

Die Kommunikation der Schweizerischen Kreditanstalt vor und nach dem Chiasso-Skandal (1977)

Kaspar Silberschmidt

„Banken: reden oder schweigen?“ lautete das Schwerpunktthema der «pr revue»-Ausgabe zum Jahreswechsel 1974/75.¹ Darin konnte auch die Schweizerische Kreditanstalt (SKA) ihre PR-Leitlinien und -Instrumente vorstellen – wie ihre Konkurrenz: der Schweizerische Bankverein (SBV) und die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG). In allen Beiträgen wurden „Informationsdefizite“ bei der breiten Bevölkerung in Bezug auf den gesellschaftlichen Nutzen der Banken angesprochen. Von einer Erosion des Vertrauens in die Großbanken könne „auch angesichts der jüngsten wirtschaftlichen Unsicherheiten nicht die Rede sein“, hielt Klaus Stöhlker im Editorial fest.² Gut zwei Jahre später musste die SKA eine im Ausmaß noch unbekannte Veruntreuung von Kundenvermögen in ihrer Filiale Chiasso bekanntgeben – praktisch ausschließlich aus Italien stammendes Fluchtgeld. Die auf Hinweise der Konkurrenz entdeckten kriminellen Anlagepraktiken führten mit 1.2 Milliarden Franken zum größten Verlust in der bisherigen Geschichte der SKA. Neben dem finanziellen bescherte der Vorfall der SKA einen beträchtlichen Image-Verlust – und der ganzen Bankbranche ein Reputationsproblem.³ Was prägte die missliche Lage der ältesten Schweizer Großbank und wie (re-)agierte diese PR-mäßig?

Nach einer kurzen theoretisch-methodischen Verortung seiner Untersuchung legt der Autor zunächst die multiplen Herausforderungen an das Kommunikationsmanagement der SKA im «Fall Chiasso» dar. Danach beschreibt er, wie die Bank aus ihrer Reputationskrise herausfand. Zum Schluss würdigt er die dazu gewählten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen.

Die historische Fallanalyse weist nach dem Aus für das schweizerische Bankgeheimnis als Folge der Finanzkrise 2008 bis in die Gegenwart. Zugleich bildet sie einen Mosaikstein zur noch weitgehend ungeschriebenen Geschichte der PR in der Schweiz.⁴ Den theoretisch-methodischen Rahmen hat u.a. der Wirtschaftshistoriker Berghoff geprägt. Er plädiert da-

¹ Die «pr revue – Schweizerische Zeitschrift für PUBLIC RELATIONS» wurde von der formal 1954 gegründeten Schweizerischen Public Relations Gesellschaft erstmals 1971 herausgegeben.

² Stöhlker war damals Berater in der vom Zürcher Werbefachmann Dr. Rudolf Farner gegründeten Agentur Farner PR und dort Mitglied des SKA-Teams. Zum Werdegang des Agenturgründers siehe: Heizmann 2008.

³ Jung 2000; Kuhn 2011; Lüchinger & Nolemans 2003; Mabillard & De Weck 1977.

⁴ Röttger in Bentele et al. (2008), S. 396.

für, die wirtschafts-, sozial-, kultur- sowie die politikgeschichtlichen Aspekte eines Unternehmens zu erfassen und zu analysieren.⁵ Anpassungen an veränderte Bedingungen erfolgen für ihn weit häufiger krisenbedingt als systematisch geplant.⁶ Zur begrifflichen Klärung verhalfen kommunikations- und medienwissenschaftliche Betrachtungsweisen. Merten versteht eine Unternehmenskrise als „unerwartete[...] Diskreditierung von Erwartung [...], die durch vier spezifische Ungewissheiten ausgezeichnet ist“: den *nicht vorhersehbaren Eintrittszeitpunkt* einer Krise, *Unklarheit* was die *Krisenursachen* sowie die *Krisendauer* anbelangt; und das *Nichtwissen über* die aus der Krise schließlich resultierende *Veränderungswirkung*.⁷ Aus Sicht der PR ist die in den 1970er-Jahren greifende *Verselbständigung des Pressewesens* von Bedeutung; ein Prozess, der auch den Wirtschaftsjournalismus veränderte.⁸ In der gleichen Forschungslinie steht die Unterscheidung zwischen *funktionaler*, *sozialer* und *expressiver* Reputation. Durch den Medienwandel hat die soziale Reputation von Unternehmen an Bedeutung gewonnen – mit Folgen für deren Kommunikation. Schranz unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen 1. *aktiven* Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Pressekonferenz, Communiqué), bei denen das Unternehmen selbst die Thematisierungsart bestimmt; 2. *passiven* Kommunikationsmaßnahmen (in Form von Statements und Interviews), wenn Unternehmen zu von Journalisten und Redaktionen vorgenommenen Thematisierungen um Stellungnahme gebeten werden; und 3. Medienbeiträgen, in denen Unternehmen Objekt der Berichterstattung sind, aber darauf *keinen Einfluss* haben.⁹

Der «Chiasso-Skandal» hat als bedeutendes Ereignis eines krisen- und wechselvollen Jahrzehnts in die helvetische Zeitgeschichte Eingang gefunden. Er war über Wochen zentrales Inlandthema. Die *Medienberichterstattung* bildete demzufolge eine wichtige Quellenbasis für die Untersuchung. Das gilt ebenso für *offizielle SKA-seitige Verlautbarungen* zwischen der ordentlichen Generalversammlung (GV) vom 29. März 1977 sowie der außerordentlichen Generalversammlung (aoGV) vom 24. Juni 1977. Neben *Geschäftsberichten* (GB) der Bank und Ausgaben des *SKA-«bulletin»* (inklusive Anzeigen) beruht die Analyse im Weiteren auf einem internen Bericht zur Chiasso-Kommunikation, auf Dokumenten von der PR-Agentur Farner (im ETH-Archiv für Zeitgeschichte) sowie auf Gesprächen mit sechs aktiv in die Bewältigung des «Fall Chiasso» involvierten Zeitzeugen.

⁵ Berghoff 2004: S. 54f.

⁶ Ebd., S. 71.

⁷ Merten 2010: S. 1.

⁸ Imhof in M&K 2006 sowie Eisenegger & Imhof bei Röttger 2009

⁹ Schranz 2007: S. 165.

1. Herausforderungen und kommunikative Potenziale im «Fall Chiasso»

Gegen ein Drittel aller privaten Vermögen weltweit sollen im «golden age of Swiss Banking» in die Schweiz geflossen sein.¹⁰ Vor allem dem Fiskus verheimlichte Gelder, die neben Italien hauptsächlich aus Frankreich, Deutschland und England stammten; alles vom Krieg betroffene Länder.¹¹

1.1 Finanzplatz Schweiz im Zwielficht

Mehr geschäftlich als moralisch-ethisch motiviert war die Kritik aus dem Ausland. Von London, dem zweitgrößten Finanzplatz weltweit und dem größten Europas, ging 1956 eine erste propagandistische Attacke gegen Schweizer (Groß-)Banken aus. Harold Wilson, damals noch Vorstandsmitglied der Labour-Party, warf ihnen vor, mit Spekulationen auf den Pfund-Kurs die englische Währung zu destabilisieren. In «The Times» (13.11.1956) lancierte er das Label „the little gnomes in Zurich“ für Schweizer Banquiers.¹² 1969 sah «The Economist» im Bankgeheimnis den ausschlaggebenden Faktor für den Aufstieg der Schweiz zum weltweit führenden Zentrum für Vermögensverwaltung.

