

## Der Fall Hildebrand als Case Study für Krisenkommunikation

Von Sacha Wigdorovits



**Sacha Wigdorovits,** lic. phil I. Universität Zürich und AMP Harvard Business School, ist Gründer und Hauptaktionär der Unternehmenskommunikations-Agentur Contract Media, Zürich. Zuvor war er während mehr als zwanzig Jahren Journalist, unter anderem als USA-Korrespondent für die SonntagsZeitung, stv. Chefredaktor der Luzerner Neusten Nachrichten und Chefredaktor des Blick. 1999 war er Projektleiter und Mitbegründer der Pendlerzeitung 20 Minuten.

**Kein Fall hat in letzter Zeit so hohe Wellen geworfen wie die de-facto-Absetzung von Nationalbank-Präsident Philipp Hildebrand. Ob man den früheren Strahlemann des Schweizer Finanzplatzes als Opfer einer Medien- und Politikampagne sieht oder als weiteres Beispiel eines Topmanagers, der den Blick für die Realität verloren hat, ist Ansichtssache. Unumstritten ist hingegen, dass der Fall Hildebrand ein spannendes Beispiel für die Do's and Don'ts in der Krisenkommunikation ist.**



Bild: Steffen Schmidt/Keystone

Begonnen hatte es eigentlich mit einer guten Idee: Als der Bankrat realisierte, dass Devisentransaktionen, die über ein privates Konto seines Direktionspräsidenten gelaufen waren, den Weg an die Öffentlichkeit finden würden, ergriff er – eventuell auf Geheiss des Bundesrates – die Flucht nach vorn: Noch bevor irgendein Medium von der Sache wusste, publizierte er am Freitag, 23. Dezember 2011, eine Medienmitteilung.

Darin hiess es im Titel „Gerüchte gegen den Präsidenten des Direktoriums erweisen sich als haltlos“. Im weiteren Verlauf der etwas mehr als einseitigen Mitteilung liess der Bankrat dann die verdutzten Medien wissen, der Präsident des Direktoriums sei am 15. Dezember über Gerüchte „aus unbekannter Quelle“ informiert worden, denen zufolge er im Zusammen-



hang mit der Einführung der Untergrenze des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro im September 2011 „in unzulässiger Weise persönliche Vermögensvorteile erlangt haben soll“. Eine Prüfung des Sachverhalts habe indessen ergeben, „dass keine unzulässigen Transaktionen vorgenommen wurden und kein Missbrauch von privilegierten Informationen erfolgt ist“.

### **Gute Idee – schlechte Umsetzung**

Eine proaktive Kommunikationsstrategie einzuschlagen, wenn man in seinem (Unternehmens-)Keller eine Leiche entdeckt, ist grundsätzlich richtig. Doch die Art und Weise, wie der Bankrat beziehungsweise die Kommunikationsabteilung der Nationalbank im konkreten Fall vorging, war falsch.

Denn die Bank versuchte, zu schlau zu sein. So publizierte sie die brisante Medienmitteilung an einem Freitagabend kurz vor Redaktionsschluss. Damit sollte den Medien möglichst wenig Reaktionszeit für allfällige weitergehende Recherchen eingeräumt werden. Dies umso mehr, als nach den darauffolgenden Ausgaben vom Samstag, 24. Dezember, und Sonntag, 25. Dezember, wegen der Weihnachtsfeiertage zunächst keine weitere Zeitung erscheinen würde.

Folgerichtig herrschte denn auch – wie verschiedene Journalisten übereinstimmend erklären – am Freitagabend seitens der Nationalbank totale Funkstille. Fragen anrufender Journalisten wurden nicht beantwortet. Obschon dies in einem solchen Fall „standard procedure“ sein müsste, ist unten auf der Medienmitteilung der SNB denn auch keine Auskunftsperson (Pressesprecher) mit einer Mobiltelefonnummer namentlich genannt. Im Briefkopf werden lediglich die E-Mailadresse und Telefonnummer der SNB-Kommunikationsabteilung aufgeführt.

Den Trick, sein Gegenüber am Freitagabend oder Samstagnachmittag mit einer unangenehmen Sache zu konfrontieren, wenden Journalisten hin und wieder an, wenn sie an einer heissen Story sind und dem darin an den Pranger Gestellten möglichst wenig Zeit geben wollen, die Vorwürfe gegen sich zu entkräften. Sie hoffen dann, dass der oder die Betreffende den Anruf oder das E-Mail zu spät sieht, was im Artikel jeweils mit der Feststellung vermerkt wird „Herr/Frau X war für eine Stellungnahme nicht erreichbar...“.

