

»Völlig gaga!«

Er beherrscht das Geschäft der Manipulation:

PR-Berater Klaus Kocks über den

Siemens-Chef und andere Image-Desaster

DIE ZEIT: Herr Kocks, bezeichnen Sie sich eigentlich selbst als Spin-Doctor?

Klaus Kocks: Ja, klar.

ZEIT: Das ist ungewöhnlich. Die meisten Ihrer Kollegen, die Politikern und Managern ein besseres öffentliches Bild verpassen, bekennen sich nicht zu ihrem Beruf.

Kocks: Wenn Sie die Dame in einer Rotlichtbar fragen, was ihr Beruf ist, sagt die auch: Tänzerin. Unsere Branche ist ähnlich verlogen. Aber ich stehe zu dem, was ich mache.

ZEIT: Dann verraten Sie uns sicher auch, für wen Sie gerade arbeiten.

Kocks: Das nun doch nicht.

ZEIT: Es heißt, Sie beraten Umweltminister Sigmar Gabriel ...

Kocks: ... das dementiere ich entschieden. Wir sind aus alten Zeiten Freunde. Aber ich arbeite nicht für ihn.

ZEIT: Es heißt außerdem, Sie beraten die Vorstandsvorsitzenden ...

Kocks: Lassen Sie es mit weiteren Namen, ich dementiere in jedem Fall. Es könnte so eine Art Bossi-Effekt geben, der Anwalt Bossi, der sehr um seine eigene Prominenz bemüht ist. Das verdirbt auch die Preise.

ZEIT: Wie hoch ist Ihr Preis?

Kocks: Ordentlich, sehr ordentlich. In dem Geschäft gibt es Tagessätze zwischen 1000 und 9000 Euro. Und ich liege in der Mitte. Ich kenne einen Kollegen, der verdient 9000 Euro pro Tag, und das finde ich einfach Klasse. Er sitzt irgendwo drei Tage rum und hat einen VW Polo verdient. Was nicht bedeutet, dass das Geschäft einfach ist. Sie müssen schon was können.

ZEIT: Was denn?

Kocks: Sie brauchen Charisma. Sie beraten ja nicht nur in Einzelfragen, indem Sie sagen: Nimm diese bunte Krawatte ab. Der Mandant muss manchmal ja auch glauben, dass durch die relativ einfache Empfehlung, die ihm möglicherweise auch seine Mutter hätte geben können, er jetzt beseelt im Sinne einer höheren Sache ist.

ZEIT: Wir möchten Sie zu einem aktuellen Fall befragen: zu Klaus Kleinfeld, dem Siemens-Chef. Er steht in der Kritik, weil er 2005 die Handysparte an BenQ verkauft hat und diese nun in Deutschland Insolvenz angemeldet hat, und das kurz nachdem bekannt wurde, dass Kleinfeld

und seine Vorstandskollegen um 30 Prozent höhere Gehälter bekommen sollten. Es heißt, Kleinfeld habe vor allem kommunikative Fehler gemacht. Sehen Sie das auch so?

Kocks: Allerdings. Als ich hörte, er tritt in den *Tagesthemen* auf, am Montag voriger Woche war das, habe ich es allen meinen Mitarbeitern gesagt, die haben sich das dann in einer Art Betriebsversammlung angeschaut. Es war schrecklich. Es fing ja schon damit an, dass er offenbar die Regel nicht kannte: Nur stilles Wasser vor einem Fernsehinterview, damit man hinterher kein Bäuerrchen machen muss.

ZEIT: Sicher noch verzeihlich, oder?

Kocks: Vielleicht, aber wenn so was einem meiner Praktikanten auf einem Podium passiert, dann schmeiß ich ihn im Zweifelsfall raus. Nein: Der Mann war in diesem Interview stimm- und atemlos. Der stotterte richtig. Seine Sinnkrise und die seiner Firma kamen verbal rüber.

ZEIT: Sie glauben, dass er keinen persönlichen Presseberater hat?

Kocks: Doch, natürlich hat er einen, aber der versteht nichts. Sehen Sie: Seine Berater haben ihn am selben Tag ein Statement vor einer Siemens-Logo-Wand abgeben lassen. Das machen sie immer so, damit die Sender das Statement später nicht mehr verwenden. Ich hätte Kleinfeld an diesem Tag gerne überall gesehen, aber nicht auch noch vor dem Firmenschild bei so einem heiklen Thema. Sein kompletter Auftritt bei der Pressekonferenz am Montag voriger Woche war daneben: Der kam rein in den Saal, begrüßte niemanden, erwartete, dass die Masse sich öffnet wie das Meer vor Moses, ließ sich den Platz hinter den Mikros zeigen und sprach seinen Satz. Er ließ sich einfliegen wie der amerikanische Präsident. Und das in einer Situation, in der der Zuschauer den reuigen Sünder Kleinfeld sehen will, den zu Tode zerknirschten.

