



## **Gute Kommunikation ist keine „Fortsetzung des Krieges mit gleichen Mitteln“**

Immer mehr Unternehmen versuchen, ihre Konkurrenten bei Medien und Kunden zu diskreditieren. Ein Kommunikations-Bumerang!

*Von Sacha Wigdorovits*

**Der globale Wettbewerb wird immer härter, der Margendruck steigt. Diese Entwicklung beeinflusst auch die Unternehmenskommunikation. Von der gezielten Desinformation durch die Verbreitung von Halbwahrheiten über das Fabrizieren gefälschter Fotos bis hin zur aktiven Bestechung von Journalisten: Um „die liebe Konkurrenz“ anzuschwärzen, werden alle Register gezogen.**

Die Gesetzgebung verbietet zwar unlautere Methoden des Konkurrenzkampfes. Aber erstens sind die Grenzen, die dabei gezogen werden, nicht immer tauglich, um Diffamierungen zu unterbinden. Und zweitens sind Angriffe unter der Gürtellinie mitunter erst nach einer gewissen Zeit als solche zu erkennen. Dies zeigen die folgenden vier Fälle.

### **Fall 1: Instrumentalisierung der Medien**

Zu den beliebtesten Taktiken gehört die versuchte Instrumentalisierung der Medien mittels Teilinformationen, die ein irreführendes Bild vermitteln. Diese Methoden zur Schwächung der Konkurrenz sind in der Regel einfach zu durchschauen. Denn die meisten Medien übernehmen nicht ohne weiteres, was man ihnen aufischt, sondern überprüfen heikle, einseitige Informationen.

So behauptete beispielsweise vor wenigen Monaten der Kommunikationsberater des Bankiers Thomas Matter, welcher verschiedener Straftatbestände im Zusammenhang mit dem Teilverkauf der Swissfirst-Bank bezichtigt wird, sein Mandant habe beim renommierten Basler Aktienrechtler Professor Peter Böckli ein Gutachten erstellen lassen. Dieses komme zum Schluss, Matters Vorgehen beim Verkauf eines grossen Aktienpakets der Swissfirst-Bank an die Bank am Bellevue sei rechtens gewesen.

Auf Anruf der NZZ am Sonntag dementierte Böckli indessen entschieden, dass er ein solches Gutachten gemacht habe. Fazit: Die falschen Schutzbehauptungen wurden zu einem veritablen Eigengol, das die Glaubwürdigkeit Matters in der Öffentlichkeit und gegenüber den Medien untergrub.



## **Fall 2: Negativ-Propaganda direkt bei den Kunden**

Nicht immer sind die Methoden zur Diskreditierung eines Konkurrenten derart offensichtlich. Schwieriger zu durchschauen – und damit ist es auch schwieriger, ihnen zu begegnen – sind Angriffe, die nicht in der Öffentlichkeit und in den Medien vorgetragen werden, sondern im kleinen Kreis hinter verschlossenen Türen. Zum Beispiel bei den Kunden des Konkurrenten.

Diese Erfahrung machte beispielsweise der Logistiklösungs-Anbieter Swisslog, als er vor zwei Jahren in einem umfassenden Turnaround-Prozess steckte. Damals liess einer seiner US-Konkurrenten sämtliche in Schweizer Medien publizierte kritischen Artikel über Swisslog auf Englisch übersetzen und stellte sie anschliessend den amerikanischen Kunden des Buchser Unternehmens zu. Es dauerte eine Weile, bis das Swisslog-Management auf diese unschöne Kampagne aufmerksam wurde. Danach gelang es ihm, durch aktive Aufklärungsarbeit den Schaden dieser Destabilisierungs-Kampagne zu begrenzen. Heute zeugen die gut gefüllten Auftragsbücher davon, dass die intensive Kommunikation mit den verunsicherten Kunden sich auszahlt hat und das Unternehmen wieder einen guten Ruf geniesst.