Solche unsauberen Praktiken sind bei den allermeisten Journalisten verpönt, und für ein Unternehmen ziemen sie sich schon gar nicht. Erstens sind sie leicht zu durchschauen und verärgern die Journalisten – was eine Krise durch emotional-negative Berichterstattung zusätzlich verschärfen kann. Zweitens öffnet es Tür und Tor für Vermutungen und Gerüchte, wenn man nach Bekanntwerden eines heiklen Vorfalls auf Tauchstation geht oder Anfragen mit „kein Kommentar“ beantwortet, falsche Mutmassungen also nicht dementiert.



So titelte beispielsweise der *Blick* in seiner Ausgabe vom Folgetag, Samstag, 24. Dezember: „Stolpert SNB-Chef Hildebrand über seine schöne Frau?“ Und dann spekuliert das Blatt, was man ihm angesichts der Null-Kommunikation der Nationalbank nicht verargen kann, munter über die Hintergründe und das Ausmass der ins Visier geratenen Währungsgeschäfte der Familie Hildebrand.

Ähnlich auch der Tenor in *20minuten* am 28. Dezember. „Blackbox Nationalbank: Welche Deals sind Hildebrand & Co erlaubt?“, fragt die auflagen- und leserstärkste Zeitung der Schweiz im Titel, um dann im ersten Satz des Artikels fortzufahren: „Die Nationalbank legt grossen Wert auf Transparenz. Welche persönlichen Finanztransaktionen den Führungskräften der SNB erlaubt sind, darf ausser Haus aber niemand erfahren.“

Solche Fragen und Vorwürfe hätte sich die Nationalbank ersparen können, wenn ihre Verantwortlichen, statt eine teilweise nebulöse Pressemitteilung zu versenden, die Medien persönlich orientiert hätten. Dies hätte, nachdem der Bankrat am Donnerstag, 22. Dezember, an einer Sitzung den Direktionspräsidenten von Fehlverhalten freigesprochen hatte, am Morgen des Freitag, 23. Dezember, geschehen müssen: im Rahmen einer Medienkonferenz durch den Präsidenten des Bankrates, Hansueli Raggenbass, im Beisein des betroffenen Philipp Hildebrand.

Dabei hätte die Nationalbank das tun müssen, was sie rund zehn Tage später unter dem zunehmenden Druck der Medien ohnehin tun musste: die ganze Untersuchung durch ihre Prüfstelle PricewaterhouseCoopers PWC und ihr „Reglement über Eigengeschäfte mit Finanzinstrumenten der Mitglieder des erweiterten Direktoriums“ offenlegen und Fragen dazu beantworten – auch unbequeme, denn bei genauer Durchsicht ist der PwC-Bericht nicht in jeder Beziehung hieb- und stichfest und bezeichnet zu dem Hildebrands Verhalten punktuell als „heikel“.

In Krisen nur rudimentär aufzuklären und dann auf Tauchstation zu gehen, um unliebsamen Fragen auszuweichen, funktioniert in unserer medialen Gesellschaft schon längst nicht mehr. Es reicht auch nicht, in kritischen Fällen via schriftliche Mitteilung oder Mediensprecher zu kommunizieren. Dies ist Sache der obersten Chefs und hat persönlich zu geschehen.

### **Unheilvolle Salomitaktik**

Das hatte die Nationalbank denn auch eingesehen, und so trat ihr Direktionspräsident denn am 5. Januar 2012 im Rahmen einer Medienkonferenz doch noch persönlich vor die Journalisten.

Dieser Schritt, wenngleich etwas spät, war im Grundsatz zweifellos richtig. Und die Kritiken, die Philipp Hildebrand in den Medien für seinen überzeugenden Auftritt erntete, waren samt und sonders positiv.

Dennoch erwies sich seine Medienkonferenz vom 5. Januar im Nachhinein als verhängnisvoller Bumerang. Denn Philipp Hildebrand beging dabei die



grösste Todsünde, die man in der (Krisen-)Kommunikation begehen kann: Er führte die anwesenden Journalisten – wie später die meisten vermuteten: bewusst – in die Irre.

So erklärte Hildebrand an der Medienkonferenz, von der umstrittenen Dollartransaktion seiner Frau im Vorfeld nichts gewusst zu haben. Was er den Medien nicht sagte: Sein für den Dollarkauf zuständiger Bankberater war der Meinung gewesen, er habe ihn vor der Abwicklung über die umstrittene Dollartransaktion aufgeklärt und sie sei von ihm abgesegnet worden.

So nämlich stand es in einer Gesprächsnotiz und einer E-Mail des besagten Kundenberaters. Doch davon war an der Medienkonferenz des SNB-Präsidenten vom 5. Januar nichts zu hören. Wie Philipp Hildebrand später sagte, sei er darauf erst nach der Medienkonferenz vom 5. Januar aufmerksam geworden. Das allerdings nahmen ihm nur noch die wenigsten Journalisten und anderen Beobachter ab.