Währungsturbulenzen beim Übergang zum System freier Wechselkurse verstärkten die Flucht in den Schweizerfranken. Das schmälerte die Konkurrenzfähigkeit des exportorientierten Teils der Schweizer Realwirtschaft erheblich. Im Herbst 1973 kam die erste Erdölkrise hinzu. Auf eine lange Phase des Wachstums mit Wohlstandsgewinnen für die breite Bevölkerung in der westlichen Welt folgte eine Zeit politischer Instabilität und wirtschaftlicher Verwerfungen. Die Schweiz war längst international verflochten – mit ihrer auch Kriegsmaterial produzierenden Industrie wie mit der maßgeblich durch die Großbanken SBG, SBV und SKA an volkswirtschaftlicher Bedeutung gewinnenden Finanzbranche.¹³

Neben der durch den Ost-West-Konflikt und die damit verbundene Aufrüstungsspirale gewachsenen *Friedensbewegung* brachten *Dritt-Welt-Organisationen* eine neue Konflikt- und Diskurslinie in die öffentliche Diskussion ein: die materielle Kluft zwischen den westlichen Industrienationen und den von Armut geprägten Ländern Afrikas und Lateinamerikas. Innerhalb der sogenannten *Neuen sozialen Bewegungen* unterschied sich die Dritt-Welt-Bewegung von andern Protestbewegungen, „weil sie im Gegensatz zu diesen nicht auf eine direkte Betroffenheit ihrer Akteure rekurren [konnte], sondern [sich] stellvertretend für

¹⁰ Straumann in Finanzplätze 2006: S. 139.

¹¹ Mazbouri et al. in Halbeisen et al. 2012: S. 494f

¹² Ebd., S. 497.

¹³ Purtschert et al. 2012: S. 16ff.

andere [engagierte].¹⁴ Das Spektrum reichte von kirchlichen Hilfswerken, dem Arbeiterhilfswerk und der (mit Bundesgeldern tätigen) Entwicklungsorganisation Helvetas bis zur 1968 gegründeten Erklärung von Bern (EvB). Mit dem maßgeblich durch die EvB kanalisierten Vorwurf an die Großbanken wegen deren Beihilfe zu Kapitalflucht und Geschäften mit Fluchtgeldern stand der Finanzplatz Schweiz im Inland nun heftiger in der Kritik als im Ausland.

1.2 Die SKA vor Chiasso: eine traditionsreiche Großbank im Hintertreffen

Im Verlauf der 1960er-Jahre wurde die SKA von der SBG überholt. Letztere wuchs vor allem durch das Massengeschäft.¹⁵ Die Zahl an SBG-Niederlassungen in der Schweiz stieg ein gutes Jahrzehnt vor Chiasso signifikant an. Die SKA zog mehr aus Zwang denn freiwillig nach; der relative Abstand war auch zehn Jahre später weitgehend unverändert.¹⁶ Die SBG wie der SBV waren damit bis Mitte der 1970er-Jahre sichtbar präsenter als die älteste Schweizer Großbank. Entsprechend war der Bekanntheitsgrad der SKA geringer.¹⁷ Zudem stand sie vor einem doppelten Imageproblem: Zum einen wurde sie als Bank nur für Großkunden wahrgenommen.¹⁸ Zugleich galt diese zwar als seriös, aber konservativ und entsprechend wenig innovativ. Dieses Fremdbild erschwerte die Akquisition von Spargeldern zur Finanzierung des Kredit- und Hypothekarkreditgeschäfts. Nach einer 1965 erfolgten Imageanalyse legte die *Agentur Farner* der SKA eine «Studie über den Einsatz von Public-Relations- und Werbemitteln zur Vermehrung der Fremdgelder der Schweizerischen Kreditanstalt in allen Sparten» vor. Zu den Maßnahmenvorschlägen zählten u.a. Veröffentlichungen von Beiträgen in ausgewählten Zeitungen, Pressekonferenzen und Wettbewerbe.¹⁹

1.3 Erste Popularisierungsschritte bei der elitären SKA

Bis Anfang der 1970er-Jahre war das (alte) «Bulletin» einzig auf Aktionäre und andere Anleger ausgelegt. Das Mitte 1970 zum ersten Mal erschienene neue SKA-«bulletin» bedeutete in mehrfacher Hinsicht einen „Quantensprung“. Es wurde unter dem späteren Marketing- und Werbeleiter der Bank zum illustrierten Bankmagazin für Kunden und

¹⁴ Kuhn 2011: S. 12.

¹⁵ Ebd.: S. 114.; Leitz 2012: S. 24.

¹⁶ 1965 besaß die SKA ca. 50 Niederlassungen, die SBG rund 100; 1973 eröffnete die SKA die 100. Niederlassung, während sich die SBG der 200. Filiale näherte (Jung 2000: S. 122).

¹⁷ Jung 2000: S. 385.

¹⁸ Ebd.: S. 125.

¹⁹ Jung 2000: S. 240.

Mitarbeitende erweitert.²⁰ Im Oktober 1971 schrieb erstmals ein Redaktor der «Neue Zürcher Zeitung» (NZZ) im «bulletin». Bis 1974 galt die politische Chronik wie der Kommentar dazu ausschließlich Ereignissen im Ausland. Das politische Geschehen im Inland war erstmals in der Ausgabe vom November 1975 «bulletin»-Thema. Ab da kamen auch Redaktoren anderer bürgerlicher Tageszeitungen als «bulletin»-Kommentatoren zum Zug. Bemerkenswert sind Ausführungen zum Thema *Banken und öffentliche Meinung* von Heinz Wuffli in der «bulletin»-Ausgabe vom Februar 1974. Er war als Mitglied der sieben Köpfe umfassenden Generaldirektion (GD) auf dem Weg an die Spitze der SKA. Obwohl das Thema auf dem «Sorgenbarometer»²¹ innert zwei Jahren von 7.7 auf 20 Prozent anstieg, bildete die „Bankenmacht“ aus Sicht der SKA kein Problem. Mit einer Zusatzfrage ließ die SKA als Auftraggeberin die Zukunft des Bankgeheimnisses in den Augen der breiten Bevölkerung erforschen.²²

Was dem neuen «bulletin» den Charakter eines alles andere als elitär anmutenden Magazins verlieh, waren Anzeigen; erst mit explizit werblichem Charakter für das Unternehmen, etwas später auch für einzelne SKA-Dienstleistungen. Von der Idee, ihr thematisch vielseitig gewordenen «bulletin» an Kiosken aufzulegen, sah die Bank zwar wieder ab.²³ Wer wollte, konnte es jedoch kostenlos abonnieren. Das erleichterten ausgesprochen textintensive und daher kaum als solche zu identifizierende Anzeigen mit kleinem Talon. Eine doppelseitige Anzeige „Schöne Bräuche – schöne Preise!“ im «bulletin» vom April 1977 war unzweideutig Teil einer großen Werbekampagne parallel zur Einführung der neuen SKA-Hausfarbenkombination Blau – Weiß – Rot.²⁴ Das erste vierfarbige Inserat im „bulletin“ entsprach der auch in Publikumsmedien geschalteten Ausschreibung eines Wettbewerbs. Daran nahmen 135'000 Leute teil.²⁵ Welche anderen im «bulletin» erschienenen SKA-Anzeigen gegen Bezahlung in Tageszeitungen und Publikumszeitschriften platziert wurden und welche der dort geschalteten SKA-Anzeigen nicht im «bulletin» Aufnahme fanden, war nur annäherungsmäßig zu eruieren. Jung erwähnt u.a. die 1973 lancierte Kampagne „s blumete Trögli“, die ein Erfolg gewesen sei. Den «bulletin»-Lesenden blieb sie vorbehal-

²⁰ Jung 2000: S. 381. – Die Idee der Zusammenlegung von Kunden- und Personalinformation in einem Magazin stammte von Victor Erne. Er stieg 1969 bei der SKA als Redaktor für die «Mitteilungen an das Personal» ein – nach seinem Geschichtsstudium, während dem er bereits unterrichtete und gelegentlich auch für Zeitungen schrieb.