## **Fall 3: Der „gekaufte“ Journalist**

Noch schwieriger zu durchschauen ist eine Intrige, wenn ihr eigentlicher Urheber darin gar nicht vorkommt, sondern einen Journalisten vorschickt, der mit ihm insgeheim geschäftlich verbunden ist und deshalb gemeinsame Sache macht. Solche Fälle sind äusserst selten, denn kaum ein Journalist wird dazu Hand bieten. Passiert es dennoch, kann es Jahre dauern, bis die Wahrheit ans Licht kommt – und dann ist es für den Betroffenen oft schon zu spät.

Bestes Beispiel dafür ist ein Rechtsstreit, der den renommierten Basler Kunstsammler Ernst Beyeler betraf. Ihm wurde von einem Kläger in den USA vorgeworfen, das Gemälde „Impression 10“ von Wassily Kandinsky sei Nazi-Raubgut gewesen, das er unrechtmässig erworben habe. Der Fall sorgte in den Schweizer Zeitungen während Jahren für Schlagzeilen – die meisten davon waren für Beyeler unangenehm. Ein Journalist, der besonders kritisch schrieb, war Th. B., der unter anderem in der Weltwoche, im Bund und im Tages-Anzeiger publizierte.

Was die Chefredaktoren dieser drei Zeitungen nicht wussten: Die Spesen für seine Recherchen liess sich Th. B. vom Privatdetektiv bezahlen, der für die Klägerseite arbeitete. Und er stimmte mit diesem, in Kunstkreisen sehr berüchtigten, Ermittler zum Teil selbst den Publikationstermin seiner Artikel ab. Bekannt wurde dies, als im Rahmen einer gerichtlichen Beweisaufnahme die entsprechenden E-Mails und Belege offen gelegt wurden. Damals waren indessen die Artikel von Th. B. längst publiziert, der Schaden für Beyeler angerichtet. Immerhin konnte durch eine Orientierung der drei Chefredaktoren sichergestellt werden, dass sich ein solcher Fall mit Th. B. als Auslöser nicht wiederholen würde.



#### **Fall 4: Wolf im Schafspelz – die unterschätzte Wirkung von Fehlinfos**

Am gefährlichsten sind Diffamierungen, die scheinbar belanglos sind, weil man glaubt, sie würden von der Öffentlichkeit nicht ernst genommen. Dabei unterschätzt man die Sog- und Multiplikatorwirkung, die Fehlmeldungen entfalten können, wenn sie von den Medien als „verkaufsträchtig“ eingestuft werden – und obendrein unterschwellige Vorurteile bestärken. Das eindrücklichste solche Beispiel ist dieser Tage der Film „Grounding“ und die lange Zeit vornehme Zurückhaltung der Grossbank UBS gegen die im Kinostreifen an sie gerichteten Vorwürfe.

Anfänglich nahmen die UBS-Oberen „Grounding“ nicht ernst, weil Kinofilme hierzulande in der „realen Welt“ kaum je Schaden verursachen. Im Film auf üble Weise attackiert, übten sich die Grossbank und ihr oberster Chef Marcel Ospel deshalb lange Wochen in vornehmer Zurückhaltung. Zumal es allen Insidern klar war, dass sich die Dinge im Umfeld des 2. Oktober 2001 und Swissair-Groundings anders zugetragen hatten, als im Film suggeriert wurde. Was die UBS übersah: Nur die wenigsten Kinobesucher konnten richtig einschätzen, was an „Grounding“ Fakten und was Fiktion war.

Stattdessen fühlten sich viele Kinogänger in ihrem Vorurteil bestätigt, dass die „gierigen und eigennützigen Banken“ einmal mehr zum Untergang eines renommierten Unternehmens beigetragen hatten. So resultierte aus einem halb-fiktiven Kinothriller für die UBS schliesslich ein beträchtlicher, ganz realer Imageschaden. Er war auch nicht mehr ungeschehen zu machen, als sich die UBS-Verantwortlichen nach wochenlangem Schweigen in den Medien endlich gegen die ungerechtfertigten Vorwürfe verteidigten. Zu sehr schon hatte sich ihre „Schuld“ am Grounding der Swissair wieder in den Köpfen der Schweizerinnen und Schweizer etabliert.

