

„Wie inszeniert man Wirklichkeit, Herr Kocks?“

Public Relations | Klaus Kocks kreiert das öffentliche Image von Topmanagern und Politikern. In der PR-Branche gilt er als Querkopf. Der studierte Philosoph über Wahrheiten, Täuschungen, Image-Karrieristen und Suchtcharaktere

€uro: Herr Kocks, Sie gelten als Meister der – wie Sie es nennen – Inszenierung fiktionaler Wirklichkeiten. Haben Sie ein Beispiel parat, bei dem der Kampf gegen die Finanzkrise fiktional und trotzdem wahrhaftig war?

Klaus Kocks: Meine Lieblingsszene lief gleich zu Beginn der Finanzkrise, im Oktober 2008: Da traten Kanzlerin Merkel und Finanzminister Steinbrück abends zur besten Sendezeit vor die Kameras und erzählten der Nation eine wunderbare Gute-Nacht-Geschichte: Eure Sparbücher sind sicher. Genial! Das war ein Meisterstück der PR.

Was war daran, genial, fiktional und wahrhaftig?

Kocks: Genial war, dass diese Mama-und-Papa-sind-bei-Euch-Nummer in der Bevölkerung wieder für urkindliches Vertrauen gesorgt und eine Massenhysterie verhindert hat. Nach der Lehman-Pleite hatten wir ja gefürchtet, dass sich unser Ersparthes in Luft auflöst. Fiktional war die Geschichte, weil die Sparbücher damals natürlich alles andere als sicher waren und niemand absehen konnte, wie die Finanzkrise weitergeht. Trotzdem: Mutti Merkel und Papa Steinbrück verbürgten sich einfach mal für Hunderte Milliarden Euro. Die Wirklichkeit wurde von der Politik aber nachgeliefert, indem sie das Finanzsystem stabilisierte.

Welche PR-Nummer war richtig mies?

Kocks: Zum Beispiel machen Politiker die Banker für die Krise fast allein verantwortlich. Sie haben es geschafft, ihnen ein Neid-Schafott zu errichten und mit Boni als Brandbeschleuniger anzustecken. So inszeniert die Politik einen Volkszorn auf Banker, obwohl sie weiß, dass die Boni für die Krise weniger verantwortlich sind als die Geschäftspolitik der Finanzinstitute an sich. Da muss man sich nur die Schmierenkomödie um die Landesbanken oder das Hänneschen-Theater um die Selbstaflösung des Kölner Finanzklüngels anschauen.

Sie meinen, die Boni-Debatte ist nur eine PR-Show?

Kocks: Aber sicher. Hier hat die Politik eine Neiddebatte inszeniert. Außerdem halten sich viele Politiker für unterbezahlt. Die Boni-Diskussion spiegelt also auch ihren Sozialneid. Die Leistungsträger der Wirtschaft sind in eine Falle gelaufen und sehen

nun alt aus. Sie reagieren mit Unterwerfungsritualen und Zwangsbeschwichtigungen. Peinlich.

„Viele Topmanager haben eine geradezu naive Sehnsucht nach Anerkennung, sodass sie deshalb die Realität verkennen.“

Also ist doch die Boni-Show aus Sicht der Politik gelungen. Warum haben ihr die PR-Strategen der Wirtschaft oft so wenig entgegenzusetzen?

Kocks: Die Öffentlichkeitsarbeit der Wirtschaft ist oft unbeholfen, kurzsichtig und kontraproduktiv. Ein Grund dafür ist, dass viele Manager glauben, dass sie vom Volk verehrt werden müssten. Und wenn das nicht so ist, sind sie kindlich beleidigt. Die Herren sind doch keine Popstars! Man kann nicht Macht haben, Millionen kassieren und dafür auch noch von den Massen angehimmelt werden wollen. Es fehlt an bürgerlicher Souveränität.

Und die Manager wissen nicht, dass ihre Sehnsucht nach Anerkennung unerfüllt bleiben muss?

