

**Subtil.**

Personen und Unternehmen individuell mit dem nötigen Fingerspitzengefühl in den Markt tragen. Und doch so, dass sie auffallen.

## IRF Communications Newsletter | September 2013

### Aktuelle Themen:

- **Social Media – Das Startpaket für kleine und mittelgrosse Unternehmen**
- **Personalisierung der Unternehmenskommunikation – Differenzierung zwischen externer und interner Kommunikation notwendig**
- **Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor im Dialog mit Investoren und Industriepartnern; Interview mit Vladimir Cmiljanovic, Mitgründer und CEO von PIQR Therapeutics**
- **Was passiert, wenn etwas passiert?  
Interview mit Dominik Schaerer, General Manager von International SOS Central Europe und der Schweiz**

## Social Media

### Das Startpaket für kleine und mittelgrosse Unternehmen



**Dass man die sozialen Medien nicht mehr ignorieren kann, ist unumstritten. Kunden, Aktionäre und Mitarbeitende kommunizieren immer häufiger online. Gerade kleine und mittelgrosse Unternehmen sind oft unsicher, welche Bedeutung sie den sozialen Medien geben sollen. Das Startpaket in Kürze.**

Facebook, Twitter & Co, die als private Austauschplattformen starteten, sind in kurzer Zeit in die Unternehmenswelt vorgedrungen. Laut einer Umfrage bei den 57 grössten Schweizer Unternehmen\* haben 93% eine Präsenz auf Facebook, 86% nutzen Twitter, 77% Youtube und 39% sind auf Xing präsent. Genutzt werden die Plattformen vor allem für Marketing-, Sales-, Kundenservice- und Rekrutierungszwecke sowie in der Unternehmenskommunikation. Mit den sozialen Plattformen hat sich auch der Stil hin zu einer informellen und direkten Art der Kommunikation geändert. Die Devise heisst: rasch auf den Punkt kommen! Gerade kleine und mittelgrosse Unternehmen sind oft unsicher, welche Bedeutung sie den sozialen Medien geben und welche Ressourcen sie dafür aufwenden sollen. Wie in anderen Bereichen gilt es, das Notwendige vom Wünschbaren zu trennen. Als «Startpaket» empfehlen wir folgende Punkte:

- Aufbau von internem Knowhow über die verschiedenen sozialen Plattformen.
- Elementares Monitoring, um die wichtige Themen und Akteure zu kennen.
- Kommunikation von Social-Media-Guidelines, welche die do's and dont's für Mitarbeitende definieren.
- Bestimmung eines Social-Media-Verantwortlichen, der die Aktivitäten unternehmensweit koordiniert.
- Definition von Pilotprojekten (zum Beispiel in den Bereichen Marketing, Public Affairs, HR, Krisenkommunikation).

Eine aktive Nutzung der Sozialen Medien bedingt ein nicht zu unterschätzender Ressourceneinsatz. Auch stellt sich der Erfolg nicht über Nacht ein: Ausdauer ist gefordert. Bevor sich also verschiedene Unternehmensbereiche in zeit- und kostenintensive Einzelinitiativen stürzen, lohnt es sich, ein Gesamtkonzept zu erarbeiten. Dieses definiert die Strategie, die Ziele und die Organisation. Was am

Schluss der richtige Ansatz und der adäquate Ressourceneinsatz ist, hängt stark von der Unternehmenstätigkeit, dem Business Modell, der Kultur und den Kommunikationsbedürfnissen ab. Als Richtschnur sollten das Konzept Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- Positionierung: Wie soll das Unternehmen präsent sein? Welches Image ist online erwünscht? Wo werden die Zielgruppen am effektivsten erreicht?
- Ziele: Welche Kommunikations- und Marketingziele wollen wir erreichen?
- Medienmix: Auf welche Plattformen (Facebook, Twitter, LinkedIn etc.) fokussieren wir uns?
- Kernbotschaften: Welche Inhalte wollen wir auf welchen Plattformen vermitteln?
- Tonalität / Gestaltung: Wie wollen wir kommunizieren? Wie sieht unser CD aus?
- Organisation: Was sind die Verantwortlichkeiten und Prozesse? Welche Ressourcen sind nötig?
- Controlling: Wie messen wir die Zielerreichung?

