

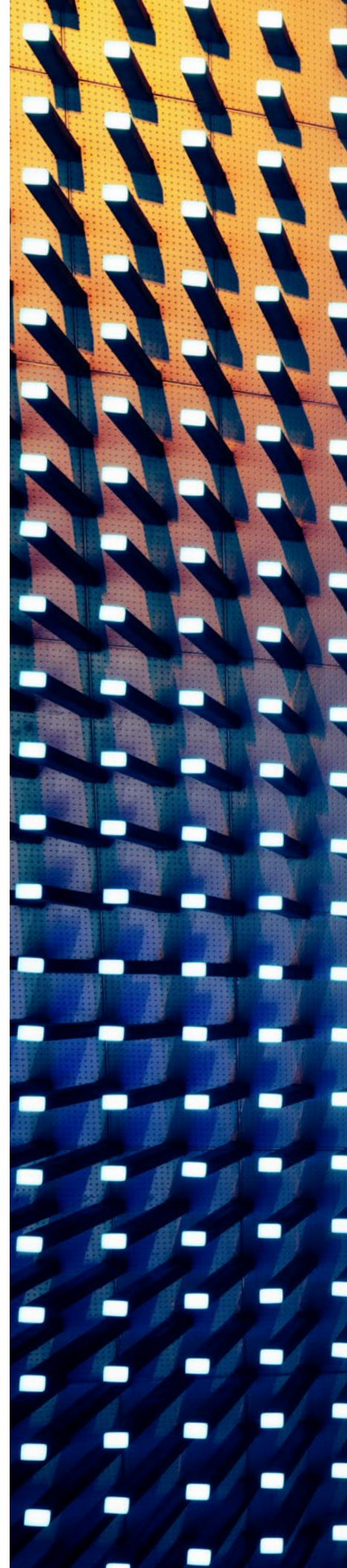
## Einfluss an der Spitze

### *Die Rolle des Corporate Affairs Director im Wandel*

In den vergangenen Jahrzehnten war die Welt zunehmend von disruptivem, sich beschleunigendem Wandel geprägt. Rasanter digitaler und technologischer Fortschritt haben den Zugang zu Informationen erleichtert und die Vernetzung vorangetrieben. Soziale Medien haben der Öffentlichkeit Zugang zu einem Forum gegeben, auf dem Meinungen frei geäußert werden können — auch solche, die von Misstrauen gegenüber Unternehmen, Politikerinnen und Politikern sowie Institutionen im Allgemeinen getrieben sind. In jüngster Zeit ist außerdem das Thema Nachhaltigkeit, befeuert durch Bedenken hinsichtlich des fortschreitenden Klimawandels, stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Der Druck auf Unternehmen steigt, ihre Umwelt- und Sozialbilanzen zu verbessern und die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft im Detail offenzulegen. In diesem Zusammenhang greifen auch viele Regierungen stärker ein und schaffen immer komplexere und strengere regulatorische Rahmenbedingungen.

Zunehmende Kontrolle und steigende Erwartungen durch die Gesellschaft wirken sich auch auf den Bereich Reputationsrisikomanagement und die Art und Weise, wie er die anderen Geschäftstätigkeiten im Unternehmen unterstützt, aus. Um herauszufinden, wie diese Herausforderungen die Sichtbarkeit, den Umfang und die Verantwortlichkeiten dieser Position verändert haben, haben wir die Corporate Affairs Directors von 30 im FTSE 100 gelisteten Unternehmen und zwölf im EURO 100 gelisteten Unternehmen interviewt und außerdem noch acht Folgeinterviews zu den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie geführt.

Dieses Whitepaper untersucht den zunehmenden Status und Einfluss der Corporate Affairs Directors, den idealen Werdegang und das optimale Fähigkeitsprofil für diese Position sowie den erweiterten Umfang und die Struktur der Rolle im Unternehmen. Aufbauend auf unserer Studie „A Seat at the Table: The growing influence of the corporate affairs function in FTSE 100 companies“ aus dem Jahr 2013 hat sich herausgestellt, dass gut aufgestellte Corporate Affairs Directors ein wertvolles Asset für Unternehmen darstellen.



## Neue kommunikative Rahmenbedingungen treiben den Paradigmenwechsel

*„Kommunikation muss zweckorientiert und auf Grundlage eines konsistenten Narrativs mit klaren Prinzipien erfolgen sowie für unterschiedliche Stakeholder, Märkte und Kulturen angepasst werden.“*

Die von uns durchgeführten Interviews haben gezeigt, dass der Rolle des Corporate Affairs Directors in einer sich schnell verändernden und stetig komplexer werdenden Welt mehr Verantwortung, aber auch größere Anerkennung zukommt und Covid-19 hat diesen Trend noch einmal beschleunigt. Die im Rahmen der Interviews von uns befragten Corporate Affairs Directors betonten, dass die Pandemie die Wichtigkeit des Bereichs Corporate Affairs für die Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern noch einmal ins Rampenlicht gerückt hat — eine Erkenntnis, die auch die aktuelle Krise überdauern wird.

Fast die Hälfte der 42 von uns befragten Corporate Affairs Directors nannte die größere Verantwortung für den Bereich Unternehmensnachhaltigkeit als eine der bedeutendsten Veränderungen ihrer Rolle in den vergangenen Jahren. Dies geht noch über das Konzept der sozialen Verantwortung von Unternehmen hinaus und umfasst auch ESG-Themen (Environmental, Social, Governmental) und die Frage, wie diese mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden können. „Ein höherer Grad an gesellschaftlichem Engagement ist ein Muss für die neue Generation von Mitarbeitern und Endkunden“, kommentierte einer der Befragten diese Entwicklung.

