

## Die drei Säulen der Kommunikation

Als die Swissair-Maschine SR 111 vor Halifax ins Meer stürzte, war dies nicht nur ein Schock für die ganze Schweiz. Es war auch die Geburtsstunde einer seither bestimmenden Form der Unternehmenskommunikation: der Front-PR, die sich in der direkten Aktion bewährt. Ähnlich wie der Watergate-Skandal den Journalismus veränderte, hat die erfolgreiche Swissair-Kommunikation in diesem Fall die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation verändert. Seit Halifax wünschen sich alle grösseren Unternehmen in der Schweiz einen fachlich und menschlich kompetenten Kommunikationschef im Stil von Beatrice Tschanz, der es gelungen ist, den Schmerz eines Unternehmens glaubwürdig vorzuleben. Die Front-PR der Swissair und ihrer Muttergesellschaft, der SAirGroup, war von einer Effizienz, die dem Konzern Millionenverluste ersparte.

Noch nie wurde in der Schweiz von den Unternehmen derart viel kommuniziert wie heute und ein Ende dieses Booms ist nicht abzusehen. Über 2000 meist junge Menschen studieren an den Schweizer Fachhochschulen und Universitäten Kommunikation. Zwei Drittel davon wollen Public Relations- oder Corporate Communications-Berater werden; ein Drittel will sich den klassischen Medienberufen des Journalismus zuwenden. Obwohl nicht abzusehen ist, wo die Absolventen, die in den nächsten 3-5 Jahren auf den Markt kommen, beschäftigt werden sollen, werden die Wachstumschancen der Berufskommunikatoren als derart gut eingeschätzt, dass sich niemand richtig Sorgen zu machen scheint, am wenigsten über Inhalte und Praxis der Kommunikation.

Die stürmische Expansion der Kommunikationsberufe ist vor allem auf drei Entwicklungen zurückzuführen:

- Qualitativ haben sich die klassischen Pressechefs zur Public Relations-Beratern und Leitern der Corporate Communications weiterentwickelt. Ihr Einfluss ist in den jeweiligen Organisationen, Unternehmen oder Verbände stark angestiegen.
- Quantitativ haben die Unternehmen und ihre Hilfsorganisationen massiv in Kommunikation investiert. Die Zahl der PR- und CC-Abteilungen vermehrt sich rascher als die jeder anderen Service-Centers. Auch Bund, Kantone und die grösseren Gemeinden haben Hunderte von PR- und Medienberatern engagiert.

- Die Liberalisierung der Märkte und die Beschleunigung der Abläufe durch moderne Technologien haben, wie von Kondratjeff vorausgesagt, eine neue „lange Welle“ des Konjunkturaufschwungs mit steigendem Kommunikationsbedarf ausgelöst, die erst jetzt ins Rollen kommt.

Die Entwicklung kann auf einen Nenner gebracht werden, den einst in der Schweiz die Ingenieure oder Werbeberater für sich in Anspruch genommen haben: Wer nicht kommuniziert, verliert. Meisterhafte Kommunikation, aber auch nur in dieser Form, ist heute zu einem ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor geworden, und immer weniger Organisationen können es sich leisten, ihn unberücksichtigt zu lassen.

### **Welcher Weg ist der erfolgreichste?**

Den Schweizer Schulen und Hochschulen kann nicht vorgeworfen werden, sie hätten den jüngsten Trend verschlafen. Die Universitäten des Tessins und von Fribourg stellen seit einiger Zeit ausgezeichnete Absolventen für den Markt zur Verfügung. Auch aus Zürich und St. Gallen kommen ermutigende Botschaften. Einige HWV's haben schon bisher gut ausgebildete Kandidaten für das mittlere PR-Kader zur Verfügung gestellt; die besten von ihnen haben ausgezeichnete Karrieren erlebt.

Die tragende Stütze der bisherigen Ausbildung zum Kommunikator war das seit Jahrzehnten bekannte SAWI in Biel, dessen Absolventen bis heute mehrheitlich den Stil der Kommunikation in der Schweiz bestimmt haben. Es hat Jahre gedauert bis das SAWI, das einst nur der Werbe- und Marketingausbildung vorbehalten war, ein Curriculum auf die Beine stellte, das die moderne Kommunikation in die richtige Position brachte. Letztlich verbargen sich dahinter wichtige Führungsansprüche von Vertretern anderer Kommunikationsberufe, die PR bis vor wenigen Jahren „below the line“ ansiedelten, dort, wo nach dem Aufwand für die klassischen Werbeinstrumente, noch etwas übrigblieb – im Mittel 5-10% des Gesamtaufwands. Das war die Ecke der alten PR-Industrie.