*\*Capgemini Consulting, Umfrage bei den 57 grössten Schweizer Unternehmen (2012)*

Kontakt: Daniel Piller, Partner

---

## **Personalisierung der Unternehmenskommunikation**

### **Differenzierung zwischen externer und interner Kommunikation notwendig**



**Inwieweit eine Führungspersönlichkeit die Führung und Kontrolle, sprich die Einhaltung einer guten Corporate Governance, in einer Kapitalgesellschaft gewährleisten, unterstützen oder gar gefährden kann, darüber scheiden sich die Geister. Man kann beliebig Fallbeispiele für einen positiven Einfluss einer starken Führungspersönlichkeit wie auch Beispiele von Personalisierungen mit äusserst negativen Auswirkungen auf die glaubwürdige und transparente Unternehmensführung heranziehen. Die Fragestellung bedarf einer Differenzierung zwischen interner und externer Personalisierung.**

Das juristisch und ethisch richtige Zusammenspiel von Führung und Kontrolle in Kapitalgesellschaften im Interesse der Investoren, der Mitarbeiter, des Staates und der Öffentlichkeit steht im Zentrum der Debatte um eine gute Führung, sprich Corporate Governance. Das Problem der Informationsasymmetrie zwischen Eigentümern und Management ("Principal-Agent-Dilemma") ist in der Theorie nicht neu, hat sich in den letzten Jahren in der Praxis aber stark akzentuiert. Dies unter anderem infolge der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen, der verstärkten Verästelung derer Strukturen (Konzern- und Holdingstrukturen) und der damit oft verbundenen Entfernung und Entfremdung der Unternehmensführung von den einzelnen Unternehmensteilen und von den Eigentümern.

Die Unternehmenskommunikation, sowohl als externe Öffentlichkeitsarbeit wie auch als innerbetriebliche Führungsfunktion, nimmt dabei eine dominierende Stellung ein. Durch die verstärkte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, dem veränderten Informationskonsumverhalten der verschiedenen Anspruchsgruppen und den stetigen Ausbau der Massenmedien sind Handlungen von privaten Unternehmen in die Arena der Öffentlichkeit geraten. Das Zusammenspiel von Ethik, Kommunikation, Führung und Verantwortung wird aufmerksam beobachtet und in den Massenmedien diskutiert.

Der Unternehmenspatron, ein Chief Executive Officer (CEO) oder ein Präsident des Verwaltungsrats, spielt in dieser Funktion sowohl des Leiters, des Kontrolleurs wie auch des Kommunikators eine entscheidende Rolle. Wie stark ein Unternehmen sich jedoch dafür ausspricht, diese Rolle in der Person des Chefs kommunikativ zu nutzen, spricht das Unternehmen durch Personalisierung der Führung zu positionieren, liegt in der Definition der Strategie, im Besonderen der Kommunikationsstrategie.

### **Verantwortung als Prämisse wirtschaftlichen Handelns**

Der Auftritt einer starken Person an der Spitze eines Unternehmens oder einer Organisation ist immer gekoppelt an die Attribute Verantwortung, Vertrauen und Macht. Die Kunst der positiven und gewinnbringenden Personalisierung liegt darin, die Verantwortung und die Macht optimal zur Schaffung von Vertrauen sowohl gegen innen wie gegen aussen zu nutzen. Verantwortung wahrnehmen, diese zu leben und auch sichtbar zu machen, bedingt eine Prämisse, die in den letzten Jahren stark gelitten hat: das Vertrauen. Das Vertrauen in die Rollen der Wirtschaftssubjekte und deren verantwortliches Handeln und Verhalten wurde arg strapaziert und ist an vielen Orten wenn nicht gänzlich verloren gegangen dann zumindest zu grossen Teilen entzogen worden. Im Zentrum allen Bemühens steht das Vertrauen als Maxime zur Erreichung des betriebswirtschaftlichen Handlungsspielraums, als Teil des öffentlichen Systems der Gesellschaft zu existieren.

**«Die Kunst der positiven und gewinnbringenden Personalisierung liegt darin, die Verantwortung und die Macht optimal zur Schaffung von Vertrauen sowohl gegen innen wie gegen aussen zu nutzen.»**

Kommunikation, Vertrauen, Hierarchien und Verantwortung gipfeln in ihrer operativen Ausgestaltung oft in Machtgefügen, Machtspielen und Machtdemonstrationen, die einen sowohl Eigennutzen optimierenden wie auch Status demonstrierenden Motivations-Hintergrund haben. Dies führt uns zur näheren Betrachtung des Machtaspekts in der Diskussion um die Personalisierung von Unternehmen. Eine starke Präsenz der Führung in glaubwürdiger und lebhafter Erscheinung ergänzt schriftlich abgefasste Verhaltensregeln mit personalisierter Firmenkultur, was der Idee der Corporate Governance erst zum tatsächlichen Erfolg führen kann.

