



Image is (almost) everything – 5 Lehren aus dem „Fall Deiss – Borer“

Von Sacha Wigdorovits

Das unscharfe Bild einer zu ihrem Kleinwagen eilenden jungen Frau. Die Unschuldsbeteuerungen des prominenten Angeschuldigten, dem daraus eine aussereheliche Affäre konstruiert wird. Ein Bundesrat im Kielwasser der Boulevardpresse, die zuvor in einer Schlammschlacht die erlaubten Grenzen des (aggressiven) Journalismus überschritten hatte. Eine empörte Öffentlichkeit. 5 Lehren aus dem „Fall Deiss – Borer“.

Aus Sicht der Medien scheint der Fall klar: Auch heute noch hat Voyeurismus seine Grenzen. Und dort, wo sie überschritten werden, wendet sich – frei nach Schiller – „der Leser mit Grausen“. Schon bevor der Presserat sein Urteil über den Fall gefällt hat, kann mit Sicherheit gesagt werden: Blick und SonntagsBlick gehören zu den grossen Verlierern des „Falls Borer“. Die Leserbriefe, die auf der Blick-Redaktion eingetroffen sind, sollen massiv „pro Borer“ sein.

Auch hinsichtlich Bundesrat Josef Deiss bleiben am Urteil der Öffentlichkeit kaum Zweifel offen: Der Mann hat seine Glaubwürdigkeit verspielt. Nicht in erster Linie, weil er seinen ungeliebten Deutschland-Botschafter Thomas Borer nach Bern zurück beordert. Sondern wegen der Art und Weise, wie er dies macht. Dadurch erweckte er bei der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung den Eindruck, dem Diktat von Blick und SonntagsBlick gefolgt zu sein. Der EDA-Vorsteher wäre besser beraten gewesen, seine Absicht, Borer abuberufen, diesem bloss im stillen Kämmerlein mitzuteilen und ihm dabei gleichzeitig zu sagen, er habe jetzt genau ein Jahr Zeit, sich einen neuen Job zu suchen. Dann hätte sich Deiss mit Sicherheit die Kritik erspart, er sei „ein Bundesrat von Ringiers Gnaden“.

Lehre 1: Die „da oben“ wissen nicht, was „die da unten“ denken

Das Deiss'sche Fehlverhalten und die massive Kritik, die es in der Öffentlichkeit hervorgerufen hat, sind weder Zufall noch Einzelfall. Es zeigt, dass viele Top-Executives überhaupt kein Sensorium mehr dafür besitzen, was „der Markt“ denkt. Im Falle von Bundesrat Deiss ist „Markt“ mit Stimmbürgern gleichzusetzen. Doch diese Schwäche, weit weg vom



normalsterblichen Volk zu sein, ist nicht nur im Bundeshaus festzustellen. Sie kommt durchaus auch in Konzernzentralen vor. Sonst hätte UBS-Vizepräsident Alberto Togni in jener inzwischen legendären „10vor10“-Sendung vom 2. Oktober 2001 kaum gesagt, „Herr Opsel hat auch noch anderes zu tun“ (als sich mit dem Grounding der Swissair zu befassen). Bei Deiss führte das marktfremde Kommunikationsverhalten zu einem Verlust an politischem, bei Togni zu einem Minus an wirtschaftlichem Kapital.

Das Fazit bleibt bei Politik wie Wirtschaft dasselbe: Wer im „business to consumer“-Geschäft tätig ist, der sollte wissen, was seine Konsumentinnen und Konsumenten denken. Dieser gute Draht an die Basis – auch die unternehmensinterne – kommt nicht von allein. Er setzt ein intaktes Kommunikations-Instrumentarium und sensibilisierte Mitarbeiter voraus.

Lehre 2: Auch Wahrheit verkauft sich nicht von selbst

Ein weiteres Fazit des Falls „Deiss – Borer“ heisst: Die wahren Beweggründe und Absichten werden irrelevant, wenn in der Öffentlichkeit durch ungenügendes Kommunikationsverhalten ein falscher Eindruck erweckt wird. Auch Wahrheit hat nicht von selbst Erfolg, sondern muss in der Öffentlichkeit mit guter Kommunikation glaubhaft gemacht werden.