Ähnlich viele Befragte betonten, dass in den vergangenen Jahren sowohl eine Erhöhung der Kommunikationsfrequenz als auch die Nutzung von ausgefeilteren Kommunikationsansätzen erforderlich wurde, einschließlich der strategischen Nutzung von unternehmenseigenen, digitalen Kanälen und Formaten. Durch soziale Medien entsteht damit auch stets ein bidirektionaler Dialog, der zwar ein geringeres Level an Kontrolle ermöglicht, dafür aber bei geschicktem

Einsatz bisher ungenutzte Chancen bietet. Insbesondere hat sich auch der Fokus der internen Kommunikation verschoben: Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll eine Möglichkeit zur Mitsprache gegeben werden, um sicherzustellen, dass auch Themen zur Sprache kommen, die bisher in manchen Fällen nur unzureichend angesprochen wurden, beispielsweise psychische Gesundheit und Wohlbefinden. Darüber hinaus ist es oft die Aufgabe des Corporate Affairs Directors, Diskussionen über die zukünftige Gestaltung des Arbeitsalltags im Unternehmen anzuregen — ein weiteres Thema, das für Beschäftigte oftmals ganz oben auf der Agenda steht.

Beim Thema Mitarbeiterbindung hat die Covid-19-Pandemie grundlegende Veränderungen angestoßen, so einer der Befragten. Es wurde zur Aufgabe des Bereichs Corporate Affairs, das Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Informationen und Einbindung zu bedienen — beispielsweise im Bezug auf die aktuellen Themen, welche den Vorstand beschäftigen und wie sich deren Überlegungen auf die Belegschaft auswirken könnten. Viele der Befragten beobachteten im Rahmen der Krise eine höhere Frequenz bei der internen Kommunikation, die Nutzung neuer Kommunikationskanäle und den zunehmenden Einsatz virtueller „Townhall“-Meetings, um ein größeres Publikum interner Stakeholder zu erreichen, als es mit traditionellen Top-Down-Kommunikationsformaten möglich wäre.

Auch der proaktive Austausch mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern außerhalb des Unternehmens wurde intensiviert, um einem zunehmend restriktiverem regulatorischen Umfeld gerecht zu werden. Letzteres war besonders im Rahmen der Covid-19-Krise essentiell, um über die aktuellen Entwicklungen auf dem Laufenden zu bleiben und Unternehmenskontinuität zu gewährleisten. Es lässt sich beobachten, dass von Unternehmen zunehmend erwartet wird, „das Richtige“ zu tun, noch bevor entsprechende Regulierungen und Gesetze sie verbindlich dazu auffordern.

In der Vergangenheit hat sich der Bereich Corporate Affairs darauf fokussiert, einerseits für das Unternehmen Reputationsrisiken zu identifizieren und diese zu mindern und andererseits das Branding des

Unternehmens durch unidirektionale Kommunikation zu stärken. Allerdings — so berichtet etwa ein Viertel der von uns befragten Corporate Affairs Directors — hat ihr Bereich auch an strategischer Bedeutung für das Unternehmen gewonnen.

Über die Jahre hat sich ein umfassenderes Verständnis für den strategischen Wert der Unternehmensreputation etabliert und auch dafür, wie diese und der Bereich Corporate Affairs als Hebel für Wachstum und Leistungssteigerung genutzt werden kann. Unternehmen verlassen sich zunehmend auf die Erkenntnisse aus diesem Bereich hinsichtlich Stakeholder-Stimmung und -Erwartungen, bevor kritische Entscheidungen getroffen werden. Corporate Affairs ist also mittlerweile zunehmend in die Gestaltung der Unternehmensstrategie eingebunden als nur für die Ausführung dieser verantwortlich.

## Verankerung im Vorstand und CEO-Anbindung steigen an

*„Man sollte in der Lage sein, Einfluss auf die Entscheidungsfindungsprozesse zu nehmen. Oftmals ist dies essentiell, um sowohl unerwünschte Risiken zu mindern als auch um die Unternehmens-BRAND langfristig positiv zu positionieren.“*

Die größere Reichweite des Bereichs Corporate Affairs spiegelt sich in ihrem stetig wachsenden Einfluss innerhalb des Unternehmens wider. Nur fünf der von uns befragten Corporate Affairs Directors berichten nicht direkt an den CEO, sondern an die Bereiche Finanz oder Personal. Dies zeigt, dass es in Unternehmen zunehmend als essentiell betrachtet wird, CEO und Corporate Affairs zu vernetzen, um im Austausch alle unternehmensrelevanten Themen abdecken zu können und es dem CEO zu ermöglichen, das Unternehmen auf Basis der strategischen Ziele und mittels effektiver Kommunikation nach außen zu positionieren. Einige der von uns befragten Corporate Affairs Directors fungierten sogar als Chief of Staff des CEO.