Loyalität, Integrität und sozialkonformes Verhalten – auch in Machtstrukturen und Untergebenenverhältnissen – entsteht nur durch ein starkes und sichtbares Auftreten der Vorgesetzten über alle Hierarchiestufen und regionalen Strukturen. Macht als Kommunikationsmedium ermöglicht die Ausübung dieser Rolle erst. Mit Vertrauen, Verantwortung und Macht spricht ein Unternehmen die zwei Anspruchsgruppen der internen und die externen Öffentlichkeit und somit der Personalisierung von Unternehmen an. Die Personalisierung muss im Lichte der guten Führung und Kontrolle von Kapitalgesellschaften jedoch in erster Linie und ausgeprägt gegen innen gelebt werden. Die Führung muss sichtbar, glaubwürdig, engagiert und greifbar auftreten und den Mitarbeitenden das Gefühl

einer starken und vertrauensvollen Unternehmensführung vermitteln. Macht als Kommunikationsmittel soll hier im positiven Sinne genutzt werden.

### **Differenzierte Wirkung der Personalisierung**

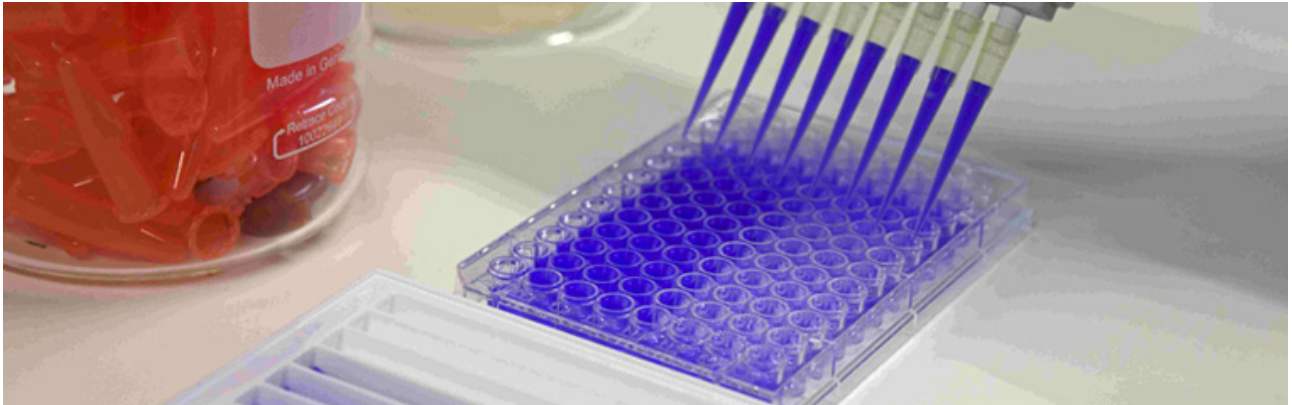
In der externen Kommunikation muss die Personalisierung differenzierter eingesetzt werden. In Gremien, Organen und Kommunikationsarenen, die sehr stark auf persönlichen Kontakten aufbauen – dazu zählen Bereiche der Unternehmenskommunikation wie politisches Lobbying, Beziehungspflege zu Grossinvestoren und die Krisenkommunikation – ist ein starker Auftritt eines CEO oder Verwaltungsratspräsidenten erwünscht. In der breiten Kommunikation der Public Relations (z.B. in der klassischen Medienarbeit, im Auftritt bei Sponsoringaktivitäten oder in der Marketingkommunikation) ist der zu generierende Mehrwert einer starken Personalisierung beschränkt und kann leicht durch eine spontan negative soziale Reputation der jeweiligen Personen reduziert werden. Der Verzicht auf eine kommunikative Personalisierung – ob bewusst strategisch oder unbewusst zufällig gewählt – ist jedoch auf keinen Fall zu empfehlen. Zu viele negative Beispiele einer schwachen Wahrnehmung der Führung in der Öffentlichkeit unterstreichen dies.

Kontakt: Stefan Mathys, Partner

---

## Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor im Dialog mit Investoren und Industriepartnern

### Interview mit Vladimir Cmiljanovic, Mitgründer und CEO von PIQUR Therapeutics



**Die Schweiz ist ein hartes Pflaster für Firmengründer, die auf der Suche nach Risikokapital sind. Der hiesige Finanzmarkt zählt lediglich noch etwas mehr als ein Dutzend von auf Wagniskapital spezialisierten Finanzintermediären. Als Folge der Finanzkrise haben sich zudem gewisse Banken aus dem Geschäft zurückgezogen. Umso wichtiger ist es für junge Biotech- und Pharmaunternehmen, sich gegenüber Investoren und potentiellen Industriepartnern klar und überzeugend zu positionieren.**