Kocks: Manche schon. Aber viele Topmanager haben eine geradezu naive Sehnsucht nach Anerkennung, sodass sie deshalb die Realität verkennen.

Aber sind deren PR-Berater nicht dafür da, sie auf den Teppich zu bringen?

Kocks: Sagen wir so: Manche ticken wie ihre Chefs. Aber es gibt auch viele, die sich nicht trauen, ihren Vorständen die Realität zu vermitteln, weil sie fürchten müssen, dafür bestraft zu werden. Oder wie erklären Sie sich, dass man dem vermeintlichen Arcandor-Retter Karl-Gerhard Eick zum Bad in der Menge geraten hat?

Was soll's? Er stand auf einer Leiter und hat der Belegschaft Mut zugesprochen.

Kocks: Ach was! Er inszenierte sich wie Jeanne d'Arc auf der Barrikade! Dabei war in Wirklichkeit fast jedem klar, dass Arcandor ein sehr grundsätzliches Problem hat.

Hinterher ist man immer schlauer.

Kocks: Also bitte! Was war das für eine Botschaft, als Bayerns Ministerpräsident Seehofer in die TV-Kameras jubelte, weil die Arcandor-Tochter Quelle mit seiner Staatsknete endlich wieder Kataloge drucken konnte? Der tat ja so, als hätte Johannes Gutenberg gerade den mechanischen Buchdruck erfunden. 15 Jahre nach der Gründung von Ebay! Und dann tritt der Eick nach sechs Monaten Rettungsshow ab und nimmt 15 Millionen Euro Abfindung mit.

Die haben ihm vertraglich zugestanden.

Kocks: Darum geht es aus PR-Sicht nicht. Peinlich war, dass man dort überrascht war, weil ein Sturm der Entrüstung auf ihn einprasselte. Seine PR war notorisch auf Schönwetter eingerichtet. Als dann die Empörungskommunikation, ein Spiel der Politik und der Medien, die öffentliche Meinung beherrschte, hatten seine Imagemacher nichts mehr entgegenzusetzen. So erging es übrigens auch Eick-Vorgänger Thomas Middelhoff, Post-Chef Klaus Zumwinkel und vielen anderen Opfern der Empörungskommunikation.

Immerhin wollte Eick ein Drittel seiner Abfindung spenden.

Kocks: Das ist auch so ein Versuch zur Ehrenrettung, der abgeschmackt wirken kann. Was denken denn die Leute: Da will sich einer mit 15 Millionen aus dem Staub machen und weil er den öffentlichen Druck nicht mehr aushält, spielt er den Moralisten. So kommt das an. Solche Spenden retten nichts. Eick wurde offensichtlich sehr schlecht beraten.

„Irgendwann wird jeder Macht-Junkie vom wahren Leben eingeholt. Und dann geht’s mitunter rasch bergab mit ihm.“

Der Psychologieprofessor und Managerberater Manfred Kets de Vries sagt: „Macht ist ein starkes Narkotikum – anregend, belebend, suchterzeugend.“ **Viele Politiker und Manager seien auch deshalb oft blind für die Folgen ihres Verhaltens. Können Sie das bestätigen?**

Kocks: Auch nach meinen Erfahrungen sind hochechfolgreiche Menschen Suchtcharaktere. Ihre extreme Eigenmotivation lässt sie härter arbeiten und mehr riskieren als andere. So schaffen sie es bis ganz nach oben. Ausgeglichene Menschen bringen selten solche Spitzenleistungen. Das will ich aber nicht als negative Bewertung verstanden wissen.

Sie meinen, dass auch Eick, Middelhoff, Zumwinkel und Pleite-Banker wie der ehemalige Chef der Skandalbank Hypo Real Estate, Georg Funke, spitze waren?

