

BOTSCHAFTEN STRATEGISCH ZU STEUERN LOHNT SICH

Botschaftenmanagement: Nelly Wenger ist ein klassisches Beispiel, wie es möglich ist – dank geschickter Strategie –, das eigene Branding (Markenzeichen) auch nach Misserfolgen positiv zu beeinflussen. Das gleiche Prinzip hat nun auch Fernsehdirektorin Ingrid Deltenre bei ihrem Rücktritt angewandt.

Text: **Marcus Knill*** Bilder:Keystone



Misserfolge positiv verschleiert: Nestlé-Schweiz-Chefin Nelly Wenger.

ZUR VORGESCHICHTE

1. Nelly Wenger machte sich als Direktorin der Expo 2002 einen Namen.

Leider auch in negativer Hinsicht. Unvergessen bleibt das finanzielle Loch von einer halben Milliarde Franken in der Kasse, das sie hinterlassen hatte; Kritiker beanstandeten damals generell, die Expo 2002 sei leider kein Renner geworden. Die Landesausstellung habe die Schweiz nicht nachhaltig inspiriert. Nelly

Wenger als “Madame Expo” vertrat nach den ersten negativen Berichten die Ansicht, dass die “Arteplages” ihre Wirkung schon noch entfalten würden. Die “zerstückelte” – auf drei Orte verteilte – Expo hatte zwar viel geboten, aber leider doch nichts Nachhaltiges zurückgelassen.

Nach dem 20. Oktober verschwanden alle Monumente. Aus Kostengründen hatte eine Verlegung des Kubus oder auch der viel beachteten künstlichen Wolke keine Chance mehr. Übrig blieben letztlich nur noch die Erinnerungen an zahlreiche Events, die schönen Formen und zahlreiche Aussagen. Es fehlte aber

eine Kernbotschaft, die im Langzeitgedächtnis haften bleiben konnte. Madame Expo musste sich immer wieder den gravierenden Vorwurf gefallen lassen, sie habe die Kosten nicht im Griff gehabt. Die Verantwortung für dieses Missmanagement wurde ihr damals von den Medien angelastet. Nach der Expo zeigte sie sich jedoch – wie auch der künstlerische Direktor – völlig uneinsichtig.

UNEINSICHTIGKEIT ALS MARKENZEICHEN

2. Sie wurde nach der Expo Nestlé-Schweiz-Chefin und wollte sich bei der Cailler-Schokolade mit einem neuen Design ein Denkmal schaffen. Doch die Verpackung fand bei den Kunden keine Akzeptanz.

Wenn Produkte mit einer neuen Verpackung weniger verkauft werden, darf am Konzept gezweifelt werden. Absatzhemmende Werbung ist immer fragwürdig!

Die “Ateliers Jean Nouvel”, von denen das Design der neuen PET-Verpackungen der Cailler-Schokolade stammte, schoben die Verantwortung für die Wahl des Materials auf Nestlé ab.

Neben dem ökologischen Problem war vor allem das Design der Verpackung umstritten. Viele beklagten sich beim Schweizer Konsumentenforum über die neue Verpackung. Der emeritierte Berner Marketingprofessor Richard Kühn beurteilte diese Verpackung für Schokolade als “nicht gut”, gemäss einem Interview in der *Berner Zeitung* von Anfang Juli 2006 liess er verlauten, Nestlé-Schweiz-Chefin Nelly Wenger habe Verpackungen und Werbung gemacht, die nicht sehr schokoladentypisch seien: “Ich hätte davon abgeraten.” Bei der Cailler-Strategie handle es sich um einen der Fälle, wo man Kreativität gesucht habe – und wo das Kreative mit dem, was man haben erreichen wollen, wenig zu tun habe. Das Pro-

* In dieser Rubrik analysiert Medienpädagoge, Kommunikationsberater und Autor Marcus Knill (knill.com und rhetorik.ch) Geschehnisse aus dem Bereich Medienrhetorik.

blem sei auch, dass diese Massnahme nur sehr schwer rückgängig zu machen gewesen sei, da wohl viel Geld investiert worden sei. Kühn sagte zudem: "Ich kann mir vorstellen, dass Nelly Wengers Posten nun gefährdet ist."

Der Umsatz von Nestlé-Schokolade in der Schweiz ging tatsächlich stark zurück.