Gemäss einer Umfrage von CTI Invest, eine Schweizer Plattform für Wagniskapital - beklagen sich 80% der Unternehmensgründer, dass Kapital nur mit grösstem Aufwand zu beschaffen sei. Zu einem ähnlichen Schluss kommt das von der Europäischen Kommission im März 2013 publizierte Innovation Union Scoreboard. Dies spüren auch die hiesigen Start-ups im Pharma- und Biotechumfeld, welche Investoren für ihre Business Idee gewinnen wollen. Besser als auch schon präsentieren sich dagegen für sie die Aussichten, klinische Entwicklungsschritte durch Kooperationen mit Pharmaunternehmen zu finanzieren. Allein in den USA werden bis 2018 Medikamente mit einem Marktanteil von über USD 100 Mrd. ihre Patente verlieren. Generikahersteller werden infolge im entsprechenden Markt günstigere Therapien anbieten. Dadurch werden Kapazitäten frei für neue, innovative Medikamente. Die Bemühungen der grossen Pharmakonzerne, diese Einkommensausfälle durch eigene Entwicklungen zu kompensieren, sind von mässigem Erfolg gekrönt. Das Interesse an Partnerschaften mit kleineren Unternehmen hat daher zugenommen und mit Ihnen auch die Risiko- und Zahlungsbereitschaft der grossen Player.

In diesem Umfeld bewegt sich auch die im 2011 als Spin-off der Universität Basel gegründete PIQUR Therapeutics AG. Das pharmazeutische Unternehmen legt von Anfang an grossen Wert auf eine professionelle Kommunikation mit Investoren, Medien und potentiellen Industriepartnern. Vladimir Cmiljanovic, Mitgründer und CEO von PIQUR, erklärt, welche Rolle die Kommunikation gespielt hat.

*Sie haben gerade eine dritte Finanzierungsrunde erfolgreich abgeschlossen. Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?*

Zuerst braucht es einen überzeugenden Business Case. In unserem Fall sind es fundierte wissenschaftliche Daten über unseren Krebswirkstoff PQR-309. Aufgrund bisheriger Studien gehen wir davon aus, dass der Wirkstoff in zwei wichtige Signalwege der Krebszelle eingreift und Krebswachstum unter Kontrolle bringen kann. Von gleicher Bedeutung sind die Qualität und die Vernetzung des Managementteams sowie die Kommunikation mit Investoren und potentiellen Industriepartnern. Private Aktionäre wie auch Venture Kapitalisten erwarten eine kohärente Equity Story, welche die Meilensteine und die damit verbundenen Risiken und Chancen klar und realistisch aufzeigen. Honoriert wird eine konservative Grundhaltung. Das heisst, Erwartungen müssen realistisch sein und es muss gelingen, diese immer wieder mal zu übertreffen. In den Gesprächen mit potentiellen Partnern gilt es, transparent und konsistent zu informieren und dabei aber gleichzeitig einen möglichst grossen strategischen Spielraum zu behalten.

*Welche Kommunikationsaktivitäten haben Sie konkret ergriffen?*

Wir haben uns zuerst viel Zeit genommen, um das Konkurrenzumfeld zu analysieren und unsere Positionierung und unsere „Value Proposition“ klar zu definieren. Diese Positionierung haben wir dann in unserer Kommunikation konsequent umgesetzt (Web-Auftritt, Investorenpräsentationen, Medienmitteilungen etc.) Wichtig ist uns ein regelmässiger und persönlicher Dialog mit unseren Aktionären. Gerade private Aktionäre wollen an der Entwicklung ihres Unternehmens eng teilhaben – und dies passiert nicht nur über Fakten. Durch die Beteiligung an wichtigen Biotech-Konferenzen haben wir unser persönliches Netzwerk zu Venture Kapitalisten und Industriepartnern ausgebaut. Und eine gezielte Präsenz in nationalen und internationalen Biotech- und Finanzmedien hat uns geholfen, an Bekanntheit und Profil zu gewinnen. Persönlich habe ich sehr stark von den Kommunikationstrainings profitiert: In Gesprächen mit Investoren gelingt es mir, rascher auf den Punkt zu kommen und mit mehr Konsistenz zu kommunizieren.