ZEIT: Das ist also Ihr Rezept für die Krise: Reue demonstrieren?

Kocks: Das wäre wenigstens das Notfallrezept für diese Tage gewesen. Reue kommt erst dann, wenn ich nichts mehr erklären kann. Das Problem beginnt schon viel früher: Er hat keine Geschichte, die plausibel ist.

ZEIT: Wie käme er denn an eine?

Kocks: Das ist unser Job: Wir müssen für einen

ZEIT, DIE

12.10.2006

Vorstandsvorsitzenden eine Geschichte erfinden, die sein Verhalten erklärt, egal, was kommt. Ich nehme an, Kleinfelds Berater kennt diese Grundweisheit nicht. Jedenfalls hat Kleinfeld keine plausible Geschichte. Da trägt er beim ersten Foto nach seinem Antritt als Chef eine Rolex. Okay, könnte man machen. Aber die Rolle des Angebers wäre mit seinem Schülergesicht schwer durchzuhalten gewesen. Nehmen Sie Kajo Neukirchen, der vor ein paar Jahren bei der Metallgesellschaft aufräumte. Neukirchen hat die Ausstrahlung eines Eisschrankes. Wenn der in den Raum kommt, haben Sie Eisblumen am Fenster. Neukirchen ist der kalte Sanierer – das aber konsequent. Es ist keine schöne Rolle, aber jeder versteht sie. Kleinfeld gibt weder den harten Manager noch den schuldbewussten Sünder. Er gibt nichts.

ZEIT: Sie bilden also Schauspieler aus.

Kocks: Nein, keine Schauspieler. Ich muss die Stärken und die Schwächen meines Klienten erkennen und mit ihm dann eine Geschichte finden, die zu ihm passt. Er darf sich nicht verbiegen müssen. Als Berater von Klaus Kleinfeld muss man der Öffentlichkeit einen Mann erklären, der von den amerikanischen Wirtschaftsverhältnissen und der Orientierung am Kapitalmarkt durchdrungen ist. Wir hätten also im Fernsehen statt des stotternden Kleinfeld einen Kleinfeld sehen müssen, der sich so gut in den amerikanisierten Kapitalmärkten auskennt, dass er weiß, dass es im vergangenen Jahr eine sehr, sehr weise Entscheidung war, den erfrorenen Fuß des Unternehmens zu amputieren, um das Ganze zu retten. Man hätte das erklären müssen als Heilung des Gesamtkörpers.

ZEIT: Kleinfeld versuchte sich aus der Affäre zu ziehen, indem er ankündigte, dass die Vorstände ein Jahr lang auf ihre Gehaltserhöhung verzichten und dieses Geld in einen Fonds für jene fließt, die ihren Job verlieren.

Kocks: Völlig gaga! Das sind, hörte ich, pro Mann 10 000 Euro. Das war nicht nur das falsche Symbol, das war sogar ein böses Symbol. Es wurde verstanden als eine Art Ablasshandel. Selbst wenn jemand finden sollte, dass das viel Geld ist – Großkotzigkeit war doch gerade noch Kleinfelds Problem. Kleinfeld hätte stattdessen erklären müssen, wie sehr sich die verdammte Welt geändert hat und dass es ihm leid tut, diese schlechte Nachrichten verkünden zu müssen, aber dass er es wegen seiner Verantwortung leider nicht anders könne.

ZEIT: Sie glauben wirklich, dass das ankommt?

Kocks: Es gibt hier keine Authentizität. Die Frage ist nur: Wer inszeniert? Die Leute wollen ein Schauspiel sehen, wie im Theater, aber sie wol-

len nicht, dass man merkt, dass es eine Inszenierung ist. Deswegen ist Kleinfelds Rolex, die seine Pressestelle später wegretouchiert hat, auch ein so großer Fehler: weil genau das das Publikum nicht erträgt.

ZEIT: Riskieren Sie durch die dauernde Inszenierung nicht, dass sich die Menschen vollends von den Protagonisten der Wirtschaft abwenden? Es gibt ja schon so etwas wie Wirtschaftsverdrossenheit.

