

**Dominique Morel**

# Kommunikationswelt aus der Präsidentenwarte

Dominique Morel ist Präsident des Harbour Club und Kommunikationschef von KPMG. Gegenüber «persönlich» äussert er sich über die weit greifenden Änderungen innerhalb seiner Branche und die Positionierung seines Vereins.

Interview: **Matthias Ackeret** Foto: **Daniel Hager**



Dominique Morel.

---

## Dominique Morel

---

Dominique Morel (45) ist Partner und Head of Marketing, Communications & Sales von KPMG in der Schweiz. In diesen Bereich gehören die integrierte Marketing- und Kommunikationsstrategie, Public Relations & Affairs, Internal Communications, Digital Media, Brand-Management, Marketing und Sales-Support. Bevor er 2001 bei KPMG als Brand-Manager einstieg, war er zwei Jahre Managing Partner einer Internet- und Branding-Agentur. Von 1996 bis 2000 erlernte er das Handwerk der Kommunikation bei Wirz Identity und Wirz Werbung. Dominique Morel ist Betriebsökonom FH mit Executive MBA HSG und Weiterbildung (TGM 2012) am INSEAD (Fontainebleau/Singapur).

---

### **Herr Morel, Sie sind seit zwei Jahren Präsident des HarbourClub. Was sind Ihre Erfahrungen?**

Ich schätze diese Tätigkeit sehr, weil ich dadurch einen regen Austausch mit Kollegen von anderen Unternehmen pflegen kann. Das wäre in dieser Form und Häufigkeit sonst kaum möglich.

### **Was konnten Sie in Ihrer Zeit als Präsident bewegen?**

Als Vordenker im Bereich Kommunikation haben wir im vergangenen Jahr den «CCO Compass» lanciert, mit dem wir versuchen, das Kommunikationsmanagement der Zukunft zu antizipieren. Die grossen Themen sind: Governance, Digitalisierung, Kooperation und Innovation. Wir kooperieren neu auch mit TEDxZurich, um neuen Ideen Raum zu geben.

**Ist die Digitalisierung die grösste Veränderung innerhalb des Kommunikationsmanagements?**

Ja, wobei sie sowohl Ursache wie auch Lösung für viele kommunikative Herausforderungen ist. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung der Reputation für die Positionierung im Markt und einen nachhaltigen Geschäftserfolg weiter zu. Sie ist mittlerweile ebenso wichtig wie die Finanzen. Ausdruck davon sind auch Projekte wie der Gemeinwohl-atlas, der den gesellschaftlichen Nutzen von Unternehmen und Organisationen systematisch analysiert und publiziert. Der direkte Dialog mit allen wichtigen Anspruchsgruppen ist zur Daueraufgabe geworden.

---

«Man fragt sich, inwieweit man die Kommunikation von grossen Organisationen noch steuern kann.»

---

**Und was verstehen Sie unter dem Thema Governance?**

Durch die sozialen Medien ist mittlerweile jeder sein eigener Sender und steht mit der ganzen Welt in Kontakt. Es stellt sich die Frage, inwiefern man die Kommunikation von grossen Organisationen überhaupt noch steuern kann und wie man dies intelligent angeht. Ich bin überzeugt, dass das gemeinsame Werteverständnis von Mitarbeitenden und Management sowie eine integrierte Kommunikation zusehends an Bedeutung gewinnen. Wie viele andere Managementbereiche befindet sich auch die Kommunikation in einer fundamentalen Transformation.

**Inwiefern hat sich die Tätigkeit eines Kommunikationsverantwortlichen in den letzten Jahren verändert?**

Kommunikationsverantwortliche von grossen Unternehmen sollten imstande sein, beratend auf das Topmanagement und alle Bereiche der Organisation Einfluss zu nehmen. Dies bedingt, dass sie das Geschäft verstehen und einen relevanten Wertbeitrag leisten. Nebst einer sicheren Feder bedarf es insbesondere auch eines routinierten Umgangs mit dem Excel-Sheet. Der allgegenwärtige Kostendruck hat dazu geführt, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen fast täglich auch mit Datenanalysen, Prozessoptimierungen, Automatisierung und Stan-

dardisierungen sowie mit Fragen des gezielten Ressourceneinsatzes auseinandersetzen müssen.