Ein grosses Handicap in diesen Jahren stürmischer beruflicher und fachlicher Entwicklung war auch das ungenügende Potential wirklich erfahrener und international vergleichsfähiger Fachlehrkräfte, gleichzeitig galt es die schwierige Aufgabe zu lösen, Public Relations und Corporate Communications innerhalb der Kommunikationsberufe richtig zu positionieren, die besten Berater auszubilden und die hervorragendsten Fachleute für die Schulung zu gewinnen. Das SAWI hat dies aufgrund seiner nationalen Reputation einigermaßen anständig zu leisten vermocht, weniger jedoch andere Institutionen, die Kommunikation im Lehrangebot hatten, aber sich kaum darüber klar waren, was dies heissen sollte.

Entlastung kam über Jahre hinweg aus dem Berufsstand der Journalisten. Die Unternehmer und Spitzenmanager, selber unschlüssig, wie sie die Unternehmenskommunikation angehen sollten, hatten aktuelle Medienprobleme zu lösen und brauchten Mitarbeiter, die ihnen dabei halfen. So führte der kürzeste Weg zum Kommunikationsberater über den Beruf des Journalisten. Aus ihnen wurden unzählige Pressechefs, Medienverantwortliche, PR-Redaktoren und ähnliches mehr. In der Folge sollten sich die besten unter ihnen weiterentwickeln zum internen oder externen PR-Berater. Wer die „Medienschiene“ beherrschte, hatte meist eine glänzende und gut honorierte Karriere vor sich.

Auf dieser fachlichen Ebene verharren heute noch sehr viele Schweizer Unternehmen. Sie wollen vor allem in der Welt der alten und neuen Medien, der nationalen wie der internationalen, mithalten, informieren oder antworten können. Aus dem rasch wachsenden Mittelfeld der medienaktiven Firmen hat sich nun eine Elite von Firmen herausgearbeitet, die Kommunikation mit „agenda setting“ nach innen und aussen betreiben. Hierin war der Nestlé-Konzern unter Helmut Maucher lange Zeit das grosse Vorbild. Nestlé kommunizierte äusserst erfolgreich mit relativ sparsamen Mitteln: gut ausgebauten Financial Relations, einer Corporate Communications, die von Helmut Maucher selber geführt und verantwortet wurde. Alle andere Kommunikation, auch die fallweise stets notwendige Krisenkommunikation, fiel gegen die beiden Hauptinstrumente, die sicher gehandhabt wurden, ab. Erst vor diesem Hintergrund konnten zum Teil aggressive Marketing Communications realisiert werden. Das gute Corporate Image von Nestlé erlaubte den aggressiven Verkauf der Produkte.

Es sind vor allem die US-Konzerne wie GE, Microsoft oder EMC, die mit einer hochprofessionellen Kommunikationsführung das Image des Unternehmens aufbauen, eine Unternehmensmarke entwickeln und für globale Präsenz sorgen. Wie schwierig dies in Wirklichkeit ist, zeigen die eher Besorgnis erregenden Beispiele der Deutschen Bank oder von DaimlerChrysler, die es trotz enormer Aufwendungen bisher nicht geschafft haben, eine glaubwürdige Weltmarkte aufzubauen. In der Schweiz sind die Credit Suisse-Group und sogar die UBS hier wesentlich weiter. Der Kern des Erfolgs dürfte aber darin liegen, dass die Schweizer Finanzkonzerne wesentlich mehr als ihre deutschen Pendanten geneigt sind, die Kommunikation über London und New York abzuwickeln und nicht aus deutschen Mittelstädten.

### **Die Praxis beleuchtet**

Vor dem Hintergrund dieser der Spannung nicht entbehrenden Entwicklungen zeichnet sich in der Schweiz eine Kommunikationspraxis ab, die auf drei Säulen ruht: der Aktion, der Auswahl und dem System. Die Front-PR der Aktion kann am Beispiel der SAirGroup am besten aufgezeigt und erläutert werden. Hier ist es vor allem die Leistung des CEO's Philippe Bruggisser und seiner

Leiterin Corporate Communications, Beatrice Tschanz, die in guter Übereinstimmung die „go's and no go's“ der Konzernkommunikation festlegen. Überraschend für viele vergleichbare Unternehmen ist die äussere Harmonie, mit welcher Verwaltungsrat und Konzernleitung in corpore diese Politik tragen. Die damit vermittelte Stabilität fehlt vielen anderen Gesellschaften.