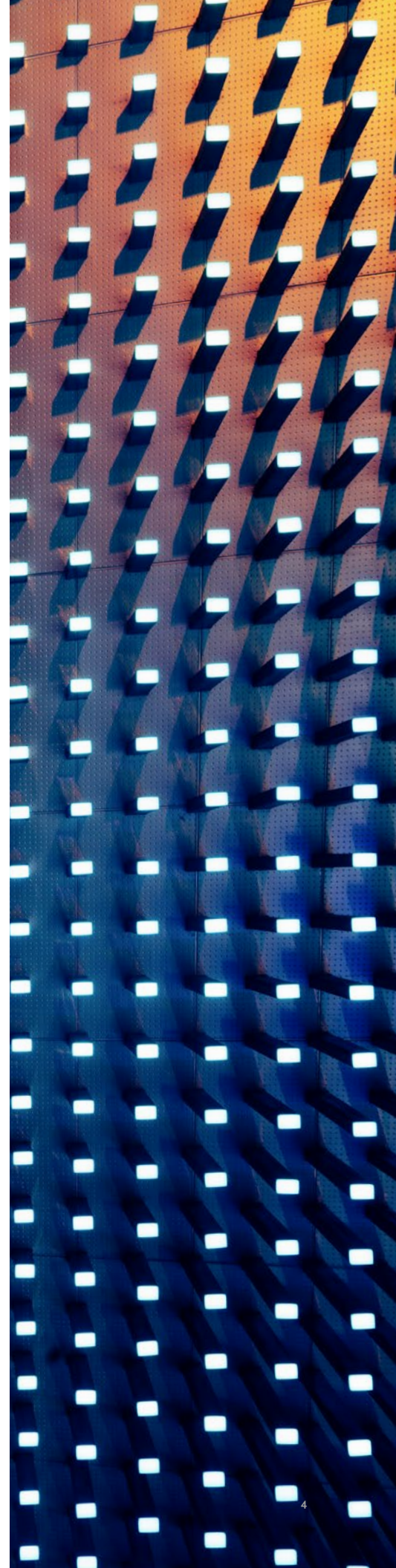
Außerdem ist bemerkenswert, dass zwei Drittel der von uns Befragten auch Mitglieder des Vorstands ihrer Unternehmen waren — deutlich mehr als die 42 Prozent zum Zeitpunkt unserer Studie im Jahr 2013. Viele Corporate Affairs Directors nehmen außerdem regelmäßig oder auf Einladung an den Sitzungen des Vorstands teil, selbst wenn sie nicht offiziell als Vorstandsmitglieder fungieren. Trotz des damit verbundenen hohen Zeitaufwands betonen die Befragten, wie wichtig es ist, in ihrer Rolle als Reputationsmanager des Unternehmens an diesen Sitzungen teilzunehmen; insbesondere die Möglichkeit, Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen, bevor diese getroffen werden sei in diesem Zusammenhang von großem

Wert, da diese unternehmensweiten Entscheidungen letztendlich die erforderliche Unternehmenskommunikation definieren. „Es reicht nicht aus, die Kommunikation erst im Nachhinein zu gestalten und herauszugeben“, sagte einer der Befragten. „Es ist wichtig, bei Unternehmensentscheidungen dabei zu sein, wenn wir in diesem Zusammenhang die Standpunkte der Stakeholder einbeziehen und vermitteln sollen“, sagte ein anderer.

An Sitzungen auf dieser Ebene teilzunehmen schafft für Corporate Affairs Directors zudem Respekt und Glaubwürdigkeit gegenüber anderen Führungskräften und damit die nötige Freiheit, ihre Tätigkeiten im Unternehmen auszuüben, so einer der Interviewpartner. Dabei ist es hilfreich für den Corporate Affairs Director, auch über unternehmerische Expertise zu verfügen, denn diese erlaubt es, auf dieser Ebene Vertrauen aufzubauen, getroffene Entscheidungen sinnvoll zu hinterfragen und für das gesamte Unternehmen relevante Impulse zu geben. Die Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften auf Augenhöhe ermöglicht dem Corporate Affairs Director den Aufbau von Beziehungen zu anderen Unternehmensbereichen und unterstützt den funktionsübergreifenden Charakter der Position.

Ein Sitz im Vorstand verschafft dem Corporate Affairs Director außerdem eine Vogelperspektive auf das Unternehmen sowie die Möglichkeit, aus erster Hand von eventuell auftretenden Problemen zu erfahren, die ein internes oder externes Stakeholder-Management erfordern könnten und Lösungen von Anfang an mitzugestalten. In einem der von uns betrachteten Unternehmen wurde der Corporate Affairs Director zunächst aus den Sitzungen des Vorstands ausgeladen; später wurde darum gebeten, ihn wieder miteinzubeziehen: „Der Input wurde vermisst.“

Ebenso berichteten die meisten der befragten Corporate Affairs Directors, über einen guten Rapport mit der oder dem Vorstandsvorsitzenden zu verfügen, mit mindestens einem Treffen im Quartal sowie bei kritischen Themen. Mehr als ein Drittel trafen sich sogar monatlich mit dem Vorsitzenden und nur eine Handvoll seltener.

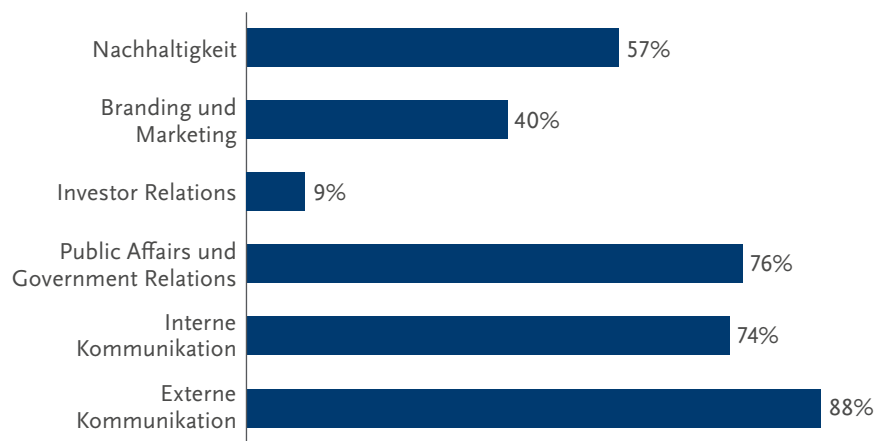


## ESG, Compliance, Pandemiekommunikation — Verantwortungsbereich nimmt zu

„Die Position entspricht eher der eines Dirigenten als der eines Konzertmeisters.“

