



# Kommunikativer Crash-Kurs

Zu spät, unvollständig, widersprüchlich: Was die Nationalbank in der Dollar-Affäre falsch machte

Der grosse Befreiungsschlag ist dem Präsidenten der Nationalbank bisher nicht gelungen. Im Gegenteil: Die erschütterte Glaubwürdigkeit von Philipp Hildebrand erträgt nicht mehr die geringste Ungereimtheit.

VON ROLAND BINZ \*

Sagen wir es einmal so: Philipp Hildebrands Glaubwürdigkeit ist heute volatiliter denn je. Auf den ersten Blick hinterliess der Präsident der Schweizerischen Nationalbank beim unvermeidlich gewordenen Auftritt am Donnerstag einen soliden Eindruck. Doch der ultimative Befreiungsschlag wars nicht.

Hildebrand stellte sich zwar allen Medien. Er war offen für Fragen. Er beteuerte Transparenz. Er räumte einen Fehler ein. Und mit dem wohlplatzierten Verweis auf die «starke Persönlichkeit» seiner Ehefrau landete er gar einen vermeintlichen Sympathie-Coup. Philipp Hildebrand schien minutiös vorbereitet, setzte rhetorisch geschickt auf einzelne Elemente der Krisenkommunikation.

**DOCH SOWOHL STRATEGISCH** als auch inhaltlich war der Auftritt nur oberflächlich durchdacht, wie das Medienecho rasch zeigte: Weder in den Augen der internationalen Finanzpresse noch in der Wahrnehmung der Bevölkerung vermochte der SNB-Präsident die vorhandenen Zweifel nachhaltig auszuräumen. Es droht die Fortsetzung des kommunikativen Crash-Kurses, dem die Nationalbank seit Beginn der Dollar-Affäre verfallen ist.

Inhaltlich blieb Philipp Hildebrand den Beweis schuldig, dass nicht er, sondern seine Ehefrau Kashya die umstrittenste Dollar-Transaktion ohne sein Wissen getätigt hat. Und die minimale Selbstkritik reichte nicht aus, um seine Person gänzlich vom gewaltigen Druck zu befreien. Stattdessen bleibt ein widersprüchlicher Eindruck des ehelichen Meinungsaustauschs zurück: Gattin Kashya soll finanzpolitisch bestens bewan-



Fast zwei Wochen zu spät: Am 5. Januar nahm Philipp Hildebrand endlich Stellung zu den Vorwürfen.

FRESHFOCUS

dert sein und gleichzeitig so fahrlässig, ja geradezu naiv hinter seinem Rücken einen sechsstelligen Dollarkauf getätigt haben. Das ist schwer zu verstehen und passt nicht zur Sensibilität, die in der Familie Hildebrand mit Blick auf mögliche Insider-Verdächtigungen vorhanden sein musste.

**EIN WEITERER SCHWACHPUNKT:** Philipp Hildebrand schien die sichtlich angespannten «Weltwoche»-Journalisten elegant zu übergehen. Stattdessen hätte es sich gelohnt, die Gegenspieler aktiv anzusprechen. Die «Weltwoche» als provokativste Kritikerin öffentlich zu Fragen aufzufordern – das hätte einen mutigen Eindruck erweckt.

Es ist ein verbreiteter menschlicher Reflex, kritische Stimmen zu ignorieren oder gar mit Gegenangriffen zu kontern. Die Folge: Man wirkt nicht kritikfähig. Doch Vorwürfe und Kritik – ob berechtigt oder nicht, polemisch oder sachlich – lassen sich nur durch Offen-

heit wirksam abfedern. Alles andere wirkt rasch als Rechtfertigungsversuch oder als Ablenkungsmanöver.

Die Kommunikationsstrategie der Nationalbank bleibt somit ein Risiko für die Reputation weit über die Institution hinaus. Wirksame Krisenkommunikation berücksichtigt von Beginn an mögliche Gegenspieler, nimmt offene Fragen vorweg, nimmt Kritik ernst und liefert rasch Fakten. Diesbezüglich agierte Philipp Hildebrand bisher wenig überzeugend. Die Angriffsfläche hat sich deshalb nicht wirklich verkleinert. Es bleibt reichlich Nährboden für Spekulationen und Enthüllungen.