Wie beim finanziellen Flop bei der Expo zeigte Nelly Wenger auch bei der künstler- statt kundenorientierten Verpackung keinen Anflug von Selbstkritik. Sie wies alle Vorwürfe zurück. Schon bei der Expo ging Wenger davon aus, dass der Konsument das gut zu finden habe, was eine künstlerische Elite vorsetzt. Bei Marketing und Produkten müsste jedoch wie bei der angewandten Rhetorik das Grundprinzip gelten: Der Adressat ist massgebend. Es ist kein Makel, wenn man die Wünsche der Kunden berücksichtigt und ernst nimmt.

Bei Nestlé strauchelte Nelly Wenger über die Cailler-Verpackung.

Ich zitiere *20 Minuten* vom 22. Oktober 2006 mit dem Titel: "Nelly Wenger gefeuert?"

"Die Chefin von Nestlé Schweiz hatte die Schokolade vom Stararchitekten Jean Nouvel verpacken lassen. Das hat sich für Nestlé nicht gelohnt, sondern vor allem eine Menge Geld gekostet. Nun könnte die Ära Wenger zu Ende gehen. Die neue Verpackung kam nicht an. Die Cailler-Schokolade wird bereits nächsten Januar wieder in normaler Papierverpackung in den Regalen liegen. Auch die anderen Schokolademarken werden nicht mehr in der aufwändigen Plastikverpackung verkauft werden." Dies berichtete die *SonntagsZeitung*. Hinter diesen Entscheiden steht Nestlé-Konzernchef Peter Brabeck, der seine Schweiz-Chefin Nelly Wenger offensichtlich nicht mehr in seinem Betrieb haben will. Laut der *SonntagsZeitung* soll Wenger ihr Büro bereits Ende September geräumt haben, als sie sich wegen einer Brustkrebskrankung krankgemeldet hatte. Der Lebensmittelmulti hatte rund 40 Millionen Franken in die Entwicklung und Produktion der neuen Schokoladenverpackung investiert.

Diese Geschichte erinnert uns zwangsläufig an die Defizitpolitik der Expo, wo Nelly Wenger im Grunde genommen auch "für die Verpackung" zuständig war. Dank geschicktem Botschaftenmanagement der Vorzeigefrau waren alle Misserfolge auf einen Schlag kein Thema mehr.

THEMEN STEuern!

Nelly Wenger handelte als kluge strategische Kommunikatorin. Sie erkannte die Gefahr, als Versagerin in die Geschichte einzugehen.

Nachdem sie an Brustkrebs erkrankt war, nutzte sie diese Gelegenheit, alle bisherigen Flops in der Medienlandschaft zu tilgen. Sie machte ihre

Krankengeschichte zum Medienthema, und es gelang ihr, das Interesse von den Pannen auf die Krankheit zu verlagern. Jetzt drehte sich alles nur noch um die Krankheit. Der Expo-Flop und die Hintergründe des Ausstieges bei Nestlé waren innert kürzester Zeit vom Tisch. Ich verfolgte deshalb mit grossem Interesse das jüngste Interview mit Nelly Wenger in der *Sonntags Zeitung* vom 19. April 2009. Ich wollte sehen, wie die ehemalige Nestlé-Chefin mit den Fragen der Journalistin Esther Girsberger umgeht und wie sie ihre bewährte Strategie heute umsetzt. Vorweg gesagt: Nelly Wenger machte es gut.

SEQUENZEN

G: Frau Wenger, wie geht es Ihnen nach Ihrer Krebserkrankung?

W: Sehr gut. So gut, dass ich mich ganz auf meine Beratungsfirma Nelly Wenger Associates konzentrieren kann.

G: Sie waren Expo-Generaldirektorin, danach Generaldirektorin von Nestlé Schweiz. Warum nehmen Sie es nach Ihrer Krankheit nicht etwas ruhiger?

W: Ich nehme es ruhiger. Durch meine neue Tätigkeit bin ich mein eigener Herr und Meister, auch wenn ich natürlich einen angenehmen Auftrag seriös und zeitig ausführen will. Ich arbeite zudem mit einem Pool von Leuten zusammen, die mich mit ihren Kompetenzen unterstützen und die zu meinem Naturell passen. Das schafft ein beruhigendes und motivierendes Milieu, das mir wichtig ist. Ich bin eine Equipen-Chefin, keine Einzelkämpferin.