²¹ Seit den 1970er-Jahren ist die SKA/CS Auftraggeberin des (damals noch nicht so genannten) Sorgenbarometers als Instrument auch für das Issue Monitoring, um das Thema „Bankenmacht“ zu anderen „Sorgenthemen“ in Relation zu bringen.

²² SKA-«bulletin» 8-9/76: S. 13.

²³ Ebd.

²⁴ SKA-GB 1976: S. 47. Interessant ist, dass die (1997 aus der Fusion von SBG und SBV hervorgegangene) UBS 2013 eine Kampagne mit Quiz unter dem Titel „Die authentischsten Traditionen und Bräuche in der Schweiz“ lancierte; offenbar ein probates Mittel zur Popularisierung und Verankerung von global tätigen Schweizer Banken im Herkunftsland.

²⁵ SKA-GB 1976: S. 48.

ten. Offenbar fehlte in der Phase vor der Chiasso-bedingten SKA-Krise eine klare Kommunikationsstrategie.²⁶ Das korrespondiert mit häufigen Wechseln in der Organisation der Kommunikation. Im GB von 1968 sind *PR* als Teil einer Abteilung «Planung; Public Relations, Wirtschafts- und Finanzstudien» aufgeführt. Ein eigentliches Organigramm bestand noch nicht. Im GB 1971 taucht erstmals der Begriff *Propaganda* auf. Für beide Bereiche – PR und Propaganda – hatte ab 1973 GD-Mitglied Wuffli die Gesamtverantwortung inne. 1974 hielt der Begriff *Werbung* Einzug; PR und Werbung waren nun in einer Stabsstelle zusammengefasst und einem anderen GD-Mitglied unterstellt. 1975 war dann wieder GD-Mitglied Wuffli oberster SKA-Kommunikationsverantwortlicher. Der entsprechende GB weist mit *Marketing und Öffentlichkeitsarbeit* eine neue Rubrik auf. Darin ist u.a. von Erinnerungswerbung sowie einer Intensivierung der Informationstätigkeit die Rede – und erstmals auch von einer *Bilanz-Presskonferenz* (neben weiteren Auftritten von Generaldirektoren und Direktoren vor der Presse). Der im Vergleich zum Vorjahr deutlich umfangreichere GB 1976 weist erstmals ein visualisiertes Organigramm auf – und dokumentiert einen erneuten Unterstellungswechsel für die Abteilung *PR und Werbung*.²⁷ Erwähnt wird im gleichen GB die mit dem neuen Erscheinungsbild lancierte SKA-Skimütze; der populärste aller SKA-Werbeartikel.²⁸

Im Gegensatz zur SBG, welche mit PR-Anzeigen in Publikumsmedien, Kultursponsoring und mit TV-Werbung für Publizität sorgte²⁹, war bei der SKA das «bulletin» das zentrale Kommunikationsmedium; die Auflage des neunmal jährlich aufgelegten Magazins betrug nun annähernd 200'000 Exemplare.³⁰ Ein gewichtiger Teil der SKA-Pressarbeit bildete die Zweitauswertung von «bulletin»-Beiträgen. Damit ist die Platzierung im redaktionellen Teil der Publikumspresse via Aussendung gemeint – eine der wichtigsten Aufgaben von Farner PR für die SKA.³¹ Vor Chiasso funktionierte die SKA-Kommunikation für Planbares und Wiederkehrendes wie die Eröffnung neuer Filialen, Periodika, Bilanz-Presskonferenzen auch ohne einen formal integrierenden Kommunikator offensichtlich perfekt. Aber für Unvorhergesehenes, insbesondere für die Kommunikation in einer Krisensituation, war die SKA nicht vorbereitet.

²⁶ Jung 2000: S. 376f.

²⁷ Im Organigramm nicht abgebildet war die laut Jung 2000 (S. 377) 1975 eingesetzte interdisziplinäre Marketingkommission – eine Reaktion auf die schlechte Akzeptanz der SKA-Werbung bei der Jugend. Formalisiert und systematisiert wurde die SKA-Kommunikationsplanung laut Zeitzeugen erst nach dem «Fall Chiasso».

²⁸ Jung 2000: S. 385. Die Idee fand in der GD erst nach bereits erfolgter Produktion der ersten Mützenserie Zustimmung.

²⁹ Strehle et al. 1987: S. 203; Leitz 2012: S. 27.

³⁰ Ebd.: S. 12 – Zum Vergleich: Die NZZ erschien 1975 in einer Auflage von 100'000 Exemplaren (Meyer 2005: S. 265).

³¹ Aus Zeitzeugensicht war die SKA auch in Sachen «bulletin»-Zweitauswertung der Konkurrenz voraus.

1.4 Vom «Fall Chiasso» zum «SKAndal»

Was bei der SKA 1977 eine zweite bzw. außerordentliche Generalversammlung notwendig machte, hatte auch mit der ersten vom 29. März zu tun. Diese stand – abgesehen von der erstmals 40 Milliarden Franken überschreitenden Bilanzsumme³² – ganz im Zeichen personeller Wechsel an der Spitze des Verwaltungsrats und der GD. Verfehlungen in der Filiale Chiasso waren noch kein Thema. Wäre der «Fall Chiasso» schon vor, respektive an der ordentlichen GV zur Sprache gekommen, hätte dies die Verabschiedung des scheidenden Verwaltungsratspräsidenten getrübt und dessen Ernennung zum Ehrenpräsidenten wohl verunmöglicht. Am 12. April lag der Generaldirektion eine erste Bestandsaufnahme zum Finanzgebilde Texon „als Bank in der Bank“³³ vor. Nach der Eidgenössischen Bankenkommision und dem Direktorium der Schweizerischen Nationalbank informierte die SKA am 14. April 1977 via Pressecommuniqué die Öffentlichkeit.

Das Communiqué schlug „wie eine Bombe ein“, bereits am gleichen Abend fand der «Fall Chiasso» in Radio und TV Erwähnung.³⁴ Es „löste ein enormes öffentliches Echo aus, auf das die Bank nicht vorbereitet war.“³⁵ 78 Printmedien-Titel hatten das Communiqué oder die Version der Schweizerischen Depeschenagentur (SDA) aufgenommen. Viele davon ungekürzt und unkommentiert.³⁶ Neben den verklausulierten Formulierungen im (ersten) SKA-Communiqué zum Fall Chiasso heizte die in kommunikativer Hinsicht offenbar völlig überforderte Führungsetage mit den nachgereichten Informationen die Gerüchtebildung weiter an. Das gilt insbesondere für die 250 Mio. Franken als obere Schadensgrenze; eine fatale Fehlaussage in einer von Nichtwissen in Sachen Texon geprägten Stresssituation. Wie auch immer: Die SKA vermochte dem medialen Druck nichts mehr entgegenzusetzen. Zur Skandalisierung trug maßgeblich die Anfang April als Boulevard-Blatt neu lancierte Tageszeitung «Die Tat» (TAT) bei. Mit der Schlagzeile «SKAndal weitete sich aus» vom 26. April kreierte das Blatt eine Wortmarke. Diese war länger im Umlauf als es die neue TAT gab.³⁷

³² Darüber sowie über einen Rekordgewinn von 201.4 Mio. Franken informierte die Generaldirektion anlässlich einer Pressekonferenz am 3. März am Hauptsitz (Mabillard & De Weck 1977: S. 59).

³³ Jung 2000: S. 249.

³⁴ Jung 2000: S. 257.

³⁵ Kuhn 2011: S. 135.