**Und bei den Inhalten?**

Auch die Vermittlung von Botschaften verlangt nach neuen Kompetenzen, zum Beispiel im Bereich der Visualisierung, wo zunehmend mit Infografiken und Bewegtbildern gearbeitet wird. Wer heute bei seinen Zielgruppen relevant und auf deren «Screen» präsent sein will, muss sich zudem in Technologiefragen und bei den mobilen Gesetzmässigkeiten auskennen. Entsprechend ist eine naht- und reibungslose Zusammenarbeit mit IT, HR und Marketing zum Wettbewerbsvorteil geworden.

**Der HarbourClub gilt als elitärer Club ...**

(Lacht.) Nein, elitär im arroganten, überheblichen Sinn sind wir sicher nicht. Aber ich kenne diese Vorbehalte. Sie rühren daher, dass unsere Mitgliederzahl zunächst auf fünfzig, später auf hundert Mitglieder beschränkt wurde und wir nur gezielt Persönlichkeiten aufnehmen. Doch dazu stehen wir: Als wichtige Vereinigung von Kommunikationsprofis mit langjähriger, zumeist auch internationaler Erfahrung sind wir wählerisch, was Neumitglieder angeht. Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft sind die Gesamtverantwortung für die Kommunikation in einer relevanten Organisation oder Unternehmung sowie ein guter Leistungsausweis, ein grosser Erfahrungsschatz und ein starkes Netzwerk.

**Aber Sie haben auch schon Bewerber abgewiesen?**

Ja, das kommt regelmässig vor, und der Vorstand ist dies den bestehenden Mitgliedern und den Vereinsstatuten auch schuldig. Letztlich hat die Qualität dieser Selektion den HarbourClub zu dem gemacht, was er heute ist: ein exklusives Netzwerk von und für Kommunikationsprofis. Übrigens gibt es auch Kommunikationschefs, die sich nicht für den HarbourClub interessieren.

**Die Westschweizer sind beim HarbourClub stark untervertreten.**

Das stimmt leider, und wir würden dies auch gern ändern. Doch aufgrund der Distanzen und knappen Zeitbudgets ist dies nicht ganz einfach. Wir haben aber trotzdem Vertreter von Nestlé, McDonald's und der Universität

---

**HarbourClub «CCO Compass»**

---

Der HarbourClub tritt für ein starkes Kommunikationsmanagement ein und bietet seinen Mitgliedern, Kommunikationschefs bedeutender Schweizer Unternehmen und Organisationen, eine Plattform zum persönlichen Erfahrungsaustausch. Das Ziel des 2000 gegründeten Clubs ist es, den Diskurs über Trends, Kernfragen und den Wertbeitrag der integrierten Kommunikation zu fördern. Aktuell gehören dem Vorstand folgende Kommunikationsverantwortliche an: Dominique Morel (Präsident/KPMG), Peter Brun (Kuoni), Clarissa Haller (Credit Suisse), Hans-Peter Nehmer (Allianz), Matthias Schneider (Coca-Cola) und Thomas Truttmann (McDonald's). Das nächste HarbourClub-Symposium findet am 22. November 2016 bei ABB in Oerlikon statt. Weitere Informationen unter [www.harbourclub.ch](http://www.harbourclub.ch).

---

Freiburg im Club, die wir an unseren grossen Events wie dem Schweizer Geschäftsberichterating, dem HarbourClub-Symposium und der Sommer-Party mit Schweizer Wirtschaftsjournalisten auch regelmässig begrüsen dürfen.