Keine Corporate-Affairs-Abteilung ist wie die andere. Ihr Verantwortungsbereich hängt unter anderem von der geografischen Reichweite und dem Geschäftsfeld des Unternehmens ab, aber auch von der Erfahrung des jeweiligen Corporate Affairs Directors, dem Grad der Bedeutung, die der CEO der Rolle beimisst, sowie dem Anspruch, den andere Unternehmensbereiche auf verschiedene Aspekte des Bereichs haben. Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir sechs Teilbereiche identifiziert, die potenziell in den Verantwortungsbereich des Corporate Affairs Directors fallen: Externe Kommunikation, interne Kommunikation, Public Affairs und Government Relations, Nachhaltigkeit, Marketing und Branding sowie Investor Relations (siehe die untenstehende Grafik). Strategie und Planung, Arbeitsmarktkommunikation, Technologie und Personalwesen waren weitere Teilbereiche, die von den von uns befragten Corporate Affairs Directors als potenziell relevant für ihre Tätigkeit identifiziert wurden.

### Die häufigsten Verantwortungsbereiche von Corporate Affairs Directors



Unabhängig davon, ob sich die Corporate-Affairs-Abteilung bei einem bestimmten Prozess im Lead befindet oder nicht, muss sie sich in der Regel eng mit anderen Bereichen abstimmen, um funktionsübergreifende Themen zu managen und die Kommunikation entsprechend abzustimmen. Solche Themen und Bereiche sind beispielsweise regulatorische und Compliance-Fragen mit der Rechtsabteilung, interne Kommunikation mit der

Personalabteilung, externe Kommunikation mit dem Bereich Investor Relations und Nachhaltigkeit mit den Verantwortlichen für Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz.

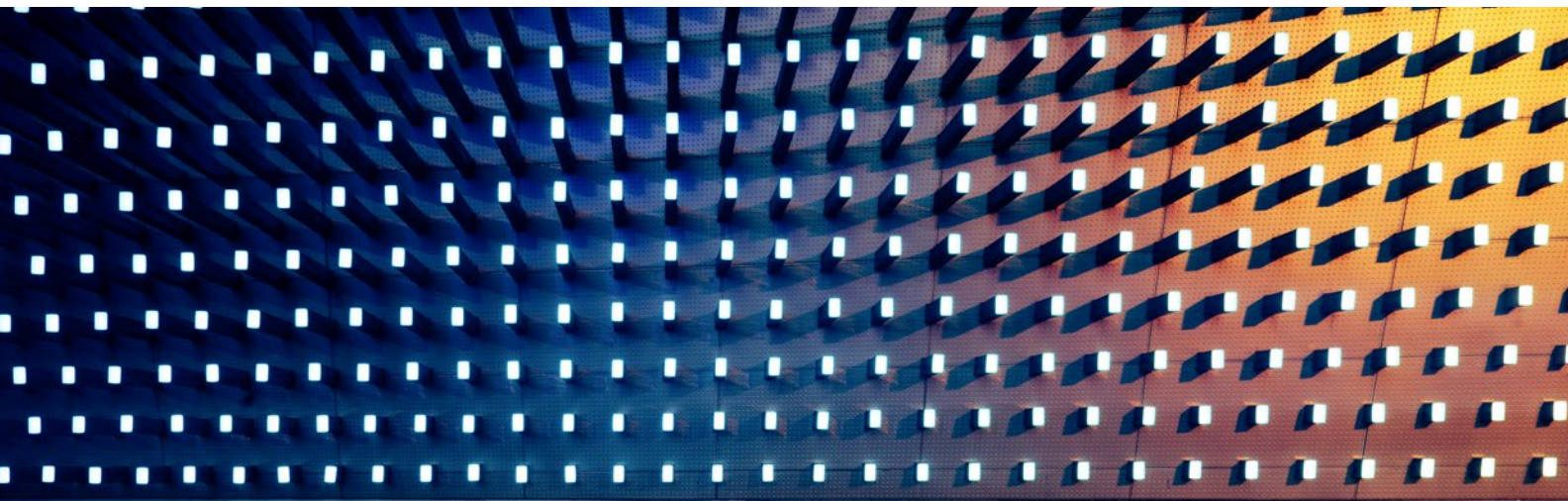
Der Fokus der Rolle verschiebt sich außerdem auch mit den momentanen Anforderungen des Unternehmens — von Fusionen und Übernahmen über Produktneueinführungen bis hin zu Reputationskrisen oder langfristigen, aber hochaktuellen Themen wie Klimawandel. Im Jahr 2020 war es beispielsweise die Covid-19-Pandemie, die Corporate Affairs Directors die meiste Zeit über beschäftigt hat. Einer der Befragten gab an, die Reaktion des Unternehmens auf diese Krise wurde innerhalb der Corporate-Affairs-Abteilung „gelebt, gegessen und geatmet“. Corporate Affairs stellte in diesem Rahmen einen zentralen Baustein der Unternehmenskontinuität dar; möglich wurde dies durch den konstanten Austausch mit und der Einbindung von Regierungsvertretern, Aufsichtsbehörden, Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und Investoren. „Es war wie ein Marathon, den man im Sprint läuft“, beschrieb ein anderer der Befragten die Situation.