³⁶ SKA-Presseanalyse zwischen dem 15. April und dem 17. Mai 1977, Farner Consulting Archiv.

³⁷ Für Jung 2000 (S. 259) waren der Fall Chiasso quasi Lebensspender für das neue Blatt. Die SKA zog mehrfach eine Klage Betracht. Nach der ‚Berichterstattung‘ über den laut dem Blatt wegen Chiasso-bedingten Liquiditätsproblemen erfolgten Jelmoli-Verkauf (TAT, 7.12.77) wird aus den Androhungen Realität: Die SKA klagt (TAT, 14.12.77). Es kommt zu Interventionen des Migros Genossenschaftsbundes als Eigentümer der Zeitung. Mitte 1978 wird der TAT-Chefredaktor und spätere Privatradio-Pionier Schawinski entlassen (http://schawinski.jimdo.com/chronologie_odyssee_im_zeitraffer.php). Nach

Mit dem fünften Pressecommuniqué im «Fall Chiasso» wurde am 10. Mai der Rücktritt des nur wenige Wochen als GD-Vorsitzender amtierenden Heinz Wuffli kommuniziert, der „als Alibi-Sündenbock seinen Sessel räumen musste“³⁸. Mit der Verlautbarung kündigte die SKA zugleich eine außerordentliche Generalversammlung (aoGV) an³⁹ – so wie das u.a. in einem von der NZZ am 6. Mai veröffentlichten Leserbrief und in einem von der Schweizerische Handelszeitung (SHZ) abgedruckten schon am 28. April gefordert wurde; zusammen mit dem Wunsch nach direkter Aktionärsinformation. Die SHZ wies nicht nur auf die mit den Rücktritten verbundene menschliche Tragik hin. Sie hielt im Weiteren fest, dass „... [d]ie Wiederherstellung des Ansehens [...] Jahre dauern [dürfte]“⁴⁰. Noch schärfer, aber im Gegensatz zur TAT immer noch faktenbasiert, äußerte sich die «Weltwoche» zum Wuffli-Rücktritt: „Dass gewisse Bankkreise (und nicht nur die Kreditanstalt) sich in ihrer Informationspolitik durchs Hintertürchen zu retten suchen, scheint an sich begreiflich: nicht allen Geldinstituten ist es gelungen, ihren bisher auf Selbstzufriedenheit getrimmten Public-Relations-Apparat rechtzeitig auf Krisen und Krisenmanagement vorzubereiten.“⁴¹ Die am 10. Mai angekündigten Rücktritte machten den «Fall Chiasso» definitiv zum «Chiasso-Skandal der SKA». 165 Mal wurde laut Auswertung durch Farner PR das fünfte Communiqué in Sachen Chiasso zumindest teilweise berücksichtigt, wenn nicht (wie etwa von der NZZ) vollständig abgedruckt. Damit war der Peak in Sachen Medienresonanz erreicht und das Schlimmste überstanden.⁴²

2. Stationen auf dem Weg aus der Reputationskrise

In der akuten Krisenphase stand die Bank unter extremem Druck, nicht nur wegen dem (für die SKA unerklärlich) großen Medieninteresse. Die Bank war kommunikativ weitgehend paralysiert und praktisch vollständig mit der Aufrechterhaltung ihrer Funktionsfähigkeit absorbiert. Gegen einen allfälligen „bank run“ sorgte der Hauptsitz vor, indem er Geldtransporte ins Tessin organisierte.⁴³ An der Börse verloren alle Banktitel an Wert,

dem am 22.09.78 begonnenen Streik erfolgte die Einstellung der neuen TAT. Faktisch waren die TAT-Vorwürfe nicht unberechtigt. In ihrem letzten SKA-«bulletin» von 1977 (S. 32) schrieb die SKA zum Jelmoli-Verkauf: „Auf seiten der Kreditanstalt wurde der Verkaufsentschluss durch die im Zusammenhang mit der Angelegenheit Chiasso notwendig gewordene zusätzliche Reservedotierung sowie durch vermehrte Diskussion über die bankfremden Beteiligungen begünstigt.“

³⁸ «Bilanz» 5/79, S. 67.

³⁹ vom 11.5.77 mit vollständig abgedrucktem Communiqué-Text.

⁴⁰ SHZ vom 12.5.77.

⁴¹ «Weltwoche» vom 11.5.77.

⁴² Für Entlastung an der Medienfront sorgte nach dem Communiqué vom 10. Mai auch ein politisches Thema: der anstehende Prozess gegen einen ehemaligen Brigadier der Schweizer Armee, Jean-Louis Jeanmaire, wegen Spionage.

⁴³ Jung 2000: S. 257.

denn das Geschehen bei der SKA betraf die ganze Branche. Dem besonders massiven Kurszerfall ihrer eigenen Aktie⁴⁴ musste die SKA mit erheblichen Stützungskäufen begegnen.⁴⁵ Die Kurse der SKA-Aktien normalisierten sich erst nach der Ankündigung der Rücktritte. Zusammen mit dem am 12. Mai 1977 erstmals in der Geschichte der Bank versandten *Aktionärsbrief* konnte der Vertrauensverlust bei der einzigen materiell betroffenen Anspruchsgruppe – den Aktionären – gestoppt werden.⁴⁶ Kunden der SKA wurden durch Chiasso/Texon nicht geschädigt; das hatte die Bank schon im ersten Communiqué zu Chiasso versichert. Zur weiteren Beruhigung der Situation trug die am 19. Mai bekanntgegebene *Neubesetzung der SKA-Generaldirektion* bei. In der gleichen Pressemitteilung gab die Bank das definitive Datum für die aoGV bekannt.⁴⁷ Kritisch für das Funktionieren, respektive für die funktionale Reputation der Bank hätten Proteste oder gar Massenkündigungen beim Personal werden können, zumal Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt teilweise massiven Beschimpfungen ausgeliefert gewesen waren. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber fiel der Belegschaft mit der über mehrere Wochen anhaltenden negativen Presseberichterstattung nicht leicht; andererseits soll die Krise das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt haben.⁴⁸ Von mündlichen Mitteilungen am Hauptsitz abgesehen dürften viele Mitarbeitende der SKA zuerst über die Presse vom «Fall Chiasso» erfahren haben. Schriftlich wurde die Belegschaft erst mit einem am 2. Mai versendeten Brief informiert.⁴⁹

Die Intensität der Medienberichterstattung zum und um den «Fall Chiasso» illustriert schon allein die Menge an Beiträgen in der NZZ. Den sechs (von der Redaktion ausnahmslos und vollständig berücksichtigten) SKA-Communiqués⁵⁰ stehen bis zur aoGV 47 Beiträge in der NZZ gegenüber. In der TAT waren es 43 Beiträge; sie drückte keines der SKA-Communiqués ab (auch nicht auszugsweise). Im «Tages-Anzeiger» (TA), der nur das erste Communiqué der Bank vollständig übernahm, waren es 30 Beiträge; am 16. April neben zwei Berichten und einem Kommentar auch eine Karikatur in Sachen Chiasso/SKA⁵¹. In der wöchentlich erscheinenden SHZ sind in der gleichen Periode 10 Bei-

⁴⁴ Gemäss Börsen-Wochenrückblick der NZZ vom 30.4./1.5.77 verlor die SKA-Aktie 19% von ihrem Kurswert. Zudem ist dort von Panikverkäufen zu lesen – befeuert durch das 3 Mia.-Kreditangebot an die SKA durch die SNB, den SBV und die SBG.

⁴⁵ NZZ vom 12.5.77 sowie Mabillard & De Weck 1977: S. 77.

⁴⁶ NZZ vom 12.5.77.

⁴⁷ NZZ vom 20.7.77.