Kontakt: Daniel Piller, Partner

---



## Was passiert, wenn etwas passiert?

### Interview mit Dominik Schaerer, General Manager von International SOS Central Europe und der Schweiz



**Unternehmen schicken heute mehr Mitarbeiter als je zuvor ins Ausland. Damit steigt auch die Verantwortung der Arbeitgeber, die Fürsorgepflicht wahrzunehmen und die Mitarbeiter auf die Geschäftsreise oder den längeren Aufenthalt im Ausland richtig vorzubereiten. International SOS ist der weltweit führende Anbieter für Gesundheitsversorgung, medizinische Beratung und Reisesicherheitsdienste.**

Unternehmen sind für die Sicherheit, die medizinische Versorgung und den Schutz ihrer Mitarbeitenden verantwortlich. Gerade in der Schweiz sind sich jedoch viele mittelgrosse Unternehmen mit Auslandsaktivitäten ihrer Pflichten zur Betreuung der Mitarbeitenden auch in einfachen Krankheitsfällen im Ausland nicht immer bewusst. International SOS ist der weltweit führende Anbieter für Gesundheitsversorgung, medizinische Beratung und Reisesicherheitsdienste. Mit 700 Standorten in 76 Ländern unterstützt International SOS Unternehmen rund um den Globus. Unter den 10'000 Mitarbeitenden sind 1'200 Ärzte und 200 Sicherheitsspezialisten. Wir sprechen mit Dominik Schaerer, General Manager von International SOS Central Europe und der Schweiz.

*Herr Schaerer, gerade in der Schweiz sind ja alle Berufsleute und Angestellten aus allen Branchen gegen Unfall und Krankheit versichert. Wozu brauchen Schweizer Unternehmen Ihre Dienstleistungen?*

Eine Unfall- oder Krankheitsversicherung alleine reicht bei Weitem nicht aus, um die Mitarbeitenden auf ihren Auslandsaufenthalt und Arbeitseinsatz vorzubereiten. Zudem beschäftigen wir uns nicht vordergründig mit der Frage, wer eine Dienstleistung oder Intervention bezahlt, sondern, wie einem erkrankten oder verunfallten Mitarbeiter in entlegenen Gebieten oder in fremden Kulturen zeit- und fachgerecht geholfen werden kann. Mit Leidenschaft und Engagement helfen wir Unternehmen, ihre Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden optimal wahrzunehmen.

*Sind Unternehmen rechtlich verpflichtet, ihre Mitarbeitenden auch in Gesundheitsfragen beizustehen?*

Ja, das ist so. Das Obligationenrecht regelt diese Pflichten und die Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitenden im Art. 328 OR und streicht vor allem folgende Prioritäten hervor:

- Pflicht zur Information
- Pflicht zur Prävention
- Pflicht zur Kontrolle der Einhaltung der vereinbarten Regeln
- Pflicht zur Intervention bei einem Krankheits- oder Schadenfall

*Und wie steht es mit der Verantwortung Schweizer Unternehmen?*

Eine Studie von International SOS zeigt, dass die Unternehmen in der Schweiz im internationalen Vergleich in der Umsetzung ihrer Fürsorgepflicht noch zurückliegen. In der Theorie, wie der Erstellung von Reiserichtlinien, sind die Schweizer Unternehmen bestens aufgestellt. In der praktischen Umsetzung gibt es jedoch noch Verbesserungspotential. Mit spezifischen Trainings bereiten Arbeitgeber ihre Mitarbeiter auf den Aufenthalt im Ausland richtig vor.

*Ein Angebot, das wohl nur für Grosskonzerne umsetzbar ist?*

Nein, ganz und gar nicht. Etwa ein Drittel aller Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) in der Schweiz hat Auslandbeziehungen.. Während bei Grosskonzernen zudem ein krankheits- oder unfallbedingter Ausfall eines Mitarbeitenden eher abgefangen oder rasch ersetzt werden kann, können solche Vorfälle für mittelgrosse Unternehmen, schnell zu einem ernsthaften Problem werden.

*Welchen Mehrwert können Sie Ihren Kunden bieten?*

Die heutigen Möglichkeiten des Risikomanagements sowie der medizinischen Versorgung in allen Regionen der Welt eröffnen den Unternehmen grosse Chancen. Noch nie waren die Bedingungen besser und die Möglichkeiten, sich adäquat abzusichern grösser als heute. Das soll vor allem auch mittelgrosse Unternehmen motivieren, in neue Märkte vorzudringen. . Die neusten Entwicklungen im Bereich Travel Tracking und Mobile App bieten dazu beste Möglichkeiten. Im Alltag sind es oft die vielen unspektakulären Fälle wie Zahnschmerzen in China, fehlende Medikamente im brasilianischen Hinterland oder ein Autounfall in England, die unser medizinisches Personal beschäftigen.

[www.internationalsos.com](http://www.internationalsos.com)

Kontakt: Stefan Mathys, Partner

---