Dies entbehrt nicht einer gewissen Ironie des Schicksals. Denn Deiss und der von ihm desavouierte Borer sind das Opfer derselben Entwicklung geworden: Ein einmal vermitteltler Eindruck ist kaum mehr zu korrigieren! Dies gilt selbst dann, wenn die Betroffenen entschieden dementieren und es für die von den Medien erhobenen Behauptungen keine Beweise gibt.

So bleibt bei Bundesrat Josef Deiss der Eindruck bestehen, er habe sich dem Diktat der Ringier-Medien gefügt – selbst wenn der Vorsteher des EDA unter Umständen andere Gründe für die Abberufung seines Deutschland-Botschafters hatte. Bei Borer schenken männig- und frauiglich seinen Unschuldsbeteuerungen keinen Glauben, sondern sind davon überzeugt, er habe mit besagter Djamila tatsächlich eine sexuelle Beziehung gepflegt. Daran wird auch eine von der Fotoredaktion des „stern“ durchgeführte aufwendige Analyse des belastenden Fotomaterials (inklusive eines erneuten Fotografierens der fraglichen Szenen) nichts ändern. Der „stern“ kam zum Schluss, dass es an der Authentizität der von SonntagsBlick und Blick als Beweis vorgelegten Fotos erhebliche Zweifel gebe.

Entscheidend ist die Frage, weshalb diese Beurteilung des „stern“ nichts ändern wird am Bild, das sich die Öffentlichkeit von Thomas Borer gemacht hat („Uns ist das ja eigentlich wurst, aber hat er es getan?“).



Weil Thomas Borer über Jahre hinweg durch seine Auftritte in der Öffentlichkeit dieses Bild selber geprägt hat. Indem er sich – teils bewusst, teils unbewusst – als draufgängerischer, viriler, mit einer schönen Frau verheirateter Mann präsentierte, in dessen Privatleben Sexualität und Erotik einen nicht unwichtigen Stellenwert haben.

Selbstverständlich ist dies kein Freipass für Medien, ohne Einwilligung des Betroffenen durch dessen Schlüsselloch zu schauen. Aber es bleibt die Tatsache, dass ein Image nur sehr schwer zu korrigieren ist, wenn es sich einmal in den Köpfen festgesetzt hat. Und wo Sexualität und Erotik ein Teil dieses Images sind – wie dies bei Thomas und Shawne Borer-Fielding der Fall ist –, dort ist in Medien und Öffentlichkeit die Schlussfolgerung nicht mehr weit, dass auch Seitensprünge zur Tagesordnung gehören.

Fazit: Führungspersonen tun gut daran, sich nicht nur mit der Ausrichtung ihres Unternehmens, ihrer Produkte und ihrer Dienstleistungen zu beschäftigen, sondern auch mit der eigenen Positionierung. Denn wie man sich in der Öffentlichkeit bettet, so liegt man.

Lehre 3: Kommunikation ist eine Frage der Prozesse

Aus Sicht von Persönlichkeiten, die im Rampenlicht der Wirtschaft oder des Staates stehen, lassen sich aus dem „Fall Deiss – Borer“ noch einige andere Erkenntnisse ableiten.

Dazu gehört die banal scheinende Tatsache, dass gute Kommunikation auch ein gutes Prozessmanagement braucht. So war es ein gravierender Fehler des betreffenden EDA-Sprechers, ohne vorherige Rücksprache mit Botschafter Borer gegenüber den Medien Stellung zum für ihn unbekanntem Sachverhalt (Djamila) zu nehmen. Denn vor der öffentlichen Bekanntgabe muss die „Sprachregelung“ eines Sachverhaltes intern abgestimmt sein.

Menschlich zwar begreiflich, aber von der Sache her ebenso falsch war es, dass Borer selbst sich zu den Vorwürfen äusserte, bevor er die Angelegenheit mit einem Kommunikationsspezialisten besprochen hatte. Dieser Grundsatz gilt speziell in Angelegenheiten, in denen es nicht um eine Sache, sondern um die eigene Person geht.