Kocks: Sicher – vor ihrem Abstieg. Oft ist es so: Topmanager und Spitzenpolitiker sind irgendwann fast nur noch von Claqueuren umgeben. Daraus folgt das Harald-Juhnke-Syndrom: Sie torkeln besoffen von der Bühne, aber der eigene Impresario sagt: Mensch, warst Du heut’ wieder toll. Am Ende macht Macht sehr einsam. Dann ähnelt so mancher Manager und Politiker eher dem König einer Opiumhöhle.

Wie lange geht das gut?

Kocks: Das ist unterschiedlich. Bei Post-Chef Zumwinkel etwa, von dem geglaubt wurde, er wäre der König der Logistikwelt, obwohl sein Laden in Deutschland vom Staat geschützt wurde und in den USA mit jedem Paket Geld verlor, ging das relativ lange gut. Aber irgendwann wird jeder Macht-Junkie vom wahren Leben eingeholt: Manager durch den Wandel der Märkte, Politiker durch Wahlen. Und dann geht’s mitunter rasch bergab mit ihm.

Wie kann die PR da gegensteuern?

Kocks: Die wirkliche Kunst der PR ist es, einen solchen Absturz so lange wie möglich hinauszuzögern. Meinen Job verstehe ich so: Gute Geschichten erzählen, die das Verhalten meiner Klienten plausibel erscheinen lassen. Aber wenn es auf der Sinuskurve der Karriere eines Konzernchefs abwärts geht, sollte er besser mit einer Millionenabfindung rausgeschmissen werden. Wird aus falscher Loyalität an ihm festgehalten, schadet das einem Unternehmen meist mehr als die Abfindung. Für den neuen Chef kann man dann eine neue Story dichten, die der Firma zu neuen Höhenflügen verhilft.

„Die Equity Story ist immer Story – und vielleicht auch Equity.“

Sie geben zu, dass PR-Leute Geschichtenerzähler sind?

Kocks: Was sonst? Schauen Sie sich nur die börsennotierten Unternehmen an. Dort sitzen so viele PR-Leute herum wie sonst nirgendwo. Und warum? Weil die Börse vor allem eine fiktionale Veranstaltung ist. Investoren werfen ihr Geld guten Geschichten hinterher und hoffen, dass sie auch wirklich Geschäfte werden. Anders gesagt: Die Equity Story ist immer Story – und vielleicht auch Equity.

Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann geht nach wie vor mit einem Kapitalrenditeziel von 25 Prozent hausieren, obwohl seine Unbeliebtheit in großen Teilen der Bevölkerung auch auf dieser hohen Zahl basiert. Welche Story würden Sie ihm andichten, um sein Image zu verbessern?

Kocks: Finden Sie, er hat das nötig? Ich sehe Ackermanns PR als Erfolgsgeschichte, seit sie von dem ehemaligen Journalisten Stefan Baron verantwortet wird.

Warum so voll des Lobes? Sind die beiden Klienten von Ihnen?

Kocks: Dann würden wir jetzt nicht über Ackermann sprechen.

Warum also finden Sie seine PR so toll?

Kocks: Weil sich sein Image in der Struktur zum Positiven gedreht hat. Denken Sie mal an das Spiegel-Interview, in dem er deutlich machen wollte, dass der Hauptsitz der Deutschen Bank in Frankfurt bleibt und nicht nach London wandert? Das war noch bevor Baron Mitte 2007 zur Deutschen Bank ging. Dieses Interview hatte Ackermann dank seiner „genialen“ PR-Berater in seinem Londoner Büro gegeben. Grotesk! Allein der Ort des Interviews hat sein Bekenntnis zu Frankfurt unglaublich gemacht. Das war der alte Ackermann...

Und wer ist der neue?