#### HarbourClub ist ein ungewöhnlicher Name.

Er stammt vom Harbour-House am Zürichsee, wo unser Club vor fünfzehn Jahren von Walter Vaterlaus, Christine Menz, Andreas Jäggi, Francesco Lurati und Andreas Thommen gegründet worden ist. Der Name steht zudem für alle positiven Aspekte, die mit einem Hafen verbunden werden, und unterstreicht zweifelsohne unseren guten Ruf.

#### Bevor Sie Kommunikationschef wurden, waren Sie auf Agenturseite tätig. Wo haben Sie gearbeitet?

Ich erlernte das Kommunikationshandwerk bei der Wirz Gruppe als Berater für integrierte Kommunikation, Marken- und Internetprojekte. KPMG war schon 1998 mein Mandat und hat mich über viele Jahre be-

gleitet. Im Jahr 2000, nach dem Platzen der Dotcom-Blase, ging ich als Managing Partner zu einem Dienstleister für elektronische Medien, der Websites, Intranets und E-Branding entwickelte. Danach war ich erneut für KPMG tätig, wurde 2006 zum Kommunikationschef von KPMG in der Schweiz und 2008 zum Partner ernannt. Ich habe mich immer für Technologie in der Marktbearbeitung interessiert, was sich heute im Kontext der Digitalisierung auszahlt.

#### Welche Rolle haben Sie heute innerhalb von KPMG?

Ich bin Head of Marketing, Communications & Sales, führe etwa fünfzig Mitarbeitende und stelle ein Ineinandergreifen von Marketing, Kommunikation, Verkaufsunterstützung und CRM-Aktivitäten sicher. Unsere Marktbearbeitung manifestiert sich in thematischen Kampagnen und im Rahmen eines umfassenden End-to-End-Prozesses, der vom Businessplan bis zum Reporting der Umsätze reicht. Die einzelnen Disziplinen haben dagegen – isoliert

betrachtet – an Bedeutung verloren. Das Zusammenspiel, das Timing und die Kundenorientierung – auch in der Kommunikation – haben heute viel mehr Gewicht. Für Dienstleistungsunternehmen mit einer Dachmarke ist diese Wirkungsweise heute klar die agilste und kostengünstigste. Insbesondere in einem Umfeld, das von Risk-Management und Regulatoren strenge Auflagen hat.

#### Ist Communications-Controlling ein Thema bei Ihnen?

Ein sehr wichtiges: Mittels Messung und Dokumentation im CRM können wir unseren Wertbeitrag auch faktenbasiert darlegen. Wir messen uns innerhalb von KPMG International und erzielen ausgezeichnete Vergleichswerte

#### Wodurch unterscheidet sich KPMG von den Mitbewerbern Deloitte, Ernst & Young sowie PricewaterhouseCoopers, den sogenannten Big Four?

Die Big Four sind weltweit ein Brand punkto

ANZEIGE

# Alles andere als gewöhnlich

## Gewinner des «Nicolas – Prix Carte de Noël»

Der diesjährige «Nicolas – Prix Carte de Noël» geht an das Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Appenzell Ausserrhoden, die Hieronymus AG und die Birkhäuser + GBC AG. 176 Unternehmen und Organisationen haben sich für den Award beworben, der die besten Festtagskarten der Schweiz auszeichnet.

Von wegen langweilig: Kreative Festtagskarten fallen auf und schaffen Sympathie. Das beweisen die 176 für den «Nicolas – Prix Carte de Noël» eingereichten Karten, die mit überraschenden Ideen, Humor und Ästhetik punkten.

#### Schön, passend, aussergewöhnlich

Die Schweizerische Post und die evocommunications AG haben den «Nicolas-Award» wiederum in drei Kategorien verliehen. Der Preis für die schönste Karte geht an das Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Seine regional produzierte Festtagskarte aus Holz verbindet Traditionelles mit moderner Umsetzungstechnik – schlicht, unaufdringlich und harmonisch. Durch die Holzmaserung ist jedes Exemplar ein Unikat.

