

*Tennis-Idol Federer.**Darrian Traynor (Getty Images)*

## Kommunikation

# Mission und Marktwert

**Weltanschauliche Vereinnahmungen von Persönlichkeiten mit globaler Ausstrahlung werden zunehmen. Roger Federer beweist enormes strategisches Geschick.**

---

22.01.2020

*Von Aloys Hirzel*

---

Man mag zu Greta Thunberg und ihrer Klimakampagne stehen, wie man will, aber in der jüngeren Geschichte hat noch keine(r) so wie sie es verstanden, den Nerv der Zeit zu treffen und Menschen rund um die Welt nicht nur zum Nachdenken, sondern auch zum Handeln zu veranlassen. Gegen den weltweiten Sturm der Betroffenheit, den sie ausgelöst hat, erscheint die ebenso nötige «me too»-Bewegung wie ein laues Lüftchen.

Das Tempo, mit dem sich die von ihr ausgelöste Bewegung entfaltet, führt zu spektakulären Fällen hilflos anmutender Reaktionen insbesondere von Vertretern der Wirtschaft. Dazu gehören spontane Sympathiebekundungen von Konzernleitern gegenüber Gretas Forderungen, die sie dann aber unter Verweis auf bereits eingegangene vertragliche Verpflichtungen umgehend selber desavouieren.

Inzwischen kann vernünftigerweise niemand mehr die Richtigkeit und die Dringlichkeit von konsequenten und nachhaltigen Sanierungsmassnahmen für das globale Klima bestreiten. Ebenso wenig kann aber übersehen werden, dass die damit verbundenen fundamentalen Veränderungen von und in Konzernen nicht von heute auf morgen realisierbar sind. Die Krux ist, dass viele sich unter dem enormen Druck der Klimaaktivisten zu Zusicherungen hinreissen lassen, die so nicht umsetzbar sind und deshalb zu einem Reputationsverlust führen.

## Oberste Führungsebene

Wie man diesen Gefahren entgeht, zeigt den Wirtschaftsführern ein Sportler: Roger Federer. Wie er mit der Kritik der Klimaaktivisten umgegangen ist, die ihn quasi in Beugehaft gegenüber einem seiner Sponsoren, der Credit Suisse, nehmen wollten, ist auch aus der Sicht eines Konzernlenkers lehrreich. Um das zu verstehen, muss man sich allerdings vom traditionellen Verständnis des Sponsorings lösen.

Professionelles Sponsoring von globalen Dimensionen basiert heute auf einer strategischen unternehmerischen Entscheidung, die nur schon aufgrund ihrer finanziellen und reputationsmässigen Bedeutung auf oberster Führungsebene getroffen werden muss. Der Sponsor und der Gesponserte bilden ein Gemeinschaftsunternehmen auf Zeit, an dem in unterschiedlicher Währung, nämlich Reputation und Honorar, beide idealerweise gleich grosse Anteile und Dividenden haben.

Die Persönlichkeit des Gesponserten spielt in der Bewertung einer Sponsorship eine grosse Rolle. Was Roger Federer von zahlreichen anderen prominenten Fällen abhebt, ist, dass er als Unternehmer ebenso erfolgreich ist wie als Sportler – und das nicht nur an seinen Einkünften gemessen. Er zeigt auch eine hohe soziale Kompetenz (einschliesslich der Fähigkeit zur Selbstkritik) und hat als Unternehmer die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung längst erkannt. Er lebt denn auch als Sportler und als Unternehmer einen Wertekanon, der von hoher Leistungsbereitschaft, Anstand, Verlässlichkeit, Gradlinigkeit und Ehrlichkeit geprägt ist. Ohne dieses Wertegerüst hätte er seinen Marktwert nie so umfassend kommerzialisieren können.

Aber die Versuche, ihn zu vereinnahmen und zum Hebel der eigenen Mission zu machen, so, wie das die Klimaaktivisten versuchten, werden zunehmen. Denn je grösser nicht nur die sportliche, sondern auch die menschliche und die soziale Kompetenz von Persönlichkeiten mit weltweiter Ausstrahlung ist, desto grösser die Gefahr, dass sie von Dritten als Projektionsfläche für deren Zwecke eingesetzt werden. Weil die Menschen in den härter werdenden gesellschaftlichen Auseinandersetzungen Orientierung suchen und sich dabei verständlicherweise auch an ihre Idole halten, wird auch der Druck auf weltweit gefeierte Spitzensportler wachsen, sich zu gesellschaftlichen Themen zu äussern.

In diesem sich stark verändernden Umfeld braucht es ein professionelles Management. Darüber verfügt Roger Federer seit langem, und man kann vor dessen strategischer Kompetenz nur den Hut ziehen. Sie hat dafür gesorgt, dass der Übergang von der sportlichen in die unternehmerische Karriere schon lange, aber ohne Belastung für die heute noch dominierende sportliche Karriere läuft. Eigentlich ein Fall, der eine Harvard-Studie verdient hätte.

**Aloys Hirzel** ist Mitbegründer und Senior Counselor von Hirzel Neef Schmid Konsultanten, einer führenden Beratungsunternehmung für strategische Kommunikation.