Kocks: Er ist Vorsitzender des Wirtschaftsbeirates des Goethe-Instituts. Er verzichtet auf Staatsknete, obwohl ihm das die Verärgerung der Bundeskanzlerin eingebracht hat – aber eben auch das Image eines Machers, der sein Institut sicher durch die Finanzkrise führt. Er steht zu seinen Renditezielen, wofür ihn die Investoren lieben. Er ist, so lese ich es, gestärkt aus einem Putschversuch seines Aufsichtsratschefs hervorgegangen, stellt sich allen kommunikativen Pflichtübungen und lächelt sogar aus der Bild-Zeitung. Ich kenne niemanden von Verstand, der Ackermann noch für einen verantwortungslosen und unsympathischen Halunken hält.

„Ein Deutsche-Bank-Chef muss den Zorn der kleinen Leute, die diese Finanz- und Wirtschaftskrise bezahlen müssen und denen das auch langsam dämmert, aushalten können.“

Dennoch ist er im Volk eher unbeliebt.

Kocks: Na und? Ein Deutsche-Bank-Chef muss den Zorn der kleinen Leute, die diese Finanz- und Wirtschaftskrise bezahlen müssen und denen das auch langsam dämmert, aushalten können. Und das tut er authentisch – als Schweizer Banker wie wir ihn uns seit 400 Jahren vorstellen: im Geschäft stockkonservativ, privat liberal, auf Gewinnstreben fokussiert und deshalb beim Metzger um jeden Cent feilschend, als Ur-Calvinist mit Schwizerdütsch. Diese Story läuft doch recht gut.

In einem Imageranking der wichtigsten Konzernchefs Deutschlands, für das 1000 Manager befragt wurden, landete ein anderer Finanzmanager auf dem letzten Platz: Allianz-Chef Michael Diekmann. Der Hauptgrund: Er hätte es versäumt, „sichtbar zu sein und in schwierigen Zeiten für Vertrauen zu werben.“

Kocks: Das sehe ich anders. Diekmann spielt eben den stillen Helden. Er hat seit längerem gefährliche Abenteuer zu verdauen – etwa die katastrophale Entwicklung der inzwischen verkauften Allianz-Tochter Dresdner Bank und interne Umstrukturierungen. Da hat er kaum gute Geschichten an den Boulevard zu verkaufen. Sein PR-Chef Emilio Galli-Zugaro hat richtig erkannt, dass Diekmann das nur überlebt, wenn er ihn geschickt versteckt.

Und wie versteckt man den Chef des größten deutschen Versicherers?

Kocks: Zum Beispiel durch ein Minimum an Interviews und anderen öffentlichen Auftritten. Das, was Galli-Zugaro aus ihm gemacht hat, nennt man vornehm eine graue Eminenz. Das ist das Gegenteil von einer Rampensau. Diekmann mimt also eine ganz andere Rolle als Ackermann, spinnt nur im Hintergrund die Fäden. Das ist intelligent, weil es interne Widerstände und öffentliche Häme minimiert. Dabei gäbe es bei Diekmann doch sicher auch erzählenswerte Anekdoten.

Erzählen Sie uns eine?

Kocks: Natürlich nicht.

Kommen Sie, nur eine!

Kocks: Na gut. Aber nur über Diekmanns Chefsprecher Galli-Zugaro: Der hat im vergangenen Jahr auf einem PR-Fachkongress einen Vortrag gehalten. Da erzählte er doch tatsächlich, man hätte sich bei der Allianz überlegt, Ehrlichkeit brauche keine PR und deshalb mache man keine mehr. Man sei jetzt nur noch ehrlich und transparent. Alle Achtung, was für ein Schlitzohr!

Und diese Geschichte glauben sogar PR-Leute?

Kocks: Und ob! Viele waren tief beeindruckt.

„Der PR-Ethikrat behauptet, PR-Leute lügen nicht. Sie sollen auch niemanden täuschen. Das ist natürlich ein normativer Wunsch.“

Kommunikationswissenschaftler sagen, die PR würde „täuschen“, mit der Wahrheit „elastisch“ umgehen. Bedeutet das „lügen“?

Kocks: Ich sag's mal so: Der PR-Ethikrat behauptet, PR-Leute lügen nicht. Sie sollen auch niemanden täuschen. Das ist natürlich ein normativer Wunsch.