Kocks: Der Grund für die Verdrossenheit ist die Langeweile, die dadurch entsteht, dass die Stücke, die aufgeführt werden, so schlecht sind.

ZEIT: Warum treten Vorstandschefs so selten im Fernsehen auf?

Kocks: Es ist eine Mischung aus Angst und Unfähigkeit, sich zu präsentieren, auf der einen und Pseudozurückhaltung und unpolitisches Denken auf der anderen Seite. Dieses »Ich tingle nicht« ist ein antidemokratisches Ressentiment. Der Einfluss dieser Leute, was unser Wohl und Wehe angeht, ist enorm. Aber sie glauben, wenn sie sich dem *Wall Street Journal* gegenüber erklären, dann reiche das. Allerdings hat sich auch etwas geändert: Die Bereitschaft, sich beraten zu lassen, ist gestiegen. Die Chefs sorgen sich um ihr Bild in der Öffentlichkeit. Was in der Politik länger schon die Regel ist, fängt jetzt endlich in der Wirtschaft an.

ZEIT: Nehmen wir an, ein Aktienunternehmen will Ihren Rat: Was tun Sie für den Chef, außer dass Sie eine Geschichte für ihn erfinden?

Kocks: Sie müssen Treffen mit den Analysten in Hinterzimmern arrangieren, in den richtigen Londoner Clubs. Sie müssen bei der *Financial Times* ein *editor's lunch* bekommen, bei dem Sie die oberste Ebene treffen: Besitzer und Chefredaktion. Und natürlich müssen Sie auch in die Boulevard-Medien. Ich sage ja nicht, dass meine Klienten weinselig auf den Tischen tanzen sollten. Aber es ist dummes Zeug, zu glauben, wahre Industriefürsten sollten nicht mit der *Bild*-Zeitung reden. Ich bin derjenige, der vorgibt, Ihnen, den Journalisten, das Leben leicht zu machen, um es Ihnen in Wahrheit schwer zu machen.

ZEIT: Sie haben zwei Kinder. Wie erklärten Sie denen, als sie kleiner waren, was Ihr Job ist?

Kocks: Ich habe meinen Beruf so erklärt: Ich mache das Leben in den Augen des Betrachters

schöner, auch wenn es nicht schön ist. Ich erzeuge gegen Honorar Wirklichkeiten, wie sie sich andere wünschen. Und ich tue dies mit den Skrupeln eines Strafverteidigers. Ich mag den Anwalt, der den Mörder des Bankierssohns Jakob von Metzler verteidigt hat. Alle fragten sich: Wie kann der das machen? Er sagt aber: Ich nehme den, nur Rechts-extreme nehme ich nicht.

ZEIT: Haben Sie für Ihre Arbeit ein Vorbild?

ZEIT, DIE

12.10.2006

Kocks: (*überlegt lange*) Ich habe über Brecht promoviert. Ja, er vielleicht. Ich mache, was er gemacht hat: Ich schreibe Stücke. Und unter den Kollegen gibt es einen kleinen Kreis von sechs, sieben Leuten, die so ähnlich arbeiten wie ich. Sie sind zwar keine Vorbilder, dafür ist die Konkurrenz zu groß, aber mit denen komme ich gut klar.

ZEIT: Sie treffen sich regelmäßig?

Kocks: Ja, wir reden über Mandate, stecken Claims ab. Es geht darum: Ich berühre die Mandanten meiner Freunde nicht.

ZEIT: Was verbindet diese Gruppe?

Kocks: Das Spielerische. Wir alle wollen professionell ein Spiel spielen, nicht zocken. Wir wollen versuchen zu gewinnen, aber wenn wir verlieren, akzeptieren wir das auch. Haben Sie diesen Film gesehen, der gerade im Kino läuft: *Thank You for Smoking?*

ZEIT: Es geht dabei um einen PR-Mann der Zigarettenindustrie, der gegen das Rauchverbot in Amerika kämpft.

Kocks: Ich habe das Buch promotet. Herrliches Buch! Am meisten liebe ich die Szene, in der die drei Vertreter der Tabak-, Waffen- und Alkoholindustrie in einer Bar darüber streiten, wer die meis-

ten Toten zu verantworten hat. Dieser Zynismus! Hinter dem Zynismus steckt ja Verantwortungsgefühl. So sind wir. Wir sind Legionäre. Wir schlagen die Schlacht anderer Leute.