Schon vor der Covid-19-Krise war die Hälfte der Befragten der Meinung, dass interne Kommunikation eine ihrer Hauptaufgaben darstellt. Dies spiegelt den stetig wachsenden Einfluss des Corporate Affairs Directors auf die Gestaltung und Kommunikation der Unternehmenskultur und -ziele wider, ein Aufgabenbereich, der über das pure Veröffentlichen von

Statements für externe Stakeholder hinausgeht. Einige Unternehmen legen einen immer größeren Fokus darauf, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu authentischen und glaubwürdigen Fürsprechern für das Unternehmen zu machen. Angesichts der steigenden Anforderungen und Erwartungen an Vorstände, den Beschäftigten in ihren Unternehmen Mitspracherechte bei Entscheidungsfindungsprozessen einzuräumen, wird sich dieser Trend auch noch weiterhin fortsetzen und weiterentwickeln.

Mehr als ein Drittel der Befragten nannte die Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensstrategie als einen aktuellen Schwerpunkt ihrer Tätigkeiten. Dies umfasst die Vorbereitung von Besprechungen mit Entscheidungsträgern bis hin zur Leitung von Diskussionen über den Unternehmenszweck und dessen gesellschaftliche und soziale Auswirkungen sowie — bei einem der Befragten — die komplette Rettung der Reputation einer ganzen Branche. Corporate Affairs Directors fungieren zunehmend als Sparringspartner für die Unternehmensführung, um strategische Entscheidungen zu erarbeiten und manchmal sogar die Diskussionen zur Strategiegestaltung zu leiten.

Nachhaltigkeit wurde ebenfalls von einem Drittel der Befragten als ein Schwerpunktthema angeführt. Sie gilt als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensidentität, vor allem wenn es darum geht, wie ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern interagiert und seinen sozioökonomischen Fußabdruck managt.

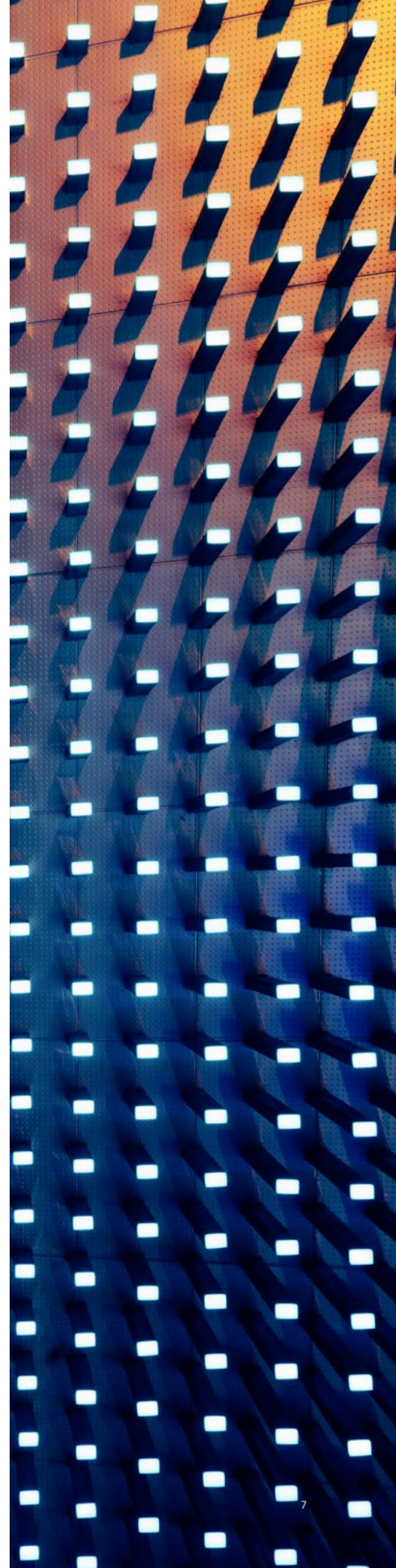


ESG-Performance, Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, Lieferketten-Management, Diversity, Gleichberechtigung und Inklusion sowie Transparenz bei Vergütungsmodellen sind ebenfalls wichtige Themen in diesem Zusammenhang. Mehr Transparenz hinsichtlich ESG-Faktoren wird von den Befragten beispielsweise als essentiell eingeschätzt, um dem schwindenden Vertrauen der Öffentlichkeit in große Unternehmen gegenzusteuern.

Auch ist es in zunehmendem Maße Teil des Tätigkeitsbereichs von Corporate Affairs Directors, qualitativ hochwertige digitale Tools und Fähigkeiten (weiter) zu entwickeln, um in einer Ära, die von sozialen Medien und Journalismus mit der Tendenz zum Boulevard geprägt ist, effektiv kommunizieren zu können. „Es ist schwierig, Interesse für durchdachten, längerformatigen Content zu generieren“, kommentierte einer Befragten diese Entwicklung. Viele drängen deshalb auf einen stärker integrierten Kommunikationsansatz, der traditionelle Medien, soziale Medien sowie Investor und Government Relations umfasst, um durchgehend einheitliche Botschaften zu senden.

Etwa ein Viertel der Befragten nannte Government Relations als eine ihrer Hauptaufgaben. Ein proaktiver, frühzeitiger Austausch mit Regierungsvertretern über regulatorische Veränderungen hinsichtlich Themen wie Digitalisierung, Klimawandel und Steuern ist notwendig, um die Unternehmenskontinuität zu gewährleisten und die Unternehmensperformance zu steigern.