⁴⁸ Jung 2000: S. 269.

⁴⁹ Ebd.: S. 262 sowie Kutter 2003: 62f.

⁵⁰ Am 19. Mai gab die Bank – mit dem sechsten und letzten Communiqué in Sachen Chiasso vor der aoGV – die tags zuvor durch den VR erfolgten Ernennungen als Folge der Demissionen vom 10. Mai bekannt (die Wahl u.a. von Rainer Gut zum Sprecher der GD und Hugo von der Crone, bisher erster Rechtskonsulent der SKA, zum stellvertretenden GD).

⁵¹ Die Karikatur auf der Frontseite des TA vom 16.4.77 (Samstag vor Sechseläuten) zeigte eine auf Halbmast gesetzte Fahne. Anstelle des Schweizer Kreuzes zierte das dreidimensional wirkende SKA-Kreuz das Zentrum der Fahne.

träge auszumachen – ohne die Beiträge der Serie „Höhen und Tiefen des Finanzplatzes Schweiz“ aus aktuellem Anlass. Die Zahlen dokumentieren eine beachtliche Eigenleistung des Mediensystems.

2.1 Wiederherstellung der kommunikativen Handlungsfähigkeit

Der Weg bis zur aoGV war schwierig. Das hatte nicht nur mit der unerwarteten medialen Dynamik zu tun, die das Communiqué vom 14. April auslöste. Mit weiteren verklausulierten Verlautbarungen, problematischen Einzelauskünften gegenüber Medienschaffenden und auch schroffer Auskunftsverweigerung verschärfte die SKA ihre Situation zusätzlich.⁵² Der abrupte Wechsel aus einer selbstsicheren Aufbruch-Stimmung in eine tiefgreifende Krise bewirkte zunächst schockbedingte Sprachlosigkeit. Das bekam auch das SKA-Team bei Farner PR zu spüren. Die Agentur plädierte erfolglos für die umgehende Erarbeitung einer Plattform, um Anfragen der Presse zu kanalisieren und Auskünfte an Journalisten aufeinander abzustimmen. Die Kontaktpersonen aufseiten der Bank signalisierten andere Prioritäten. Rund zwei Wochen lang scheint dann weder über den einen noch über den andern Kanal etwas gelaufen zu sein. In Sachen Chiasso und der damit verbundenen unfreiwilligen Übernahme der Texon-Beteiligungen wurde die SKA erst mit der Ernennung des Wuffli-Nachfolgers Rainer Gut sowie mit der Einsetzung des Sonderstabs Texon wieder voll handlungsfähig. Dass das Gremium nicht Krisenstab genannt wurde, war die erste kommunikative Handlung des damals 35-jährigen Klaus Jenny; er wirkte von 1974–76 als persönlicher Sekretär von Wuffli. Der oberste Texon-Sachwalter Jenny war – schon bevor Transparenz über die vielen und teilweise verschachtelten Beteiligungen bestand⁵³ – der Überzeugung, dass die Lösung der Probleme als Folge der „Bank in der Bank“ größtmöglicher Kräftekonzentration bedurfte – und einer eigenen Pressestelle. Das stand im Gegensatz zur von internen Funktionsträgern wie von Farner PR vorgeschlagenen Wiedervereinigung von Marketing, PR und Werbung.

Generalstabsmäßig „hatte der Verwaltungsrat der SKA eine in der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte wohl einmalige Veranstaltung inszeniert, die juristisch als Generalversammlung bezeichnet wird“.⁵⁴ Dazu zog die Bank nicht nur Farner PR bei, sondern auch in

⁵² Die Sichtweisen der Zeitzeugen differieren erheblich. Das gilt sowohl was die Zuständigkeit für die Medienarbeit angeht, als auch für die Lageeinschätzung und die Vorstellungen des in der damaligen Situation naheliegenden Handlungsbedarfs. Eine inhaltlich-argumentative Plattform für die Abstimmung von Stellungnahmen sowie eine Policy mit Kompetenzen für den Umgang mit Medienleuten fehlte aber auch deshalb, weil es bis Mitte April 1977 problemlos ohne eine solche ging.

⁵³ Die unter der Texon vereinigten gut 140 Firmen beschäftigten 15'000 Mitarbeitende, mehr als die SKA selbst zählte.

⁵⁴ Jung 200: S. 269–275.

Sachen Infrastruktur und Dienstleistungen alle Register – für die gut 3000 versammelten Aktionäre wie die 100 Medienleute vor Ort. Die Medienreaktionen auf die aoGV fielen insgesamt vorsichtig-wohlwollend aus. Als erfreulich wurde die Offenheit der SKA auch in Sachen Lernbereitschaft vermerkt. Die «Frankfurter Allgemeine Zeitung» (FAZ) attestierte den Verantwortlichen „einen moralischen Punktesieg“. Am kritischsten erwies sich gemäß SHZ-Pressespiegel die NZZ.

2.2 Eine temporäre Pressestelle mit Sonderstellung

Die Pressestelle Texon/Chiasso wurde Ende 1977 aufgebaut und blieb informell, solange es sie gab. Ihre Mission bestand darin, für eine möglichst positive Medienberichterstattung im Hinblick auf eine bestmögliche spätere Veräußerung der Texon-Firmen zu sorgen. Wie kam es zur personellen Besetzung? Zur SKA stieß der Ökonom Jörg Neef von der NZZ-Wirtschaftsredaktion her – 14 Tage bevor die in der Filiale Chiasso begangenen Verfehlungen ein öffentliches Thema wurden. Der Bilanzpressekonferenz der SKA vom 3. März 1977 wohnte Neef noch als Journalist bei. Als Ex-Wirtschaftsredaktor wusste Neef um die Perspektive und Bedürfnisse von Journalistenkollegen, jenen der NZZ wie anderer Wirtschaftsredaktionen. Das Netzwerk aus seiner früheren Tätigkeit prädestinierte den damals 30-Jährigen für die von seinem zukünftigen Vorgesetzten bei der SKA, Klaus Jenny, entworfene Funktion als Pressesprecher im Texon-Sonderstab ausgesprochen.

2.3 Phasen und Stationen der Texon-PR

Eine nächste Bewährungsprobe bildete die GV 1978. Im Hinblick darauf galt ein umfassender Beitrag im «bulletin» vom Februar 1978 Chiasso und den Texon-Beteiligungen.⁵⁵ Mit entsprechenden Informationen trat der Texon-Pressesprecher erstmals gegenüber der Wirtschaftspresse auf. Und das mit Erfolg, wie verschiedene positive Schlagzeilen belegen.⁵⁶ Die NZZ illustrierte den Übergang zu einer aktiven Kommunikation der SKA in Sachen Texon mit: „Wird die Kreditanstalt früher oder später den Spieß sogar umkehren und den Fall Chiasso durch seine Bewältigung zum Symbol für die Stärke des Instituts erheben?“⁵⁷ Im zweiten Halbjahr 1978 mehrten sich die positiven Meldungen. Am Beispiel der Winefood vermochte die Bank ihren auf Wertsteigerung angelegten Umgang mit Texon-Beteiligungen offenbar überzeugend zu dokumentieren. Nachdem zuvor schon die

⁵⁵ Kutter 2003: S. 64 – den «bulletin»-Beitrag hatte Jörg Neef verfasst, als Autor wurde er jedoch nicht genannt.

⁵⁶ «Die SKA hat ihre Texon-Beteiligungen im Griff» (Vaterland vom 11.2.78), «Der Texon-Nebel lichtet sich» (Finanz und Wirtschaft vom 15.2.78). «Il Credito svizzero ha superato il trauma» (Corriere del Ticino vom 2.3.78).

⁵⁷ NZZ vom 13.2.78.