G: Fühlten Sie sich bei Nestlé ausgestossen?

W: Nicht im Geringsten. Ich wurde sehr nett aufgenommen, aber es ist klar, dass jemand, der es anders machen will und auch darum in die Familie geholt wurde, da und dort auf Widerstand stösst.

G: Hand aufs Herz: Waren Sie bei Nestlé glücklich?

W: So einfach ist die Sache nicht, dass ich sagen könnte, ich sei glücklich oder unglücklich gewesen. Ich war während der ganzen Zeit begeistert dabei und motiviert. Ich war in grosse Projekte involviert, hatte viele Freiheiten, habe mich nie gelangweilt und habe auch nicht gelitten. Aber ich habe diesen Milieu-Unterschied zu meiner vorherigen Tätigkeit bei der Expo schon gespürt: Bei Nestlé lebt man weniger nach aussen denn nach innen. Die Ausbildung, die politische Sensibilisierung ist bei diesem Unternehmen sehr homogen. Diese Kultur war mir neu, ungewohnt und lag mir im Grunde genommen nicht.

G: Kamen Sie sich als Exotin vor?

W: Vielleicht nicht als Exotin, aber eine Andersdenkende war ich manchmal schon. Und obwohl man mich dafür geholt hat, ist es dann doch etwas anderes, wenn man diese Haltung auch lebt.

G: Konnten Sie etwas bewegen mit Ihrem etwas anderen Charakter?

W: Es hatte viele Mitarbeitende, die sich über diese etwas andere Art von Nelly Wenger freuten. Es war ein wenig paradox: Auch wenn man sich gegen Neues wehrt, weil man sich meistens davor fürchtet, freut man sich dann doch auch über frischen Wind.

G: Der frische Wind wurde endgültig vertrieben, als Sie der Cailler-Schokolade unter Beizug des Stararchitekten Jean Nouvel eine neue Verpackung verabreichten. War das ein Fehlentscheid?

W: Ich war die Dritte oder Vierte, die sich an die Neulancierung von Cailler wagte. Mein ursprünglicher Auftrag lautete, und das ist sehr wichtig, Cailler als Superpremium-Produkt ausschliesslich für den Export neu zu positionieren. Als ich das Resultat präsentierte, war die Begeisterung meiner Vorgesetzten so gross, dass man vorschlug, die Veränderung auch in der Schweiz einzuführen. Ich machte darauf aufmerksam, dass das ein schwerwiegender Entscheid sein würde.

G: Aber Sie wehrten sich nicht wirklich dagegen?

W: Die Begeisterung war so gross, dass ich angesteckt wurde. Meine Vorgesetzten hatten zudem eine viel grössere Erfahrung als ich, sodass ich mich erst recht überzeugen liess. Im Nachhinein hätte ich mich dagegenstellen müssen.

G: Aber die Neupositionierung fand dann nur in der Schweiz statt, nicht im Export.

W: Ja, das war eine grundlegende Veränderung des ursprünglichen Auftrags.

G: Sie hätten den Entscheid rückgängig machen müssen.

W: Wir waren schon enorm weit fortgeschritten und konnten deshalb nicht mehr zurück. Eine Neulancierung erfolgt schrittweise während mehrerer Monate und kann nicht plötzlich gestoppt werden.

G: Als die Sache schiefging und der Umsatz regelrecht einbrach, hat man Sie ziemlich im Regen stehen lassen. Die Neupositionierung wurde einzig mit Ihnen in Verbindung gebracht.

W: Nein, der damalige CEO und Verwaltungsratspräsident Peter Brabeck hat sich immer hinter mich gestellt. Aber als die Krise manifest war, konnte er ja gar nicht anders, als einzuräumen, dass es an der nötigen Sensibilität gefehlt und man das Marktumfeld falsch eingeschätzt habe.

G: Als Ihre Krankheit bekannt wurde, rechnete man mit Ihrer Rückkehr und kommunizierte dies auch so. Warum verliessen Sie Nestlé dann doch definitiv?

W: Drei Tage nach Bekanntgabe meiner Krankheit war mir klar, dass ich nicht mehr zurückkehren wollte. Ich ertrug diese Ver-

knüpfung von Cailler und Nelly Wenger nicht mehr, die so extensiv und ausdauernd in der Öffentlichkeit hergestellt wurde.