Im Rahmen dieser Schlüsseltätigkeiten fungieren Corporate Affairs Directors gleichzeitig als die externen Augen und Ohren des Unternehmens, indem sie sich über relevante, aktuelle Themen und Trends auf dem Laufenden halten. „Der einzige Weg, um tatsächlich auf Eventualitäten vorbereitet zu sein, ist, diese im Voraus zu durchdenken und Probleme, die auftreten könnten, schon frühzeitig zu identifizieren“, fasste einer der Befragten diesen Teilaspekt des Verantwortungsbereichs von Corporate Affairs Directors zusammen.



## Aufbau und Organisation: Wunsch nach stärkerer Integration

Der Aufbau einer Corporate-Affairs-Abteilung hängt unter anderem von ihren Verantwortlichkeiten sowie der Branche, Größe und geografischen Reichweite des Unternehmens ab. Hier können keine pauschalen Aussagen getroffen werden. Selbst die genaue Bezeichnung der Abteilung variiert von Unternehmen zu Unternehmen: Corporate Affairs, Corporate Relations, External Affairs oder Corporate Communications sind nur einige Beispiele. Allerdings lässt sich feststellen, dass die Unternehmenskommunikation tendenziell eher unter dem Dach der Corporate Affairs zu finden ist, als umgekehrt und es sich in manchen Fällen auch um separate Abteilungen handelt.

Generell sprachen sich alle der befragten Corporate Affairs Directors für eine stärkere Integration der einzelnen Abteilungen aus, um Kommunikation und Umsetzung der strategischen Ziele im Unternehmen besser aufeinander abzustimmen. „Wir leben in einer zunehmend vernetzten Welt, daher sind Abstimmung und Vernetzung essentiell“, so einer der Befragten. Für Unternehmen mit einer starken globalen Präsenz und Teams, die über mehrere Kontinente verteilt sind, stellt dies oftmals eine Herausforderung dar. In solchen Fällen berichten die lokalen Kommunikations- und Corporate-Affairs-Verantwortlichen oft direkt an die jeweiligen nationalen oder regionalen Geschäftsführer und indirekt an den Corporate Affairs Director des gesamten Unternehmens. Einige Interviewpartner gaben an, dass sie aktuell ein integriertes System für globale Corporate Affairs aufbauen, um den momentanen „Puzzle“-Ansatz zu ersetzen.

Aufgrund des in jüngerer Vergangenheit gewachsenen Einflusses der Corporate Affairs Directors im Unternehmen und der zunehmenden Anerkennung ihrer Bedeutung für das Unternehmen ist es für sie notwendig, auch das Thema der Nachfolgeplanung anzugehen. Von 30 Corporate Affairs Directors, denen wir im Rahmen der Interviews dazu befragten, gaben neun an, eine vertragliche Kündigungsfrist von einem Jahr zu haben, sechs davon hatten eine Kündigungsfrist von einem halben Jahr und zwei der Befragten nur eine Frist von drei Monaten.



## Kommunikativer und politischer Background bleiben Grundvoraussetzung

Es gibt keine klaren Ausbildungs- oder Karrierepfad für die Position des Corporate Affairs Directors. In der Vergangenheit wurde die Rolle zum Großteil von Personen mit einem Hintergrund im Journalismus oder in der Medienarbeit besetzt, da der Schwerpunkt der Funktion in der Kommunikation lag. Mit der Ausweitung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereichs auf Government Relations, Nachhaltigkeit und jüngst auch Unternehmensstrategie haben sich jedoch auch die Wege zu dieser Position verändert. Einige der am besten ausgebildeten Corporate Affairs Directors begannen ihre Karriere in Agenturen, wo sie Belastbarkeit, Fingerspitzengefühl und Stakeholder-Management gelernt haben. Fast ein Viertel der Befragten gab an, dass ein breites Erfahrungsportfolio in verschiedenen Positionen sowie Erfahrung in einem internationalen Umfeld im Bereich Corporate Affairs erfolgsentscheidend sind. Die Zeiten, in denen Führungskräfte, die bald in den Ruhestand gehen, mit der Leitung dieser Abteilung beauftragt werden, sind vorbei.

Etwa ein Drittel der befragten Corporate Affairs Directors betonte die Wichtigkeit von politischer Erfahrung für die Position; die Befragten hatten diese direkt in der Politik oder im öffentlichen Dienst erworben. Auch Erfahrungen im Bereich Public Affairs können ein erheblicher Vorteil sein, da sie den potenziellen Corporate Affairs Director erlauben, große Mengen an Informationen schnell aufzunehmen und zu erfassen und ihm ein Gespür für Politik geben, mit

dem er sich im heutigen, zunehmend komplexer werdenden Umfeld von Vorschriften und Stakeholdern leichter zurechtfinden kann.

Mehr als ein Viertel der Befragten nannte einen Hintergrund im Journalismus als nützlich für die Rolle, da dieser den Corporate Affairs Director darauf vorbereitet, Informationen zusammenzufassen und komplexe Sachverhalte zu kommunizieren. Das schnelle Arbeitstempo in Nachrichtenredaktionen begünstigt außerdem schnelle Entscheidungsfindung, Reaktionsgeschwindigkeit und ein Bewusstsein für die öffentliche Meinung.