Veräußerung problematischer Beteiligungen breite und grundsätzlich positive Medienresonanz fand, entpuppte sich eine dreitägige *Pressereise* für Journalisten im Oktober 1978 als gelungener Coup der offensiven Texon-Medienarbeit. Mit einer gecharterten Swissair-Maschine ging es nach Rom und von dort aus zur Besichtigung von Weingütern sowie zum Schlammbad-Kurort Abano, wo die SKA den mitreisenden Journalisten einen weiteren (im Hinblick auf einen guten Verkauf sorgfältig gepflegten) Texon-Wert vor Ort vorstellte. Der Sonderstabschef Klaus Jenny begleitete die 25 Journalisten und eine TV-Equipe während der ganzen Pressereise.⁵⁸ Bei einer weiteren im Jahr darauf konnten Journalisten die Ferienanlage Albarella bei Venedig besichtigen; ein weiteres Anlageobjekt im Texon-Konglomerat.

Die Charme-Offensive gegenüber Journalisten verschiedenster Medien (nicht nur Wirtschaftspublikationen und Tageszeitungen mit ausgebautem Wirtschaftsteil) zahlte sich aus. Ohne konkrete Zahlen vorzulegen vermochte die Texon-Pressestelle bei den Presseleuten als den wichtigsten Meinungsmittlern den Eindruck zu bewirken, die SKA habe das im Frühling 1977 noch völlig mysteriöse Gebilde und die zahlreichen Beteiligungen der Texon nun im Griff.⁵⁹ Dies ohne den gewaltigen Restrukturierungsbedarf mit ebensolchen Abschreibungen über Jahre erwähnen zu müssen.⁶⁰ Schlagzeilen in schweizerischen und italienischen Presseerzeugnissen wie etwa «Schlüpft aus dem faulen Ei ein goldenes Huhn?»⁶¹ spiegeln die zunehmend optimistischere Presseberichterstattung. Zur positiven Wahrnehmung der SKA durch die Wirtschaftspresse trug zudem eine – trotz gewaltiger Belastung der Bank – *konstante Dividendenpolitik* bei. Eine Dividendenkürzung war für die SKA-Führung zu keinem Zeitpunkt ein Thema. Damit signalisierte sie indirekt über genug (offene und stille) Reserven zu verfügen, damit aus dem «Fall Chiasso» kein «Sanierungsfall SKA» wird. Wäre diese Substanz nicht vorhanden gewesen, hätten die durch Pfändung zur SKA gelangten, teilweise hochgradig maroden Firmen im Finanzgebilde Texon zum schlechtmöglichsten Zeitpunkt veräußert werden müssen – sofern für die Texon-„Ramschwerte“ überhaupt Käufer zu finden gewesen wären. Neben der Weitsicht in reputationsmäßig bedrohlicher Lage der Bank dürfte es auch dem Mut einer aufsteigenden neuen Führungsgeneration zu verdanken gewesen sein, dass die SKA ihre schwere Krise in

⁵⁸ Lüchinger & Nolmans 2003: S. 105.

⁵⁹ Jung 2000: S. 284.

⁶⁰ „Über Jahre schreiben die Unternehmen nur rote Zahlen, und immer wieder muss die SKA für ihr Texon-Engagement millionenschwere Rückstellungen machen. Die Zahlenreihen lesen sich wie der Alptraum eines Bankiers: 1980: 100 Millionen Franken Rückstellungen; 1981: 98.8 Millionen Franken plus 48.4 Millionen Abschreibungen aufgrund des Kurszerfalls der italienischen Lira...“ (Lüchinger & Nolmans 2003: S. 105f.).

⁶¹ «Schweizer Illustrierte» vom 10.7.79.

der Folge von Chiasso – anders als die UBS drei Jahrzehnte später – aus eigener Kraft zu meistern vermochte.⁶² Die (im Vergleich zur Zeit vor Chiasso/Texon) offenere und proaktive Kommunikation sowie das dadurch erzeugte positive Meinungsbild in Sachen Substanz und Ertragskraft der SKA war nicht der alleinige, aber ein wesentlicher Faktor der Krisenbewältigung.⁶³

Die Texon-Pressestelle war eine zeitlich begrenzte Einrichtung. Sie wurde eingesetzt, um „die kommunikative Defensive [zu] überwinden“⁶⁴, in der sich die Bank nach der Eskalation vom «Fall Chiasso» zum «Chiasso-Skandal der SKA» befand. Die letzte Phase der Texon-PR bildeten mehrere Prozesse zwischen Mai 1979 und Januar 1980.⁶⁵ Die Bank hatte aus der desaströsen Erfahrung mit der völlig planlos erfolgten Kommunikation vom Frühling 1977 gelernt. Im Hinblick auf den Ende Mai 1979 beginnenden Strafprozess gegen ehemalige Direktoren der SKA in Chiasso wollte sie für unterschiedliche Szenarien vorbereitet sein – so wie dies bei der aoGV nach Chiasso schon der Fall war. Im Unterschied dazu lag der Lead in Sachen Medienarbeit nun klar bei der Bank bzw. ihrer Texon-Pressestelle; nicht zuletzt, weil SKA-intern – nach der mit der PR-Agentur Farner erfolgreich gemeisterten aoGV – nun mehr PR-Kompetenz vorhanden war. Über die ganze Zeit des Strafprozesses vor dem in Chiasso selbst tagenden Tessiner Geschworenengericht sowie bei den Zivilverfahren war der Pressesprecher des Texon-Sonderstabs vor Ort; so wie Vertreter aller wichtigen Medien aus der ganzen Schweiz und dem angrenzenden Ausland. Dank dieser Nähe zu den Medienschaffenden sowie der laufenden Auswertung von Berichten und Kommentaren durch die Texon-Pressestelle selbst konnte diese Phase von «Chiasso» ohne weitere Belastung für den Ruf der SKA bewältigt werden – abgesehen von einer Feststellung des Gerichtspräsidenten anlässlich der mündlichen Urteilsverkündung am 3. Juli 1979. Dieser hielt im Namen des Gerichts fest, dass die Verfehlungen auch wegen der vernachlässigten Kontrollen erst möglich wurden.⁶⁶ In materieller Hinsicht war für die SKA die Entscheidung des Bundesgerichts vom Januar 1980 weit bedeutsamer. In die-

⁶² Lüchinger & Nolmans 2003: S. 108.

⁶³ «Bilanz» 5/79 | In seiner «SonntagsBlick»-Kolumne «INSIDE Wirtschafts-Notizen von Alfred Herbert» lobte der Finanz- und Wirtschaftsjournalist die SKA fast zehn Jahre danach wie folgt: „Der Fall Chiasso ist seither ein Schulbuchbeispiel an **Krisenmanagement**. Die Bank stand zur Verantwortung, entwirrte schrittweise den Schlamassel. Die grossen, unfreiwilligen Beteiligungen wurden analysiert, aufgemöbelt und auf Vordermann gebracht. Danach Zug um Zug verkauft. Statt Panik-Liquidationen wurden teilweise flotte Preise gelöst, der Schaden hielt sich in Grenzen.“ (SonntagsBlick vom 25. September 1988)

⁶⁴ Kutter 2003: S. 64.