Den «Nicolas-Award» für die passendste Festtagskarte erhält die Hieronymus AG

aus Zürich. Ihr ist es mit den «Allgemeinen Einkaufsbedingungen des Weihnachtsmanns» in vier Sprachen besonders gut gelungen, die trockene Materie des juristischen Übersetzens auf humorvolle Weise mit dem Thema Weihnachten zu verbinden. Die Karte zeigt ohne Effekthascherei auf, welche Kompetenz das Unternehmen seinen Kunden bietet.

Die Birkhäuser + GBC AG aus Reinach verschickte ihren Kundinnen, Kunden und Geschäftspartnern ein 3D-Festtagsmailing, das einen alten Weihnachtsbrauch auf eine innovative Art inszeniert. Die mehrteilige Kreation wurde mit viel Herzblut umgesetzt und macht neugierig. Die Jury hat sie mit dem «Nicolas-Award» in der Kategorie «Die Aussergewöhnlichsten» belohnt.

Bilder der drei Siegerkarten:  
[www.post.ch/nicolas](http://www.post.ch/nicolas)



Kunstwerk aus Holz: Seine Festtagskarte beschert dem Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Appenzell Ausserrhoden einen «Nicolas-Award».

Stabilität, Qualität und Integrität mit dem Auftrag, auf dem Kapitalmarkt seitens Investoren und Öffentlichkeit Vertrauen zu schaffen. Diesen Anspruch dürfen sicher alle Big Four für sich reklamieren. KPMG ist meines Erachtens besonders stark, wenn es um unternehmerische Lösungen für komplexe Probleme geht, die auf die jeweilige Situation, Internationalität und Grösse des Kunden abgestimmt sein müssen. Hier agieren wir sehr konsequent und multidisziplinär. Wir verstehen uns klar als «purpose-led organization», als Unternehmen, das sich selbst immer wieder Rechenschaft über seine Daseinsberechtigung gibt. Entsprechend spielen unser Leitbild und unsere Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Intern nennen wir diesen Bezugsrahmen nicht ohne Stolz «The KPMG Story». Marktforschungen zeigen, dass jene Kunden, für die wir tätig waren, die Marke KPMG äusserst schätzen.

**KPMG legt einen grossen Wert auf die sozialen Aktivitäten. Was bedeutet dies?**

Jedes Unternehmen sollte sich über seine Berührungspunkte mit der Gesellschaft und deren Bedürfnisse bewusst sein. KPMG hat eine Stiftung, die kleinere Projekte für weniger privilegierte Menschen unterstützt. Daneben finanzieren wir einen Lehrstuhl für Audit und Accounting an der Universität St. Gallen und eine Professur an der Universität Zürich, wodurch wir einen wichtigen Beitrag an das schweizerische Bildungswesen und hohe Qualitätsverständnis unserer Wirtschaft leisten, die uns beide sehr wichtig sind.

**Wie ist KPMG organisiert?**

KPMG ist mit 160 000 Mitarbeitenden in über 150 Ländern tätig. Die Schweiz ist punkto Umsatz die elftgrösste Ländergesellschaft und verfügt in allen Sprachregionen über insgesamt 10 Standorte. Schweizweit beschäftigen wir über 1700 Mitarbeiter, davon 1000 am Hauptsitz in Zürich. Unsere Organisation funktioniert matrixorientiert, unter Einbezug von Kundengruppen, Dienstleistungen und Branchen. Nebst den Grosskonzernen sind viele unserer Kunden in den Regionen international ausgerichtete KMU, die von Partnern als «family doctor» betreut werden. In den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung setzen wir stark auf Angebote für

Compliance, Governance, Performance und Mergers and Acquisitions. Zudem investieren wir seit Längerem stark in zukunftsorientierte Themen wie Cyber-Security, Data-Analytics und Business-Transformation. Für eine Schweizer Ländergesellschaft wenig erstaunlich, erwirtschaften wir im Banken- und Versicherungsbereich, einem unserer Kernbereiche, über 40 Prozent unseres Umsatzes.