G: Als Madame Expo waren Sie mindestens so exponiert. Wenn die Expo kritisiert wurde, wurde auch Nelly Wenger kritisiert.

W: Da haben Sie recht, und es erstaunte nicht nur mich, sondern auch mein persönliches Umfeld sehr, dass ich bei Nestlé anders reagierte als bei der Expo. Nach einigem Nachdenken begriff ich, warum das so war: Die Expo lag im öffentlichen nationalen Interesse, und ich brachte dieses kulturell einmalige Projekt gerne mit meiner Person in Verbindung. Bei Cailler ging es um ein rein kommerzielles Produkt, um die Verpackung einer einzigen Schokolade. Mit der eigenen Persönlichkeit einen so hohen Preis für ein Produkt bezahlen zu müssen, das nicht die Bedeutung der Expo verdiente, das wollte ich nicht mehr.

ANALYSE

Die Journalistin Esther Girsberger beginnt mit dem Thema Krebskrankung und interessiert sich vor allem für die heutige Tätigkeit mit der eigenen Beraterfirma. Dann gibt sie Nelly Wenger Gelegenheit zu schildern, wie sie beim konkreten Projekt arbeitet. Auf das Ausscheiden bei Nestlé angesprochen, lenkt Nelly Wenger immer wieder in die Zukunft – auf die Neugründung ihrer Firma. Sie blickt nicht zurück. Wird die Krankheit angesprochen, so betrachtet Nelly Wenger diese Phase als wertvolle Standortbestimmung.

Die Frage, ob sie der Ehrgeiz früher dazu gebracht habe, auch Angebote anzunehmen, die sie tief im Innern eigentlich gar nicht akzeptieren wollte, sagte Nelly Wenger, man habe sie nie zu den Jobs überreden müssen. Trotz aller Schwierigkeiten sei die Expo ein Traum gewesen. Esther Girsberger musste als Journalistin auch die Nestlé-Phase ansprechen. Nelly Wenger wurde damit gezwungen, diese unerfreuliche Geschichte zu beleuchten. Auf die Frage, ob die Verpackung nicht ein Fehlentscheid war, antwortete Wenger: “Ich war die Dritte oder Vierte, die sich an die Neulancierung von Cailler wagte. Mein ursprünglicher Auftrag lautete, und das ist sehr wichtig: Cailler als Superpremium-Produkt ausschliesslich für den Export neu zu positionieren. Als ich das Resultat präsentierte, war die Begeisterung meiner Vorgesetzten so gross, dass man vorschlug, die Veränderung auch in der Schweiz einzuführen. Ich machte darauf aufmerksam, dass das ein schwerwiegender Entscheid sein würde.” Diese Antwort wirkt zwar wie eine Rechtfertigung – sie ist aber eher eine Begründung. Wengers Antwort ist insofern geschickt, als sie in ihrer Antwort folgende neue Botschaften platzieren kann: 1. Ich war nicht die Erste, die Probleme

hatte mit dem Verpackungsauftrag. 2. Die Vorgesetzten unterstützten mein Konzept und waren begeistert. 3. Ich habe darauf aufmerksam gemacht, dass mein Konzept ein schwerwiegender Entscheid ist (mit entsprechenden Folgen?). Nachher gesteht Wenger immerhin ein, dass sie von ihrer Idee vielleicht zu begeistert gewesen war und sich von der Meinung der erfahrenen Vorgesetzten zu rasch überzeugen liess. Hier schimmert erstmals Selbstkritik durch. Sie gibt damit zu: Ich hätte mich damals dagegenstellen müssen. Diese “Einsicht” nehme ich ihr nicht ab. Die Neugestaltung der Verpackung war eindeutig ihr Auftrag. Und sie hatte dieses Konzept auch so einleuchtend präsentiert, dass im Nachhinein nicht den Vorgesetzten der Schwarze Peter zugeschoben werden kann. Den Misserfolg mit der unglücklichen Verpackung begründet Wenger mit dem einleuchtenden Argument, Nestlé sei vom eigentlichen Auftrag abgewichen und wählte die Verpackung nicht nur für den Export. Diese Botschaft macht uns glauben, man habe der Nestlé-Chefin den Auftrag sang- und klanglos geändert. Nelly Wenger als selbstbewusste Managerin hätte sich diese Änderung nicht einfach so gefallen lassen müssen. Wenn sie mit der Änderung nicht einverstanden gewesen wäre, hätte sie dies sagen und auch durchsetzen müssen.