⁶⁵ Neben dem Straf- und Zivilprozess zu Chiasso im Tessin (28. Mai–4. Juli 1979) hatte das Bundesgericht in der Klage der SKA gegen die Negativzins-Forderungen der SNB zu entscheiden (Oktober 1979). Prozessiert wurde weiter wegen von der SKA nicht (voll) akzeptierten Steuerforderungen an die Texon. Und schließlich stand im Januar 1980 die Kassation der Chiasso-Urteile an. (Jung 2000: S. 282f)

⁶⁶ Jung 2000: S. 283. Im Zivilprozess erhielt die SKA den von ihr geforderten solidarischen Schadenersatz von den Verurteilten in der Höhe von 20 Mio. Fr. zugesprochen.

sem Berufsprozess, der nicht annähernd so viel mediale Aufmerksamkeit fand wie der Strafprozess in Chiasso, konnte die SKA die ursprüngliche Forderung der SNB von 450 Mio. auf 37 Mio. Fr. hinunterbringen. Damit war der Texon-Sonderstab einen wertvollen Schritt weitergekommen. Mit dem erfolgreichen Abschluss der Chiasso-Prozesse bestand für die Texon-Pressestelle kein weiterer Bedarf. Ihre Auflösung bzw. deren Integration in die ordentliche PR-Organisation der Bank im Frühling 1980 signalisiert, dass die SKA die kommunikative Bewältigung von Chiasso gemeistert hatte.

2.4 Vom Kommunikationsmanagement in der Krise zum Image-Wiederaufbau

Mit der aoGV vermochte die SKA den massiven Imageverlust einigermaßen zu stoppen. Gemäß Einschätzung der Agentur Farner war es allerdings nicht gelungen, die Krise auf Chiasso einzudämmen. Das Ansehen der Bank hatte auch wegen vernachlässigter Kontrollen durch den Hauptsitz Schaden genommen (was am 24. Juni 1977 Aktionären wie Medienleuten gegenüber eingestanden wurde). Nun hieß die Devise verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen. Dazu setzte die SKA zunächst auf Bewährtes: ihr «bulletin» und die Zweitauswertung von «bulletin»-Beiträgen mittels Presseaussendungen. Gleichzeitig begann sie, ihre Filialen vermehrt in die Kommunikation einzubinden und mit lokalen Engagements Sympathie zu erzeugen. Der Bank kam dabei auch eine positive Geschäftsentwicklung entgegen – und die im Ausland deutlich rascher als im Inland abnehmende Kritik.

Jung sieht die ersten Jahre nach Chiasso „als Phase des inneren Wachstums, welche einschneidende Veränderungen sowohl in den betrieblichen Strukturen als auch im Auftritt der Bank mit sich brachte“.⁶⁷ Der «Chiasso-Skandal» war jedoch nicht der primäre Grund für einen langfristigen Öffnungsprozess, vielmehr bedeutete er zunächst einen rapiden Unterbruch auf dem bereits beschrittenen Weg der Erneuerung. 1975 konstatierte die SKA-Marketingkommission: „Als großer Mangel musste festgestellt werden, dass eine Motivation der Mitarbeiter aller Stufen für ein marketingorientiertes Verhalten überhaupt nicht bekannt ist.“⁶⁸ Neben dem elitär-konservativen Selbstverständnis scheint eine puritanische Sparsamkeit der Öffnung für das Massengeschäft und einer auch Emotionen zulassenden Kommunikation im Weg gestanden zu haben. Das bekamen sowohl die Kommunikationsfachleute von Farner wie die mit Marketing- und PR-Aufgaben betrauten Stellen in der Bank zu spüren. Der Chiasso-Schock wirkte in dieser Hinsicht befreiend – mental, struktu-

⁶⁷ Jung 2000: S. 115.

⁶⁸ Ebd.: S. 377.

rell und operativ.⁶⁹ Er schuf Freiräume und machte nach der akuten Krisenphase vieles möglich. Darin konnten sich junge Führungs-, Marketing- und PR-Talente entfalten.

2.5 Einstieg ins Sportsponsoring als Auftakt zur weiteren Popularisierung der Bank

Eine lang anhaltende Charme-Initiative gegenüber der breiten Bevölkerung lancierte die Bank 1978 mit der Übernahme des Patronats der Tour de Suisse (TdS)⁷⁰. Eine unerwartete Win-Win-Situation für die imagemäßig geschwächte SKA und die finanziell in Bedrängnis stehende Tour-Organisation. Mit der TdS hatte die SKA das Sportsponsoring noch vor der SBG entdeckt. Die durch Chiasso belastete und noch immer als elitär-konservativ wahrgenommene Bank konnte mit dem TdS-Engagement auf einen Schlag an Bekanntheitsgrad (auch dank TV-Übertragungen) und Sympathie zulegen; bei Jung und Alt wie auch in ländlicheren Regionen.⁷¹ Zur Stärkung ihrer expressiven Reputation und zur Unterstützung der weiteren Öffnung wechselte die SKA Ende 1978 ihren Slogan. «SKA – für alle da» ging (wie die Idee mit der Skimütze) aus der Belegschaft hervor.⁷² Mit der Einführung des neuen Slogans kam ein weiterer populärer SKA-Werbeartikel hinzu: städtespezifische Taschenfahrpläne «die besten Züge von und nach ...».⁷³ Die Intensivierung der Werbung in jener Phase war nun nicht mehr allein eine Folge von Chiasso. Sie ist auch als Ausdruck des intensiver gewordenen Wettbewerbs unter den Banken zu sehen.

2.6 Professionalisierungsschub als Folge des «Chiasso-Skandals»

Bereits Mitte 1979 war die Bankeninitiative zustande gekommen. „Attacken auf die Diskretionspflicht der Schweizer Banken“ hieß das Issue bei der SKA.⁷⁴ Zur systematischen Beobachtung des politischen Umfelds wurde kurz nach Chiasso eine Stelle für *Öffentliche Angelegenheiten* (Public Affairs) eingerichtet; eine Funktion, die der vormalige Leiter PR wahrnahm. Für die (operative) PR waren laut Organigramm neu zwei Leute verantwortlich – exklusive Texon-PR. Zudem unterstand die *Werbung* ab Anfang 1978 auch formal dem Chefökonom Hans Mast, der die SKA-Kommunikation dirigierte und Rainer Gut berichte-

⁶⁹ Zu Verstimmungen zwischen dem Texon-Sonderstab mit seinen eigenen PR-Aktivitäten einerseits sowie Farner PR und den mit der Agentur operativ enger verbundenen SKA-internen Marketing- und PR-Spezialisten andererseits kam es aus zwei Gründen: Die Texon-PR scheint verhältnismäßig großzügig alimentiert gewesen zu sein. Und aus der Sicht der „Farner-Fraktion“ wurde über Chiasso/Texon zu lange kommuniziert; länger als notwendig.

⁷⁰ Jung 2000: S. 387f.

⁷¹ Jung 2000: S. 388.

⁷² Ebd., S. 242.

⁷³ Ebd., S. 378.

⁷⁴ SKA-GB 1982: S. 11.

te.⁷⁵ Der Professionalisierungsschub in der Folge von Chiasso schlug sich nicht nur in neuen Strukturen, Stellen, Funktionen, Instrumenten und Publikationen nieder; auch der Ausbau der Markt- und Meinungsforschung ist eine Konsequenz davon.⁷⁶ Im Weiteren trug die als Folge des «Chiasso-Skandal» gewonnene Kompetenz in Sachen Krisenkommunikation zum wiedergewonnenen Selbstbewusstsein der SKA bei. In finanzieller Hinsicht dauerte die Rekonvaleszenz der Bank um Jahre länger als die Wiederherstellung des guten Rufes. Die letzte der drei großen Texon-Beteiligungen vermochte die SKA erst 1988 abzustoßen, was die euphorischen Pressestimmen Ende der 1970er-Jahre relativiert.⁷⁷ Ein eigentlicher Gewinn resultierte aus den unfreiwillig übernommenen Werten mitnichten, berücksichtigt man die enormen Abschreibungen und Sanierungskosten.

