11)

**Schwalbach, J.** (2015). Reputation und Unternehmenserfolg: Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011–2013. Universität Leipzig. Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 5.

**Sprout Social.** (2022). Stand up, Stand aside: Brands Creating Change in the Conscious Consumer Era. <https://sproutsocial.com/insights/data/brands-creating-change/>

**Weber Shandwick & KRC Research.** (2016). The Dawn of CEO Activism. Weber Shandwick. <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/the-dawn-of-ceo-activism-2.pdf>

**Weber Shandwick & KRC Research.** (2018). CEO Activism in 2018: The Purposeful CEO. Weber Shandwick. [https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/07/CEO-Activism-2018\\_Purposeful-CEO.pdf](https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/07/CEO-Activism-2018_Purposeful-CEO.pdf)

**Wowak, A. J., Busenbark, J. R. & Hambrick, D. C.** (2022). How Do Employees React When Their CEO Speaks Out? Intra- and Extra-Firm Implications of CEO Sociopolitical Activism. *Administrative Science Quarterly*, 67(2), S. 553–593. <https://doi.org/10.1177/00018392221078584>

**Zendel, A.** (2023). Der Einfluss von CEO-Aktivismus auf die Reputation von CEOs – eine empirische Studie. [Unveröffentlichte Masterarbeit]. Hochschule Osnabrück.

**Zinko, R., Gentry, W. A. & Laird, M. D.** (2016). A development of the dimensions of personal reputation in organizations, *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), S. 634–649. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2015-0854>