#### **Gefragt sind Transparenz und kontinuierliche Kommunikationsarbeit**

Dass ein Kinofilm Einfluss auf die Stimmungslage in der Bevölkerung nimmt und dabei ein Unternehmen in Bedrängnis bringt, kommt selten vor. Aber auch die herkömmlichen Informationsmedien – Zeitungen, Fernsehen und Radio – sind gegen Fehlinformationen und die Instrumentalisierung durch Informanten nicht gefeit. Angesichts des immer stärker werdenden Konkurrenzdrucks nimmt die Versuchung zu, „heisse Storys“ zu publizieren, ohne sie gründlich zu hinterfragen. In den Redaktionen heisst es dann: „Wir wollen die Geschichte nicht zu Tode recherchieren.“

Bei den meisten grossen Medien – wie NZZ, NZZ am Sonntag, Finanz und Wirtschaft, Tages-Anzeiger, l'agèfi, Schweizer Fernsehen SF oder Radio DRS – ist diese Gefahr allerdings eher gering. Diese Medien haben nicht nur den journalistischen Grundsatz, sondern auch die personellen Ressourcen, „Gruselgeschichten“, die ihnen aufgetischt werden, auf den Grund zu gehen, bevor sie sie publizieren. Dies umso mehr, als die Gerichte in den letzten Jahren aggressiv berichtende Medien meistens nicht mit Samthandschuhen angefasst haben.



Allerdings ist schlecht beraten, wer den Schutz seines Images den Gerichten überlässt. Bis ein letztinstanzliches Urteil gefällt ist, dauert es meist Jahre – und kaum ein Unternehmen kann es sich leisten, so lange mit einer schlechten Reputation zu leben.

Deshalb braucht es eine aktive eigene Kommunikationsstrategie. Sie hat auf Transparenz, Geduld und einer langfristigen Beziehung zu den Medien aufzubauen. Denn auch jene Medien, die sich bemühen, ihre Informationsaufgaben gewissenhaft wahrzunehmen, sind auf Hilfe angewiesen, um die Wahrheit ausreichend darzustellen. Das heisst, man darf sich bei Angriffen nicht in sein Schneckenhäuschen verkriechen und beleidigt „no comment“ brummen, sondern muss die Dinge aus seiner Sicht darlegen.

Blosse Beteuerungen der eigenen Unschuld reichen dabei nicht: Es braucht harte Fakten und Beweise, am besten schwarz auf weiss. Auch die eigenen Schwachstellen und Fehler müssen aktiv angesprochen oder sogar aufgedeckt werden. Sonst tut dies die Gegenseite, und die eigene Glaubwürdigkeit wird beeinträchtigt.

Derartige Aufklärungsarbeit braucht Zeit. Umstrittene Sachverhalte sind – mindestens für die Aussenstehenden – oft komplex. Damit sie richtig verstanden werden, müssen sie den Medienschaffenden detailliert erklärt werden, eventuell sogar unter Beizug von unabhängigen Fachleuten. Dabei ist von Fall zu Fall abzuwägen, ob diese Gespräche vertraulicher Natur sind oder als zu veröffentlichendes Interview geführt werden.

Die Erfolgsaussichten solcher aktiver Kommunikation sind umso grösser, je vertrauter man mit den betreffenden Journalisten ist. Wer Reputationsschäden abwenden will, der muss deshalb mit der Kommunikation beginnen, lange bevor die Situation bedrohlich wird. Indem er sich auch in ruhigen Zeiten um eine gute Beziehung zu den relevanten Medien und ihren Machern bemüht und diese nicht einfach links liegen lässt, wenn sie ihm eine Zeit lang nicht unmittelbar nützen.

### **Information, nicht Instrumentalisierung**

Ziel einer guten Beziehung zu den Medien ist dabei nicht, diese zum eigenen Sprachrohr zu machen, sondern den Journalisten ein besseres Verständnis der eigenen Handlungsweise und Beweggründe zu ermöglichen. Denn unabhängige Medien, die gegenüber allen Seiten kritisch sind und ihre Distanz wahren, bilden die glaubwürdigste Plattform für die öffentliche Darstellung der eigenen Position.