Von dritter Seite hätte der Diplomat nämlich ohne Zweifel den Rat erhalten, die Provokationen des SonntagsBlick einfach totzuschweigen. Denn bei publizistischen Ein- und Übergriffen in die Privatsphäre gilt im Gegensatz zu den meisten Fällen von Unternehmenskommunikation: Schweigen ist Gold!



Lehre 4: Die Eigendynamik nicht unterschätzen

Stattdessen löste der öffentlich ausgetragene Diskurs eine für die Betroffenen unkontrollierbare Eigendynamik aus. Raffiniert wurde sie hingegen von Blick und SonntagsBlick für die eigenen Zwecke genutzt.

Auch dies ist kein Einzelfall. Die meisten Unternehmensführer sind gefangen in rationalistischer Argumentationsweise („Diese Massnahme macht doch Sinn“), wenig sensibel für die emotionale Komponente ihrer Aussagen und unvertraut mit der geschickten „Öl ins Feuer giessen“-Taktik der Medien. Als Folge davon wachen sie eines schönen Tages auf und stellen zu ihrem grössten Erstaunen fest, dass sie mit einer scheinbar belanglosen kleinen Nebensatzaussage („Wir werden den Fall Borer abklären“, „Herr Ospel hat auch noch anderes zu tun“) Schlagzeilen und Chaos angerichtet haben.

Dies lässt sich zwar nicht in jedem Fall verhindern. Aber verschiedene Massnahmen helfen, die Fehlerquote zu verringern:

- überlegte Analyse des Sachverhaltes inklusive der möglichen Folgen (statt vorschneller Reaktion)
- Sensibilität für die emotionale Seite von Aussagen / Handlungen
- kritische Beurteilung durch einen (unbeteiligten) Dritten
- gute unternehmensinterne und -externe Abstimmung
- schriftliche Ausformulierung (vor der mündlichen Äusserung)
- sorgfältige Wahl der Worte, des Zeitpunktes und des Mediums.

Lehre 5: Krisen müssen vor Ort bewältigt werden

Zu guter Letzt gilt für Kommunikation in heiklen Situationen ein Grundsatz, der im Zeitalter von Mobiltelefonie, Tele-Conferencing und weltweiter Online-Vernetzung anachronistisch anmuten mag: Krisen bewältigt man vor Ort!

Um eine Kommunikationssituation richtig einschätzen zu können, muss man sie erleben und fühlen – also mitten drin stehen. Denn einen medialen Stier lediglich „virtuell“, aus der Distanz bei den Hörnern packen zu wollen, ist unmöglich. Was wäre beispielsweise geschehen, wenn Thomas Borer den Chefredaktoren und Konzernverantwortlichen von Ringier hinter verschlossenen Türen vis-à-vis gesessen und ihnen direkt in die Augen geschaut hätte? Es wäre ihnen zumindest schwerer gefallen, die Schlammschlacht gegen ihn fortzusetzen, und vielleicht wäre das bittere Ende sogar zu verhindern gewesen.



Der Druck der Medien nimmt weiter zu

Imageprobleme, Unterschätzen der Situation, unbedachte Reaktionen auf öffentliche Attacken, ungenügende interne Abklärungen des wahren Sachverhaltes, ungesteuerte Kommunikationsprozesse, Eigeninteressen der Medien, verhängnisvolle Eigendynamik nach Bekanntwerden einer Nachricht gehören zum unternehmerischen Alltag.

Der wirtschaftlich bedingte, zunehmende Hang der Medien zur Dramatisierung der Ereignisse, die verstärkte Personalisierung anstelle der Darstellung komplexer Sachverhalte, der Zwang der betroffenen Unternehmen und Personen zu immer kürzeren Reaktionszeiten, das Verlangen der Konsumentinnen und Konsumenten nach immer grösserer Transparenz: Dies alles macht die Sache nicht einfacher – der Druck zu proaktiver Kommunikation steigt kontinuierlich.