Wohlverstanden, diese instabile Situation verdankt die Nationalbank ihrem riskantesten Eigentor überhaupt: Zwischen der unvollständigen Bekanntmachung am 23. Dezember und dem Auftritt von Philipp Hildebrand liess die Nationalbank fast zwei Wochen verstreichen. Sie versteckte sich hinter krampfhaft verteidigter Intransparenz. Weder

eine juristisch weisse Weste noch die Widerrechtlichkeit des Datendiebstahls noch die Verwerflichkeit eines Komplotts vermögen den Vertrauensverlust aufzuwiegen, der aus diesem langen Schweigen resultierte.

**DIE GLAUBWÜRDIGKEIT** der Hauptakteure steht auf einem sehr wackligen Fundament. Philipp Hildebrand und der Bankrat müssen nun alle offenen Fragen unverzüglich klären, alle Zweifel beseitigen und volle Transparenz mit Taten beweisen. Denn jetzt liegt erst recht jedes Wort auf der Goldwaage, die keine Ungereimtheit mehr erträgt.



\* Roland Binz ist unabhängiger Unternehmensberater und Dozent für Krisenkommunikation am Schweizerischen Public Relations Institut (SPRI).

## Drei Könige und Loretan

**DER TERMIN** steht seit Jahren fest in den Agenden der Schweizer Verlagsmanager und solchen, die sich zum Zweck der Selbstvermarktung gerne mit ihnen sehen lassen: die Dreikönigstagung des Verbandes Schweizer Presse. Das Treffen findet jeweils im trostlosen «World Trade Center» im Zürcher Niemandsland statt, direkt vor den Toren der Fernsehfabrik von Leutschenbach.

**DIE NÄHE** zum grössten SRG-Standort ist vielleicht keine zufällige. Denn an der Tagung erklären prominentere Verlagsmanager vom Podium weniger prominenten Kollegen im Plenum, welche tollen Strategien sie eingeschlagen haben. Und läuft es ihnen nicht wie geschmiert, ist es häufig die expansive Politik der gebührensубventionierten SRG, die sie am Erfolg hindert.

In diesem Jahr fällt der mediale Dreikönigstag auf kommenden Dienstag. Die drei Könige sind Hanspeter Lebrument, Verbandspräsident und Verleger der «Südostschweiz», Pietro Supino, Verleger der Tamedia, und Polo Stäheli, Konzernchef der NZZ-Gruppe, die darüber referieren werden, was sie alles richtig machen. Bleiben sie den Gepflogenheiten treu, sprechen sie kaum über Publizistik und journalistische Inhalte, sondern über Märkte und Marketing, so dass nicht Eingeweihte leicht meinen, die Dreikönigstagung sei ein Treffen von Schrauben- und Nägelfabrikanten.

**MEDIENLEUTE** mögen den Widerspruch, um an ihren Meinungen festhalten zu können. Deshalb ist häufig ein SRG-Mann geladen, der sagt, was sie ohnehin anders sehen. Im vergangenen Jahr hat ihnen der neu gewählte SRG-Generaldirektor Roger de Weck diesen Dienst erwiesen. In diesem Jahr ist der neu gewählte SRG-Verwaltungsratspräsident Raymond Loretan an der Reihe. «Schweizer Werte – Schweizer Medien» lautet sein Referat. Doch auf sein Kuchenstück kann er noch so viele Zuckerkrümel streuen, darauf sind die Zuhörer nicht erpicht. Will er ihnen gefallen, muss er sie ärgern. Dann kommen sie wieder, in einem Jahr, zur Dreikönigstagung 2013.