**Der Schweizer Bankenplatz geriet in den letzten Jahren in veritable Turbulenzen. Warum haben Sie dazu keine Stellung genommen?**

Da muss ich Ihnen widersprechen. Wir haben seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 fast im Jahrestakt Privatbankstudien publiziert, die sogar international stark beachtet wurden. Wir haben darin zusammen mit der Universität St. Gallen die wirtschaftspolitischen, regulatorischen, ökonomischen und technologischen Herausforderungen der Schweizer Banken analysiert, aktuelle Trends identifiziert und Erfolg versprechende Strategien vorgestellt. Selbst die *Financial Times* und das *Wall Street Journal* haben darüber berichtet.

**Wie würden Sie den momentanen Zustand des Bankenplatzes umschreiben?**

Auf der regulatorischen Seite wurden in den letzten Jahren enorme Fortschritte erzielt. Diese waren aber auch mit enormen Kostenfolgen verbunden, weshalb eine der Herausforderungen der Banken heute darin besteht, ihr Geschäft rechtskonform, aber auch profitabel zu betreiben. Dies wiederum zwingt die Banken, ihre Geschäftsmodelle grundsätzlich zu überdenken und sich zum Teil neu zu erfinden. Die aktuellste Herausforderung – aber auch eine grosse Chance – kommt aus dem Technologiebereich, wo grundlegende Erneuerungen zu erwarten sind: Stichwort FinTech.

**Auf welche Massnahmen setzen Sie in der Marktbearbeitung?**

Unser Anspruch muss es sein, mehr zu wissen als unsere Kunden. Deswegen erstellen wir regelmässig Studien zu aktuellen Fragestellungen aus unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen wie zum Beispiel den Steuern. In der letzten Ausgabe unserer Publikation «Clarity on Mergers & Acquisitions» haben wir die Entwicklungen auf dem Transaktionsmarkt während der letzten zwölf Monate branchenweise analysiert und für 2016 entsprechende

Einschätzungen abgegeben. Solche Fragestellungen diskutieren wir regelmässig mit unseren Kunden. Dies erhöht die Kundenbindung und gibt persönliche Anknüpfungspunkte für ein potenzielles Geschäft.

**Wie arbeiten Sie mit Agenturen zusammen?**

Da wir uns in einem komplexen Marktumfeld bewegen und auf bestimmte Situationen sehr schnell reagieren müssen, produzieren wir vieles inhouse. Für gewisse Kompetenzen wie Kreation und kurzfristig nötige Kapazitäten bei Text- und Projektmanagement greifen wir auf unser etabliertes Netz von vertrauten Zulieferern zurück. Repetitive und administrative Tätigkeiten zentralisieren und standardisieren wir, oder wir lagern sie aus. Für eine Full-Service-Agentur ist unser Auftragsvolumen zu klein, die Inhalte sind zu technisch, und die Arbeit fällt zu unregelmässig an.

**Welche Rolle spielen bei KPMG die sozialen Medien?**

Die elektronische Präsenz über Blogs, LinkedIn und Kanäle wie Twitter ist sehr wichtig. Beim elektronischen Marktauftritt steht am Anfang oft Google. Wir erwerben entsprechend AdWords und investieren in Suchmaschinenoptimierung, damit uns die Kunden finden. Banner oder Ähnliches schalten wir eher selten. So waren wir rund ums World Economic Forum in Davos stark präsent, weil sich ein Teil unserer internationalen Klientel auf kleinstem Raum versammelte und KPMG ihren neuen Marktauftritt lancierte.

**Zurückkommend auf Ihre Tätigkeit: Was ist die wichtigste Eigenschaft, die ein Kommunikationschef haben muss?**

Er muss unternehmerisch handeln! 