Dieses Beispiel illustriert einen anderen Fehler, den Unternehmensführer in der Kommunikation häufig machen: In Verkennung der medialen Realitäten überschätzen sie sich und ihre Möglichkeiten, die Sache unter Kontrolle – sprich: unter Verschluss – zu halten. Doch „Leichen im Keller“ (in diesem Fall eine heikle E-Mail und eine Gesprächsnotiz) kommen *immer* ans Tageslicht! Und wer versucht, sie zu verheimlichen, der erleidet einen Vertrauensverlust, der viel grösser ist, als wenn er selber darauf aufmerksam gemacht hätte.

### **Vom guten Image und Blocher-Feindbild nicht profitiert**

So verscherzte sich Philipp Hildebrand eine an und für sich gute Ausgangslage. Denn abgesehen von der *Weltwoche*, die ihn schon lange im Visier hatte und deshalb nicht locker liess, waren praktisch alle anderen Schweizer Medien zunächst auf seiner Seite. Dies hatte zwei Gründe:

- Zum einen wurde es Hildebrand von den Journalisten hoch angerechnet, dass er sich in und nach der Finanzkrise 2008 sehr kritisch zum Risikogebaren der Banken geäussert und für eine grössere Eigenkapitalunterlegung eingesetzt hatte. Damit passte er hervorragend ins politische (und mediale) Umfeld.
- Zum anderen war wenige Tage nach Aufflackern der Dollartransaktions-Affäre bekannt geworden (im Fachjargon: zwei Medien „gesteckt“ worden), dass diese durch Nationalrat Christoph Blocher an den Bundesrat herangetragen worden war.

Damit hatte sich das Interesse der Medien schlagartig auf den SVP-Politiker verlagert, und aus der „Affäre Hildebrand“ war über Nacht die „Affäre Blocher“ geworden. Wenn die Indizien nicht trügen, war dieses Ablenkungsmanöver von Hildebrands Beratern denn auch gezielt inszeniert worden, weil ihnen bewusst war, dass Blocher für die meisten Medien der „Political Enemy #1“ ist. Und der sonst in Sachen Öffentlichkeits-



arbeit erfahrene SVP-Politiker machte ihnen die Sache leicht, weil er sich für einmal medial sehr ungeschickt verhielt und in Widersprüche verstrickte.

Aber auf Dauer hilft in einer pluralistischen Mediengesellschaft, wie es die Schweiz ist, selbst das beste Ablenkungsmanöver nichts, wenn die harten Fakten eine ganz andere Realität beweisen. Im vorliegenden Fall waren es vor allem die *Weltwoche*, der allerdings bezüglich Faktenlage Fehler unterliefen und die sich auch in der Tonalität vergriff, sowie die *Basler Zeitung*, die diese Realität öffentlich machten.

Damit waren schliesslich auch die anderen, Hildebrand-freundlichen Medien gezwungen, sich der unbequemen Tatsache zu stellen, dass der SNB-Präsident ihnen nicht die ganze Wahrheit gesagt hatte. Entsprechend fielen denn auch die Reaktionen aus. „Es reicht, Herr Hildebrand“, kommentierte etwa die *Aargauer Zeitung*. „Hildebrand muss die Konsequenzen ziehen“, forderte die *Berner Zeitung*. „So fliesst das Geld bei Hildebrands“, titelte der *Tages-Anzeiger*. Und der *Blick* schrieb: „Die Arroganz der Macht“. Und selbst die *Neue Zürcher Zeitung*, die bis dahin für Hildebrand stets viel Verständnis gezeigt hatte, meinte: „Die Affäre ist noch längst nicht beendet.“

Dieses Ende bahnte sich wenige Tage später an, am 9. Januar, als der Nationalbankchef zum zweiten Mal vor die Medien trat und seinen Rücktritt bekanntgab. Ob er dies hätte vermeiden können, wenn er von Beginn weg eine aktive und vor allem auch lückenlose Informationspolitik gepflegt hätte, ist eine akademische Frage.

Die – akademische – Antwort darauf lautet: Wahrscheinlich schon. Denn wer offen kommuniziert, dem werden auch gravierende Fehler oftmals verziehen. In einem oftmals mehr von politischen Anschauungen statt journalistischem Handwerk geprägten Medienumfeld wie der Schweiz gilt dies vor allem dann, wenn der oder die Betreffende der eigenen weltanschaulichen Linie nahesteht. Doch wer versucht, Medien und Öffentlichkeit hinters Licht zu führen, dem nützen auf Dauer selbst ein Strahlmann-Image und politische Sympathien nichts.