3. Fazit: ein gelungener Mix aus neuartigen und bewährten Instrumenten

Rückblickend ging es bei der SKA 1977/78 darum, „einen sofortigen Wertberichtigungsbedarf von über 2 Mia. Fr.“ wie auch immer zu vermeiden.⁷⁸ Das unterstreicht den Stellenwert der Kommunikation – als Beitrag zur ökonomischen Überlebenssicherung in einer Krisensituation. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen zugleich die Wirkmacht der Massenmedien auf – für einen rapiden Verlust an sozialer Reputation wie für die Wiederherstellung von Ansehen und Vertrauen. Der Medienarbeit kam denn auch in beiden Phasen eine Schlüsselrolle zu, in der akuten Krise wie beim Image-Wiederaufbau. Was das unter hohem Druck und Nichtwissen verfasste SKA-Communiqué vom 14. April 1977 auslösen könnte, war in Anbetracht der erst anlaufenden Ökonomisierung des Pressewesens und der besonderen Konstellation mit der neu lancierten TAT nicht voraussehbar.

Die Bank musste in der Folge auf sehr kostspielige Weise Erfahrungen in Krisenkommunikation sammeln. Diese waren später nicht nur ihr selbst, sondern auch andern Unternehmen dienlich. Das macht den «Chiasso-Skandal» und dessen kommunikative Bewältigung durch die SKA zu einem gewichtigen Kapitel der Entwicklung bzw. Professionalisierung von PR in der Schweiz.

⁷⁵ „Die Öffentlichkeitsarbeit ist Chefsache geworden“ kommentierte Klaus Stöhlker, damals noch bei Farmer PR und dort im SKA-Team tätig, die Aufwertung der PR nach Chiasso («pr revue» 93, Oktober 1977). Der Beitrag schließt mit „Jetzt werden die Seile für härtere Auseinandersetzungen der achtziger Jahre gespannt.“ Das lässt sich auch auf Veränderungen in der Kommunikationsbranche übertragen. Stöhlker, der PR-Spezialist, kritisierte in diesem Zusammenhang die ineffiziente Werbung und die aufkommende Corporate Identity-Beratung bzw. Integrierte Kommunikation.

⁷⁶ Jung 2000: S. 378.

⁷⁷ So ließ sich etwa der SI-Redaktor Hansjürg Deutsch im Juli 79 zur Aussage verleiten; „Zumindest international hat die Texon-Affäre das Vertrauen in die SKA – so seltsam das klingen mag – eher gestärkt.“ (zitiert bei Jung 2000: S. 287).

⁷⁸ Ebd.

Dass die SKA einen nachhaltigen Vertrauensverlust abwenden konnte, verdankt sie ihrer Lern- und Veränderungsfähigkeit auch in Sachen Kommunikation. Dazu gehört – neben dem insgesamt gelungenen Befreiungsschlag mit der außerordentlichen Generalversammlung vom 24. Juni 1977 – die Schaffung der Texon-Pressestelle sowie deren geschickte Besetzung mit einem „Seitenwechsler“ aus der NZZ-Wirtschaftsredaktion. Damit wurde die Bank veränderten Ansprüchen des Mediensystems und den Erwartungen der Aktionäre zugleich gerecht. Zu den glücklichen Fügungen zählen die kurz vor Chiasso lancierte SKA-Skimütze sowie der 1978 erfolgte Einstieg ins Sportsponsoring. Beides trug maßgeblich dazu bei, den Chiasso-bedingten Imageverlust aufzufangen. Zugleich vermochte die Bank damit bekanntheitsmäßig zur Konkurrenz aufzuschließen. Als wesentlicher kommunikativer Asset hat sich schließlich das bereits 1970 popularisierte SKA-«bulletin» erwiesen. Das gilt für die Netzwerkbildung wie die Identität stärkende Publizität – vor und nach Chiasso.

© August 2014

Zum Autor:

Kaspar Silberschmidt ist nach Abschluss seines Ökonomie- und Soziologiestudiums (lic. oec. HSG, 1981) sowie einem halbjährigen Volontariat auf der Redaktion einer Zürcher Regionalzeitung in die Kommunikationsberatung eingestiegen. Seit 1984 arbeitet er freiberuflich; daneben war er von 2006–18 Dozent für Organisationskommunikation am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW in Winterthur.

Sein Text basiert auf der Masterarbeit im Rahmen des Nachdiplomstudiengangs zum «MAS in Applied History» (Abschluss 2014). Sie wurde betreut von Professor Dr. Tobias Straumann (Forschungsstelle für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität Zürich).

Literaturverzeichnis

BERGHOFF, Hartmut (Hg.) (2004): *Moderne Unternehmensgeschichte*. Paderborn.

EISENEGGER, Mark & IMHOF, Kurt: Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In: Röttger, Ulrike (Hg.) (2009): *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

HEIZMANN, Andreas (2008): *Rudolf Farner und die Anfänge der professionellen Public Relations in der Schweiz 1940-1960*. Lizentiatsarbeit am Historischen Seminar der Universität Zürich.

IMHOF, Kurt: Medienwandel und Medialisierung. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*; 54. Jg. (2006), Nr. 2, S. 191–215. Baden-Baden.

JUNG, Joseph (2000): *Von der Schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group. Eine Bankengeschichte*. Zürich.

KUHN, Konrad J. (2011): *Entwicklungspolitische Solidarität. Die Dritte-Welt-Bewegung in der Schweiz zwischen Kritik und Politik (1975–1992)*. Zürich.

KUTTER, Philipp (2003): *Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskommunikation. Entwicklung der Mitarbeiterzeitschriften der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA) und des Schweizerischen Bankvereins (SBV) zwischen 1970 und 1992*. Lizentiatsarbeit am Historischen Seminar der Universität Zürich.

LEITZ, Christian (2012): *UBS – 150 Jahre im Bankgeschäft*. Zürich/Basel.

LÜCHINGER, René & NOLMANS, Erik (2003): *Rainer E. Gut – Banquier der Macht. Anatomie einer Karriere*. Zürich.

MABILLARD Max & DE WECK Roger (1977): *Der Fall Chiasso*. Genève.

MAZBOURI, Malik / Guex, Sébastien / Lopez, Rodrigo: *Finanzplatz Schweiz*. In: Halbeisen, Patrick / Müller, Margrit / Veyrassat, Béatrice (Hg.) (2012): *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*. Basel.

MERTEN, Klaus (2010): *Transparenz und Transparenzvermeidung in Krisen*. Münster. Der Beitrag wurde nur als Download auf «complusmuenster.de» veröffentlicht. Die gleichnamige Fernakademie hat seit 2014 eine neue Domain; der Text von Merten ist seither nicht mehr verfügbar.

MEYER, Conrad (2005): *Das Unternehmen NZZ. 1780–2005*. Zürich.

PURTSCHERT, Patricia / Lüthi, Barbara / Falk, Francesca Hg. (2012): *Postkoloniale Schweiz. Formen und Folgen eines Kolonialismus ohne Kolonien*. Bielefeld.

RÖTTGER, Ulrike: *Öffentlichkeitsarbeit als berufliches Handeln – Schweiz*. In: *Handbuch der Public Relations*. Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyska, Peter (Hg.) (2008, 2. korrigierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden.

SCHRANZ, Mario (2007): *Wirtschaft zwischen Profit und Moral*. Wiesbaden.

STRAUMANN, Tobias: *Der kleine Gigant: Der Aufstieg Zürichs zu einem internationalen Finanzplatz*, in: *Europäische Finanzplätze im Wettbewerb*, Bankhistorisches Archiv – Beiheft 45, Stuttgart 2006.

STREHLE, Res / Trepp, Gian / Weyermann, Barbara (1987): *Ganz oben – 125 Jahre Schweizerische Bankgesellschaft*. Zürich.