Geben Sie uns noch ein Beispiel für Täuschung?

Kocks: Was haben zum Beispiel die Pressesprecher der Finanzwirtschaft in den vergangenen Jahren erzählt? Die reine Wahrheit und nichts als die Wahrheit? Ich finde, wir sollten zu dem stehen, was wir tun: Wünschenswerte Wirklichkeiten verkaufen – unabhängig davon, ob sie stimmen oder nicht. Wenn ich Ihnen das vorher sage, können Sie es mir nachher nicht vorwerfen. Die dahinter stehenden Interessen müssen erkennbar sein. Das ist entscheidend.

Was halten Sie von den Worten des Bundespräsidenten Horst Köhler, der in seiner Weihnachtsansprache 2009 „mehr Verantwortung für das Allgemeinwohl“ von der Finanzbranche forderte sowie die Einsicht, dass „Geld den Menschen dienen müsse und sie nicht beherrschen dürfe“? Ist das gute PR gegen die Finanzkrise?

Kocks: Bei Köhlers Allerweltsmahnungen überfällt mich vor allem Zorn. Darf man noch sagen, wo der Mann herkommt? Er war eine zentrale Figur bei den öffentlichen Banken und beim Internationalen Währungsfonds. Und als Bundespräsident ergeht er sich in flachen Moralsprüchen über Monster am Kapitalmarkt. Mit solch läppischer Metaphorik wird der Blick auf die Ursachen der Finanzkrise eher verstellt.

Wenn die PR uns mehr Fiktion als Wirklichkeit erzählt – und das häufig auch noch schlecht: Wie soll da Vertrauen in der Bevölkerung aufkommen?

Kocks: Soll es das wirklich? Vertrauen ist doch eine Eigenschaft kindlicher Charaktere! Die Menschen sollten besser mehr Skepsis und Kompetenz beweisen. Nur damit sind die Märkte in Zaum zu halten. Wenn jemand auf meine niedersten Instinkte spekuliert – an den Kapitalmärkten ist das vor allem Renditegier – wäre es doch falsch, ihm zu vertrauen. Dann verkauft der mir alles, was er will. Nur Betrüger verlangen blindes Vertrauen.

Manche Banken führen zurzeit ein Ampel-System für Finanzprodukte ein, wie es vom Verbraucherschutzministerium gefordert wird. Auch das soll Vertrauen fördern.

Kocks: Soll das heißen, dass die Leute bei grün blind kaufen können? Um Himmels willen! Ich würde das nicht tun.

Wie legen Sie Ihr Geld an?

Kocks: In Bundesschätzchen und selbst genutzten Immobilien – auch als ich noch beispielsweise als Kommunikationsvorstand von Volkswagen vor Insider-Kenntnissen überlief. Mir fehlt die Schnäppchenjäger-Mentalität der Börsianer und ich bin nicht renditegeil. Bislang war das nicht ganz so dumm.

„Nicht der Kapitalismus muss sich verändern, sondern seine Vermarktung.“

Viele Politiker sagen, der Kapitalismus sei am Ende und müsse erneuert werden. Ist das gute PR für unser Wirtschaftssystem?

Kocks: Der Kapitalismus ist nicht am Ende, sondern erfolgreich, weil er auf Egoismus beruht, aber keine Rücksicht auf Egos kennt. Er verschont niemanden. Nicht der Kapitalismus muss sich verändern, sondern seine Vermarktung. Die PR muss viel mehr das Gute an Krisen verkaufen und nicht deren Nachteile. Das System ist auf lange Sicht stabil, weil es volatil ist, also Auswüchse bestraft.

Leider oft ein bisschen spät. Denken wir nur an den US-Amerikaner Bernard Madoff. Der Mann hat Investoren um 65 Milliarden Dollar betrogen.