ZEIT: Gehört dieser Zynismus auch zu Ihrem Selbstbild?

Kocks: Klar. Das pflege ich auch.

ZEIT: Pflegen Sie es auch, indem Sie Ihre Firma Cato nennen, nach einem alten Römer, der für seine Rhetorik bekannt wurde?

Kocks: Ich gebe den Intellektuellen, ob ich es bin oder nicht.

ZEIT: Sie waren bis 2001 bei VW. Den Skandal um Prostituierte haben Sie verpasst. Finden Sie das schade, oder sind Sie darüber glücklich?

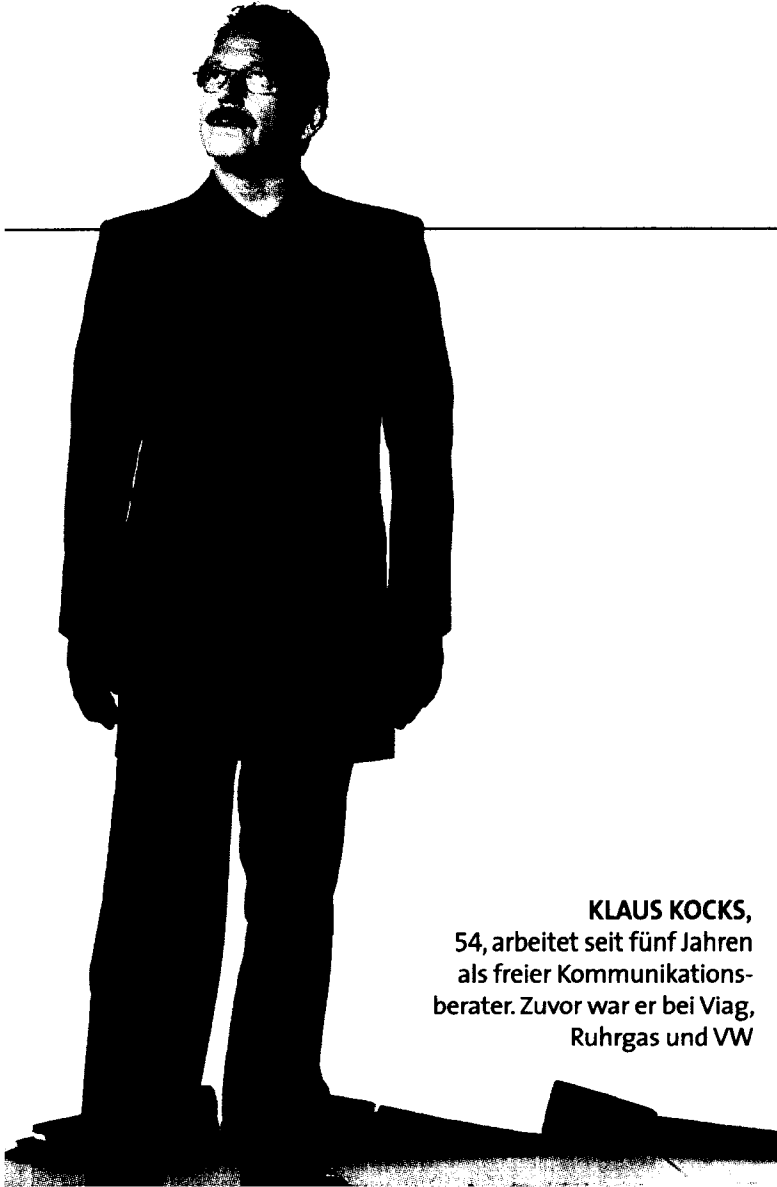
Kocks: Schade! VW ist mir ans Herz gewachsen. Ein ordentlicher Laden. Die Salamtaktik meines Nachfolgers möchte ich nicht kommentieren.

ZEIT: Aus der Zeit bei VW stammt auch ein Satz von Ihnen: »Ich bin der Beste meiner Branche.« Bereuen Sie einen Satz wie diesen?

Kocks: Nein. Wissen Sie, warum ich diesen Satz immer wieder sagen würde? Weil die anderen Kollegen aufschreien wie die Tiere. Also sage ich: Ja, ich bin immer noch der Beste.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE MATTHIAS STOLZ
UND ARNE STORN

ZEIT, DIE
12.10.2006



KLAUS KOCKS,
54, arbeitet seit fünf Jahren
als freier Kommunikations-
berater. Zuvor war er bei Viag,
Ruhrgas und VW

1100 für DIE ZEIT