Andere betonten, wie hilfreich tiefgreifende Fachkenntnisse aus anderen Branchen für ihre Rolle sind: Erfahrung im Industriesektor hilft dabei, fundierte und überzeugende Argumente zu finden, ein juristischer Hintergrund fördert strategisches Denkvermögen oder eine Karriere im Bank- oder Finanzwesen schärft das Gespür für die Auswirkungen von Reputationsrisiken auf die Unternehmensziele.

Aufgrund unserer Untersuchungen konnten wir feststellen, dass die effektivsten Corporate Affairs Directors diejenigen sind, die in mehr als einem stark regulierten Industriesektor tätig waren. In großen multinationalen Unternehmen sind in diesem Zusammenhang auch allgemeine Managementfähigkeiten von entscheidender Bedeutung.

## Ein breiter Mix aus Kompetenzen

*„In dieser Rolle brillieren Diplomaten: Sie suchen Kompromisse, können widersprüchliche Interessen unter einen Hut bringen und verstecktes Konfliktpotential bereits lange im Voraus erkennen.“*

Corporate Affairs Directors benötigen ein breites Spektrum an Fähigkeiten, um ihre zahlreichen Aufgabenbereiche abzudecken. Um von den Vorstandsmitgliedern als Ansprechpartner auf Augenhöhe akzeptiert zu werden, müssen sie über einen scharfen Intellekt verfügen sowie über die Fähigkeit, über ihren eigentlichen Verantwortungsbereich hinaus zu Entscheidungsfindungsprozessen beitragen zu können.

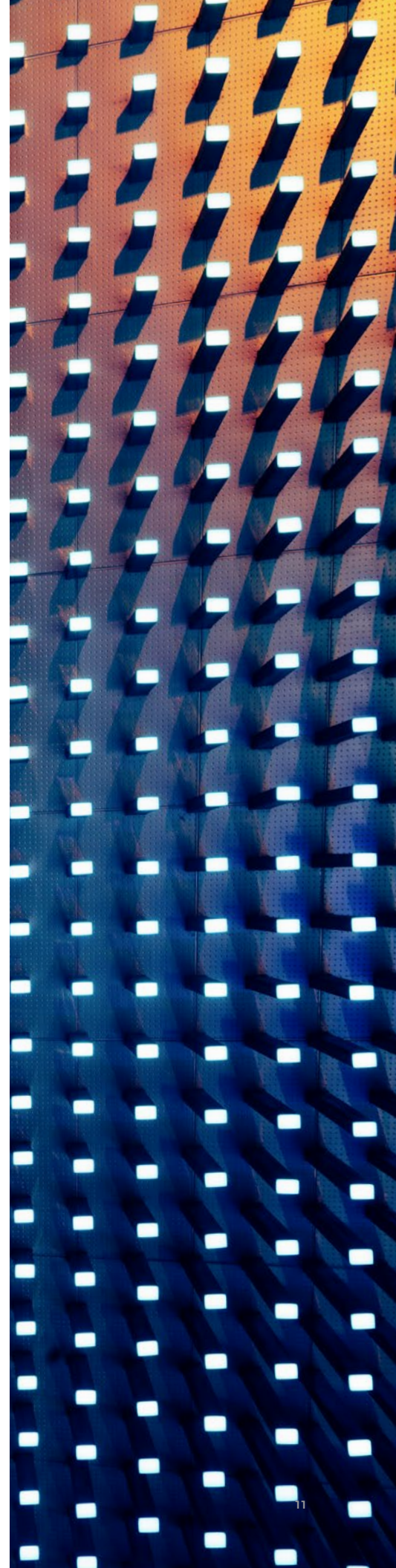
Die folgenden zehn Eigenschaften wurden von mindestens einem Fünftel der von uns befragten Corporate Affairs Directors als wichtig für die Rolle genannt, wobei die ersten zwei Eigenschaften von mehr als der Hälfte der Befragten genannt wurden.

1. **NETWORKING-KOMPETENZ:** Der ideale Corporate Affairs Director treibt den Aufbau, die Koordination und die Einbindung von Teams und Netzwerken über Länder- und Abteilungsgrenzen hinweg voran, sowohl intern als auch extern.
2. **DIPLOMATISCHES GESCHICK:** Der ideale Corporate Affairs Director ist in der Lage zu beraten, zuzuhören, sich in andere Menschen hineinzusetzen, zu kollaborieren und Einfluss zu nehmen, sowohl intern als auch extern.
3. **BELASTBARKEIT:** Die Covid-19-Pandemie und die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen heute auftreten, machen Belastbarkeit zu einer der Top-3-Merkmale des idealen Corporate Affairs Director. Diese Fähigkeit hilft ihm auch bei der Bewältigung von unangenehmen Aufgaben und Konfliktsituationen.
4. **AWARENESS:** Der ideale Corporate Affairs Director hat ein Gespür für globale Trends und gesellschaftliche Veränderungen und arbeitet zukunftsorientiert.
5. **GELASSENHEIT:** Der ideale Corporate Affairs Director hat die notwendige Krisenerfahrung, um auch in schwierigen Zeiten ruhig und besonnen zu agieren.
6. **ANALYTISCHES DENKVERMÖGEN:** Der ideale Corporate Affairs Director ist in der Lage, strategische Insights, Ratschläge und Guidance auf der Basis fundierter Branchenkenntnisse zu geben.
7. **FLEXIBILITÄT:** Die Covid-19-Pandemie hat noch einmal gezeigt, wie wichtig es für den idealen Corporate Affairs Director ist, mit unsicheren Gegebenheiten zurechtzukommen und sich ihnen anpassen und improvisieren zu können.