## News von unseren Kunden

**Austriamicrosystems.** Zufrieden dürfen CEO **John A. Heugle** und CFO **Michael Wachslar-Markowitsch** mit dem Geschäftsjahr 2005 sein. Der Umsatz des SWX-kotierten Unternehmens, das Analogchips für Mobiltelefone, MP3-Player, Autos, Medizinaltechnik etc. herstellt, ist 2005 um 11,2% auf € 178,4 Mio. gewachsen, die Bruttogewinnmarge stieg um 2% auf 45% und das Konzernergebnis verbesserte sich um € 5,5 Mio. auf € 26,1 Mio. Fazit „Finanz und Wirtschaft“: Obschon AMS 2005 bereits stark zugelegt habe, sei der Titel immer noch „kaufenswert“.

**Heineken.** Biertrinken wird in der Regel zwar eher mit heissen Sommertagen assoziiert. Doch Heineken-Schweiz-Chef **Boudewijn van Rompu** fühlt sich auch im Engadiner Schnee wohl. Insbesondere, wenn er am White Turf als Ehrengäste an seinem Tisch **Rachel Leemann** mit Verleger **Jürg Marquard**, Eventorganisatorin und Model **Nadja Schildknecht** mit Universal-Music-Chef **Ivo Sacchi**, Schweizer-Illustrierte-Chefredaktor **Marc Walder** mit Lebenspartnerin **Susanne Timm** und Kommunikations-Unternehmerin **Silvia von Ballmoos** begrüßen darf. Van Rompu und Marketingchef **Markus Bossart** hatten auch allen Grund, in Graubünden zu feiern: Die zur Heineken-Gruppe gehörende Marke Calanda hat sich im vergangenen Jahr schweizweit zu einem Renner entwickelt.

**Jet Aviation.** Jet Aviation sei im „kleinen Business-Aviation-Teich Europa der grösste Hecht“ und im „grossen Business-Aviation-Teich USA ein kleiner Hecht“, sagte unlängst CEO **Heinz Köhli**. Damit das weltweit führende Unternehmen für Business Aviation auch in den USA eine grössere Rolle spielen kann, wurde jetzt die im gleichen Sektor tätige Midcoast Aviation gekauft. Auch in den BRIC Countries (Brasilien, Russland, Indien und China) will Jet Aviation in den kommenden Jahren expandieren, um das Unternehmen für den IPO fit zu machen. Seit Oktober 2005 gehört Jet Aviation dem deutschen Private-Equity-Unternehmen Permira.

**PARSHIP.** Online-Partnersuche hat bei uns längst das Odium des Anrühigen verloren, vor allem in der Schweiz. Dies stellen erfreut auch **Arndt Roller**, CEO der grössten Online-Partnervermittlungsagentur PARSHIP, und der für die Schweiz verantwortliche Geschäftsführer **Martin Dobner** fest. Innerhalb des vergangenen Jahres hat die Zahl der bei PARSHIP abonnierten Partnersuchenden vorab im deutschsprachigen Europa von rund 1 Million auf über 1,6 Millionen zugenommen. Dabei rekrutieren sich 10% aus der Schweiz. Diese liegt damit bei den Online-Partnersuchenden pro Kopf der Bevölkerung die Schweiz vor Österreich und noch klarer vor Deutschland. PARSHIP gehört zum Medienunternehmen Holtzbrinck.

**In eigener Sache.** Alle unsere Kunden kennen und schätzen unsere Office Managerin **Myrta Meichtry**, doch leider wird sie uns verlassen, weil sie ins Rheintal zieht. Wir bedauern dies sehr, weil Myrta Meichtry für uns in den vergangenen zwei Jahren nicht nur eine liebe Kollegin, sondern auch ein verlässlicher ruhender Pol in unserem in der Regel hektischen Betrieb war. Wir freuen uns aber, dass es uns gelungen ist, mit **Eveline Gehring**, die über langjährige Agenturerfahrung verfügt, eine ebenso kompetente und hilfsbereite Nachfolgerin zu finden. Eveline Gehring wird auf Anfang Mai zu uns stossen.