KOMMENTAR

Das Interview veranschaulicht, dass die Verlagerung einer unangenehmen Thematik – in diesem Fall weg von Expo und Nestlé – in den Medien nie endgültig ist. Esther Girsberger musste die Vergangenheit ansprechen. Nelly Wenger bewies, dass sie diese Fragen eindeutig antizipiert und vorbereitet hatte. Sie verstand es, mit ihren Antworten ihre Argumente so zu vermitteln, dass die alten, unerfreulichen Geschichten in ein neues Licht gerückt schienen. Aus meiner Sicht zeugt dies von einem geschickten Argumentationsmanagement. Am Schluss des Interviews fragt die Interviewerin: “Sie haben einige Krisenerfahrung, persönliche und berufliche. Wie begegnen Sie der gegenwärtigen Wirtschaftskrise?” In der Antwort nutzt Nelly Wenger die angebliche Krisenerfahrung und macht deutlich, dass sie im neuen Job dank dieser (negativen) Erfahrung heute viel bieten kann.

ANTWORT VON NELLY WENGER

“Beruflich muss ich sagen, dass mir die Wirtschaftskrise in Hinsicht auf meine Fähigkeiten fast schon zugutekommt. Sie zwingt einen zu Mut, zu klaren Zielsetzungen und zu einem klaren Willen. Diese Attribute entsprechen meinem Charakter. Und gerade weil ich krisenerprobt bin, habe ich es auch mit Krisenprojekten zu tun. Die entsprechen meinem

Naturell, und ich ziehe sie an, weil sie zu mir sprechen.” Auch Thomas Borer, der im Zusammenhang mit einer üblen *Blick*-Geschichte über eine Nackttänzerin in der Überraschungsphase der Krise (beim ersten Kontakt mit den Medien) völlig versagt hatte, gelang es, aus diesem Versagen im Nachhinein das Beste herauszuholen. Heute ist er unter anderem ein gefragter Berater für Institutionen, die sich mit Krisen auseinandersetzen. Was ich bei Wengers Antwort schätze: Sie beantwortet die Fragen der Journalistin konkret und weist sie weder zurück noch ignoriert sie sie. Geschickt ist das Lenken der Antworten und das Abschwächen der offensichtlichen Mängel. Es gelingt Wenger gut, das Negative in einem positiveren Licht erscheinen zu lassen. Damit konnte Nelly Wenger medienrhetorisch punkten.

Es wird auch in diesem neuen Interview klar, dass mit bewusstem Botschaftenmanagement alte Geschichten, die Medien nach Jahren wieder auffrischen wollen, überzeugend beantwortet werden können.

FAZIT

Wenn ausser der guten Vorbereitung auf das Interview, das Steuern der Antworten und das gute Botschaftenmanagement noch etwas klar wird, dann, dass Nelly Wenger nicht unter einer Unterschätzung ihrer Person leidet und sie nicht fähig ist, eigene Fehler (Kostenüberschreitung Expo und falsches Verpackungskonzept) zu erkennen, die Verantwortung dafür zu übernehmen und ihre falschen Entscheidungen zu bedauern. Auch Fernsehdirektorin Ingrid Deltenre stand während ihrer Amtszeit immer wieder im Fokus der Kritik. Nach ihrem überraschenden Rücktritt vermutete die Boulevardpresse, sie sei hinausgeekelt worden. Und es wurden in den Medien erbarmungslos ihre Pannenserien und alte Geschichten aufgewärmt. In einem schriftlichen Interview (*SonntagsBlick* vom 6. Juni 2009), das Deltenre bestimmt gelesen konnte, verstand sie es, ihren neuen Job in den höchsten Tönen zu loben, und lenkte alle Vorwürfe bei jeder heiklen Frage auf eine positive Ebene. Ob ihr dies bei einem ungeschnittenen mündlichen Interview auch so gut gelungen wäre, darf bezweifelt werden. Dennoch hat sie beim erwähnten Interview die Botschaften vorbildlich gemanagt. Wie Nelly Wenger verstand es Ingrid Deltenre, wie man mit Vorwürfen umgehen kann, sodass nur noch das Positive in Erinnerung bleibt. ■