8. **VERTRAUENSWÜRDIGKEIT UND INTEGRITÄT:** Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Transparenz sind entscheidend für den idealen Corporate Affairs Director, um das Vertrauen interner und externer Stakeholder — nicht zuletzt des CEOs — zu gewinnen.
9. **GUTES URTEILSVERMÖGEN:** Der ideale Corporate Affairs Director ist in der Lage, die richtigen Schlüsse zu ziehen — oftmals unter Zeitdruck — und scheut sich nicht, auch unbequeme Themen anzusprechen.
10. **TECHNISCHE EXPERTISE:** Texten, Medienkompetenz sowie Eloquenz und Präsentationsgeschick sind für den idealen Corporate Affairs Director von großem Nutzen, selbst in Fällen, in denen der Verantwortliche für die Unternehmenskommunikation direkt an den Corporate Affairs Director berichtet.

## Höhere Gehälter durch wachsenden Einfluss

Der gewachsene Einfluss und Verantwortungsbereich von Corporate Affairs Directors in den vergangenen Jahren spiegelt sich ebenfalls in gestiegenen finanziellen Vergütungen für diese Position wider, vor allem in Großbritannien. Corporate Affairs Directors in FTSE-30-Unternehmen erhielten die höchsten Vergütungen in Form von Grundgehältern, Zielboni und langfristigen Incentive-Plänen (LTIPs). LTIPs sind im Rahmen der Vergütung in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Zum einen steigern diese die Bindung der Corporate Affairs Directors an ihre Unternehmen, zum anderen wird die Position inzwischen in vielen Fällen als Business Enabler angesehen, sodass sich die finanzielle Vergütung stärker an der Unternehmensleistung orientieren sollte. Eine merkliche Korrelation der Vergütungshöhe mit der Dauer der Tätigkeit in der aktuellen Position konnte dabei nicht festgestellt werden. Die Gesamtvergütung des bestbezahltesten Corporate Affairs Directors im FTSE 100 ist 6,3-mal höher als die des am schlechtesten bezahlten. Dieser Unterschied in der Höhe der Vergütung korreliert größtenteils mit der Teilnahme an den Sitzungen des Vorstands.



## Fazit: Eine Position, die immer mehr im Unternehmen mitgestalten wird

*„Die Position stellt einen zentralen finanziellen Hebel für das Unternehmen dar.“*

Corporate Affairs Directors haben heute eindeutig mehr Verantwortung und Einfluss als zur Zeit unserer letzten Untersuchung im Jahr 2013. Sie berichten zunehmend direkt an den CEO, nehmen an den Sitzungen des Vorstands teil, sind direkt an der Entwicklung der Unternehmensstrategie, -ziele und -kultur beteiligt und spielen eine Schlüsselrolle bei der Steigerung von Wachstum und Unternehmensleistung. Der Corporate Affairs Director hat sich von einer reaktiven ausführenden Position zunehmend zu einem aktiven Mitgestalter im Unternehmen entwickelt.

Wahrscheinlich wird er in Zukunft noch wichtiger werden, da die Öffentlichkeit zunehmendes aktives Interesse an der Welt der Unternehmen findet. In diesem Zusammenhang sind Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung immer öfter fest auf der Agenda von Unternehmen zu finden; mit Blick auf die möglichen Auswirkungen dieser Aspekte auf die Unternehmensreputation wird sich dieser Trend nur noch weiter verstärken. Als Folge der Covid-19-Krise haben Unternehmen erkannt, dass eine Mobilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um eine gemeinsame Unternehmenskultur zu etablieren sowohl Leistung als auch der Reputation des Unternehmens zugutekommt und gleichzeitig für einen höheren Grad an Mitarbeiterzufriedenheit sorgt.

Vor fünf Jahren wurde der Corporate Affairs Director in erster Linie noch als Manager von Reputationsrisiken und Kommunikationsverantwortlicher angesehen. Heute ist er weithin als ein Treiber der Unternehmensleistung anerkannt. Unternehmen, die in diese wichtige Position investieren, werden auch in Zukunft davon profitieren, denn die Unternehmensreputation stellt ein unschätzbbares Gut mit erheblichen Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn und den Talent-Pool des Unternehmens dar.

## AUTOREN

---

Jonathan Harper, Rebekah Orchard (London)  
Sabine Aigner (Vienna), Philiep Dedrijvere (Amsterdam),  
Matthias Fritton (Frankfurt)

## ÜBER SPENCER STUART

---

Leadership ist der zentrale Fokus von Spencer Stuart. Bei unternehmenskritischen Personalentscheidungen auf höchster Ebene sind wir der Ansprechpartner für Unternehmen und Organisationen weltweit. Mit unseren Dienstleistungen in den Bereichen Executive Search sowie Board und Leadership Advisory unterstützen wir unsere Klienten — von namhaften internationalen Konzernen bis hin zu gemeinnützigen Organisationen — beim Aufbau und der Optimierung ihrer Führungsteams.

Seit der Gründung 1956 setzt Spencer Stuart auf ein erfahrenes Team von Experten — weltweit inzwischen mit mehr als 70 Büros und 50 verschiedenen Practices in über 30 Ländern. Wir bieten unseren Klienten Expertise, Insights und Lösungen für Executive Search auf Führungsebene, dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Aufsichtsgremien, Nachfolgesituationen, Management Assessment, Mitarbeiter-Engagement sowie weiteren Themen im Bereich Unternehmenskultur und -optimierung. Mehr Informationen finden Sie unter [www.spencerstuart.de](http://www.spencerstuart.de).

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career