christian.mensch@sonntagonline.ch

### TV-TIPPS



#### Reporter **Fremdes Mädchen** 21.45 Uhr SF 1

Milena Epp, heute glücklich und 29 Jahre alt, ging in ihrer Jugendzeit durch die Hölle. Sie dachte oft, sie sei verflucht, weil sie überall nur aneckte. Bereits in der zweiten Klasse flehte sie zu Gott, er solle sie wieder holen kommen. Dabei beginnt alles so hoffnungsfroh. Milena wird mit acht Monaten aus einem kolumbianischen Heim in die Schweiz adop-

tiert. Sie kommt in eine liebevolle Familie im Kanton Uri. Doch erst nachdem Milena in den letzten Jahren ihre ursprünglichen Wurzeln und manch dunkles Familiengeheimnis kennenlernt, verfliegen die Schatten. Jetzt kann sie endlich richtig leben. Reporter Pino Aschwanden erzählt die Geschichte dieser schmerzhaften Selbstfindung.

#### Komödie **All Inclusive** 20.00 Uhr SF 2

Vier Pärchen verreisen gemeinsam in die Ferien auf eine paradisiische Insel. Doch aus den Traumferien wird nichts: Das Arrangement sieht eine aufreibende Paartherapie vor, aus der es kein Entkommen gibt. – Seichte Komödie mit hübschen Darstellern von Peter Billingsley, der seine ersten Schritte im Filmgeschäft als Kinderdarsteller machte.  
Mit Jason Bateman, Kristen Bell.

#### Mafiafilm **Der Pate (1/3)** 20.15 Uhr Arte

Don Vito Corleone ist einer der mächtigsten Mafiabosse von New York. Doch seine Tage sind gezählt, als er sich weigert, ins Drogengeschäft einzusteigen. Nach seiner Ermordung wird ausgerechnet sein Sohn Michael, der mit Vitos Geschäften nie etwas zu tun haben wollte, sein Nachfolger. – Arte zeigt an den kommenden Sonntagen alle drei Teile des Mafiaepos.  
Mit Marlon Brando, Al Pacino.

#### Comedy **Arosa Humor-Festival** 22.10 Uhr SF 1

Marco Rima führt mit Wort und Charme, Mimik und Gestik durch den Abend im Zelt und präsentiert in drei Sendungen eine Auswahl an Comedians und Kabarettisten vom «Arosa Humor-Festival». In der heutigen ersten Folge mit dabei sind Flurin Caviezel, Helge und das Udo und das beliebte Chaostheater Oropax, das sich heute mit gewohnt schrägem Wortwitz einer Grabrede widmet.

#### Drama **Elegy** 22.25 Uhr SF 2

Ben Kingsley spielt in «Elegy» den alternden, aber immer noch agilen Professor David Kepesh, der sich rühmt, trotz unzähliger Affären keine Frau zu nah an sich heranzulassen. Als er sich auf eine Liebesaffäre mit der schönen Studentin Consuela einlässt, kann er sich ihrem Zauber jedoch nicht entziehen. Doch seine stete Angst vor dem Verlust seiner Unabhängigkeit droht ihre Liebe zu zerstören.  
Mit Penélope Cruz, Ben Kingsley.



### DRS Musikwelle

Ihre Lieblingsmelodie im Wunschkonzert auf DRS Musikwelle.

Jeweils von Montag bis Donnerstag, zwischen 15.00 und 17.00 Uhr, präsentiert von «Der Sonntag».



Eric Dauer Moderator «Wünsch dir was»

#### Wunsch-Coupon

Ihre Lieblingsmelodie im Wunschkonzert auf DRS Musikwelle, präsentiert von «Der Sonntag».

Musikstück

Interpret

Was ich dazu sagen möchte

Vor-/Nachname

Strasse/Nr.

PLZ/Ort

Telefon

#### Mitmachen und gewinnen

Jede Woche wird unter allen Einsendungen ein Halbjahresabo von «Der Sonntag» verlost. Eine zweite Gewinnchance gibt es Ende Jahr: Dann wird unter allen Einsendungen zusätzlich ein Reisegutschein im Wert von 1000 Franken verlost.

Coupon einsenden an:  
Schweizer Radio und Fernsehen, DRS Musikwelle, «Wünsch dir was», 8042 Zürich oder per E-Mail an redaktion@sonntagonline.ch (Stichwort «Wüdiwa»). Über die Teilnahme wird keine Korrespondenz geführt, der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