Kocks: Ich finde Bernie Madoff großartig. Der hat vor allem Leute betuppt, die es wirklich verdient haben. Wer bei ihm investierte, wollte zweistellige Renditen auf Märkten kassieren, auf denen selbst Topspieler wie J. P. Morgan, Goldman Sachs und die Deutsche Bank nur einstellige Rendite machten. Da muss doch jeder, der nur die mittlere Reife hat, sehen, dass da etwas nicht stimmt. Gier schaltet das Hirn aus.

Die Auswüchse in deutschen Banken soll Finanzminister Wolfgang Schäuble zügeln. Trauen Sie ihm das zu?

Kocks: Nur so viel: Ich vermisse Peer Steinbrück. Nicht nur, weil ich ein SPD-Parteibuch habe, sondern weil sein Krisenmanagement richtig gut war. Auch aus PR-Sicht. Dass er abgewählt wurde, halte ich für einen herben Verlust. Von Herrn Schäuble haben wir gelernt, dass er im Zusammenhang mit den Parteispenden eines Waffenschiebers gelogen hat und die Zentralfigur des Kohl'schen Bimbessystems war.

Sie trauen ihm nicht?

Kocks: Wie könnte ich? Er weiß nicht mehr, ob er von diesem Waffenhändler einen Umschlag mit 100000 Mark bekommen hat. Das geht eigentlich nur, wenn man so viele Umschläge bekommen hat, dass man einen schon mal vergessen kann.

„Gute Berater sind Söldner – und als solche eben Dienstleister.“

Würden Sie ihn dennoch beraten, wenn man Sie fragte?

Kocks: Zumindest könnte ich das, weil ich auch manche Leute berate, zu denen ich eine zweite Meinung habe. Gute Berater sind Söldner – und als solche eben Dienstleister.

Mit dieser Mentalität können Sie jeden Tag in den Spiegel schauen?

Kocks: Ich arbeite so, dass ich das kann. Ich kenne keinen Journalisten, der je behauptet hat, dass ich ihn betrogen hätte. Wenn jeder weiß, dass ich – wie früher bei Volkswagen – von Ferdinand Piech bezahlt werde und dafür sage, dass Herr Piech ein toller Mann ist, kann mir das niemand vorwerfen. Zudem ist die Zahl derer, die inzwischen meiner Meinung sind, deutlich gestiegen.

Warum sind Sie kein Politiker geworden? Die Kunst der Selbstinszenierung beherrschen Sie – und darauf kommt es doch hauptsächlich an.

Kocks: Wenn der heutige SPD-Chef Sigmar Gabriel 2003 die Wahl zum Ministerpräsidenten in Niedersachsen gewonnen hätte, hätte ich dort

Wirtschaftsminister werden können. Das wäre der Knaller gewesen. Ich als ehemaliger VW-Vorstand plötzlich Vertreter des größten VW-Anteilseigners. Aber mich hat es nie auf höchste Positionen gezogen.

Was hielt Sie davon ab?

Kocks: Vor allem, dass dort ein ungeheuerliches Maß an Selbstverleugnung und Belastbarkeit vonnöten ist. Vorstandschefs und Politiker dürfen sich ja nicht einmal in der Nase bohren. Das würde ich nie aushalten.

Herr Kocks, vielen Dank für das Gespräch.

Kurzvita:

Klaus Kocks, geboren am 13. März 1952 in Oberhausen, studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Germanistik und Philosophie in Bochum. Ins Berufsleben startete er 1977 als Gymnasial- und Hochschullehrer. 1980 promovierte er über Bertold Brecht. Seine PR-Karriere begann 1981 bei der Ruhrkohle AG. In den folgenden 15 Jahren hatte er verschiedene PR-Chefposten inne. So sprach Kocks Mitte der 80er für die deutsche Kernenergiebranche. 1996 wurde er Kommunikationsvorstand bei Volkswagen. Nach seinem Ausscheiden bei VW im Jahr 2001 gründete er die CATO Sozietät für Kommunikationsberatung und wirkt seither für Firmen und Politiker im Hintergrund.