Die aktionsbezogene Form der Kommunikation ist sehr weitgehend bestimmend für die ganze IT- und Medienbranche, wobei dies nur für die Schweiz gilt. Im Mutterland USA verfolgen die vorwiegend US-amerikanischen Konzerne eine sehr kohärente Konzernkommunikationspolitik, die alle Aspekte der Marketing Communications, Corporate Communications und Public Affairs umfasst.

Sehr typisch für die Schweiz sind auch die Aktivitäten des Holderbank-Konzerns, dessen Financial Relations hervorragend sind, der sich seit einiger Zeit mit kulturellen Aktionen hervortut, aber sonst kaum etwas von sich hören lässt, abgesehen von gelegentlichen innenpolitischen Forderungen des Hauptaktionärs. Dieses direkte politische Engagement führender Unternehmer macht durchaus den Eindruck von Aktionsbezogenheit, wie sie auch vom VR-Präsidenten und CEO der Crédit Suisse-Group, Lukas Mühlemann, vorgelebt wird.

Die zweite und sehr häufig anzutreffende Säule der Kommunikation ist das Prinzip der Auswahl. Es ist meist bei den KMU's anzutreffen und beruht auf einer Selektion als bekannt und beliebt geltender Kommunikationsmassnahmen. Die Unternehmen treten an die Öffentlichkeit mit einem bunten und meist bekannten Strauss von Massnahmen und wickeln solche Programme mehr oder weniger gekonnt ab. Die PR-Auswahl setzt sich meist zusammen aus Produkt- und Dienstleistungsinformationen (Marketing Communications), aus Medienarbeit (Konferenzen, Pressedienst, Hintergrundgespräche), gut gestalteten Jahresberichten und anderen Drucksachen, dem Sponsoring als geeignet geltender Anlässe oder Vereinigungen (Corporate Communications) und einer Fülle anderer Events, seien dies Parlamentarieranlässe, der Aufbau von Intranets oder Websites, die Auftritte an Messen oder die Information der Mitarbeiter und Kader. Der Nachteil derartiger Programme liegt in ihrer Zufälligkeit und Kurzfristigkeit. Zufällig sind diese Programme deshalb, weil sie alleine an Vorstellungen und Wünschen der Unternehmensleitung ausgerichtet sind und der Berater nur geringen Spielraum hat, seine Erfahrungen einzubringen. Kurzfristig sind die Programme, weil sie meist nur auf eines oder zwei Jahre angelegt sind, in der Wirkung deshalb nur schwer messbar sind und daher häufig umgepolt werden.

Die dritte Säule der Kommunikation ist die systemorientierte. Sie kann sich nur dann durchsetzen, wenn Verwaltungsrat und Geschäftsleitung professionelle Kommunikation als dauerhaften Bestandteil der Unternehmenstätigkeit betrachten. Die direkt für Communications Verantwortlichen müssen das ganze Spektrum der unternehmensbezogenen Kommunikation beherrschen oder mindestens erfahren haben. Der systemorientierte Ansatz hat es in einer Zeit heftiger Veränderungen nicht leicht, so hätte auch die beste Kommunikation den Verkauf der Alusuisse Gruppe nicht verhindern können. Aber ohne systemorientierte, ganzheitliche Kommunikation können Unternehmen wie Novartis, Hoffmann LaRoche oder UBS ihre volle Leistung nicht ausspielen. Wie sehr kleinere Unternehmen, die ganzheitlich kommunizieren, daraus Vorteile ziehen, zeigen Beispiele wie Phonak, Phoenix Mecano oder Lindt & Sprüngli.

Systemorientierte, ganzheitliche Kommunikation wird in der Schweiz nur in Ansätzen gelehrt und zu selten in die Praxis umgesetzt. Ein Unternehmen, das den Wert eines voll entwickelten guten Images erkennt, kann zu einem Coca-Cola oder WalMart seiner Branche werden. Gerade heute, wo die Hebelwirkung der Kommunikation für den Gesamterfolg eines Unternehmens noch nicht voll geglaubt und verstanden wird, liegen hier verborgene Erfolgchancen, die der Kluge zu nutzen weiss.

Klaus J. Stöhlker

Unternehmensberater für Öffentlichkeitsarbeit, Zollikon/Zürich