Denn auf die leichte Schulter darf man Imageprobleme keinesfalls nehmen! Im Falle von negativen Schlagzeilen mag man sich zwar als Betroffener zunächst mit dem Motto Mut machen: „Die Hunde bellen, doch die Karawane schreitet weiter.“ Aber falls die schlechte Publicity in den Medien überhand nimmt und dauernd wiederholt wird, dann besteht die Gefahr einer anderen Volksweisheit: „Viele Hunde sind des Hasen Tod.“



News von unseren Kunden

Am 31. März erfolgreich gestartet ist **SWISS**. Doch der Aufbau der neuen nationalen Airline der Schweiz geht unter Hochdruck weiter. Verbesserungen am Produkt (z.B. der Kauf von 13 A340-300-Langstreckenjets von Airbus) und in der Servicekette für die Kunden stehen an. Zuversichtlich stimmt das Team um CEO **André Dosé**, dass die Erträge und Vorausbuchungen bisher deutlich besser sind als im Businessplan vorausgesagt.

Auch 100-jährige können sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen: Diesem Motto folgen die **SBB** von CEO **Benedikt Weibel** und feiern deshalb nicht nur ihr rundes Jubiläum, sondern unterstützen auch kräftig die Expo.02. Als sympathische Geste werden rund 270'000 Volks- und Berufsschüler aus der ganzen Schweiz an die Expo gefahren. In den Extrazügen sorgen Lokalradio-DJ's für Stimmung.

Ein Paradebeispiel von Corporate Un-Governance hat derzeit die **Tuxedo Invest** unter VR-Präsident **Urs Schenker** vorzuweisen. Als grösste Aktionärin bei der **Industrieholding Cham** sieht sie sich mit einem Statutenwall konfrontiert, gegen den General **Guisans** Alpenreduit ein bescheidenes Kartenhäuschen ist. Mit einem GV-Antrag auf Abschaffung der Aktienvinkulierung und Stimmrechtsbeschränkung will Tuxedo nun Management und VR der IC Cham in die Pflicht nehmen. Denn die Börse goutiert die statutarische Unantastbarkeit der Organe nicht: Zeitweilig fiel der Aktienkurs der IC Cham sogar unter den inneren Wert des Unternehmens ...

Management- und Kommunikationspower bei **McDonald's Schweiz**. Der bisherige Leiter der Abteilung für Supply Chain Management, **Thomas Schneiter**, ist neuer COO von McDonald's-Chef **Urs Hammer**. Als Leiterin Unternehmenskommunikation konnte McDonald's **Andrea Hemmi** gewinnen, die frühere Kommunikationschefin von TV3.

Erfolgreich seinen Einstand als Banker gegeben hat alt Bundesrat **Adolf Ogi**. Für die Privatbank **Sal. Oppenheim Schweiz**, bei der er im Verwaltungsrat sitzt, weilte Ogi unlängst in Wien. Er begleitete dort Sal.-Oppenheim-Schweiz-Chef **Christian Camenzind** bei einer Präsentation des Pharma-wHealth-Fonds (5-Star-Rating von Standard & Poor's für konstante Outperformance). Bei einer analogen Veranstaltung in Zürich war Ogi sogar Keynote Speaker.

Ebenfalls zufrieden sein darf CEO **Reto Ringger**, von **SAM Sustainable Asset Management**, dem Pionier in nachhaltigen Anlagen: Die **AHV** lässt durch SAM einen grossen Teil ihres globalen Aktienportfolios verwalten. In Ländern wie Australien und Deutschland steigen die Anforderungen an die Pensionskassen, mindestens Teile ihrer Portfolios nachhaltig zu investieren.

Last but not least eine News in eigener Sache. Von „Quell der Weisheit“ zu sprechen ist nicht oft angesagt. Aber bei unserem Verwaltungsrat **Max Wiener** stimmt dieses Prädikat 100-prozentig – und es paart sich mit Witz, Charme, Liebenswürdigkeit, Kreativität sowie der Vitalität eines 25-Jährigen. Weshalb diese (verdiente) Würdigung? Weil Max Wiener seinen 70. Geburtstag feiert. Wir sind Max für seine fortwährende Unterstützung und seine Freundschaft von Herzen dankbar und wünschen ihm für die nächsten rund 70 Jahre alles Gute!