



Eine Geschichte lebt von Menschen



1

Für den Weihnachtsmann stand 1931 der pensionierte Coca-Cola-Verkaufsfahrer Lou Prentice Modell. Der schwedische Grafiker Haddon Sundblom hatte von Coca-Cola den Auftrag bekommen, eine Werbekampagne mit Santa Claus zu machen. Er nahm den dicken, weißbärtigen Prentice, kleidete ihn in den Firmenfarben rot und weiß – der Weihnachtsmann war geboren. Bis heute ist er rot-weiß gekleidet.

Geschichts- stunde

Wirtschaft und Medien, Manager und Journalisten sind untrennbar miteinander verbunden: die einen als Geschichtenerzähler, die anderen als Geschichtsschreiber. Doch genau das ist eine Geschichte voller Gegensätze.

Von Christian Meier

Erinnert sich noch jemand an Heinrich Haffenloher? Diesen Klebstofffabrikanten aus der Provinz, den Mario Adorf in der ersten Folge der legendären TV-Serie „Kir Royal“ ebenso legendär verkörperte? Haffenloher will den Klatschreporter Baby Schimmerlos bestechen, damit der ihn groß rausbringt und er endlich in die Münchner Schickeria aufgenommen wird. Doch Schimmerlos, gespielt von Franz Xaver Kroetz, ziert sich. Da bricht es aus dem Provinzmagnaten heraus: „Ich kauf dich einfach. Ich scheiß dich so was von zu mit meinem Geld, dass du keine Ruhe mehr hast.“ Und wenn er erst eines seiner Geschenke angenommen habe, so denkt der Bonsai-Kapitalist, dann gehöre Schimmerlos ihm allein, ihm, Haffenloher. Nein, natürlich ist niemand genau wie Haffenloher. Aber ein bisschen? Wünschen sich nicht alle Vorstände, Geschäftsführer und Manager, bestimmen zu können, was und wie über sie berichtet wird? Zumal sie selbst besser als jeder Journalist wissen, was im Unternehmen los ist?

Da liegt das Problem. Gerade weil sie besser Bescheid wissen, werden Journalisten immer argwöhnen, dass ihnen das Interessante der Geschichte vorenthalten wird. „Medien wollen publizieren, was Unternehmen nicht gern publiziert hätten“, bringt Wolfgang Kaden, ehemaliger Chefredakteur

des „Manager Magazin“, den „eingebauten Gegensatz“ auf den Punkt. Medienarbeit gilt daher bisweilen als Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation. Sie darf dabei niemals Gefahr laufen, eines zu sein: Werbung. Das mahnt einer an, der weiß, wovon er redet; Thomas Heilmann, Partner und Miteigentümer der Werbeagentur Scholz & Friends: „Man muss die Salatdeko vom Fleisch unterscheiden“, sagt er. Ersteres ist Werbung. Letzteres Unternehmenskommunikation.

Werbung soll Absatz und Umsatz steigern, Unternehmenskommunikation zielt auf Image, Marke und Reputation ab. Das Prinzip Werbung ist einfach: Je größer oder pro-

minenter sie platziert wird, desto teurer ist sie. Es gibt Preislisten für Anzeigen und TV-Spots. Werbung hat den Kunden im Visier. Unternehmenskommunikation ist komplexer. Mancher Manager glaube zwar immer noch, man könne sich bei den Medien einkaufen, sagt Dirk Große-Leege, ehemals Konzernsprecher der Deutschen Bahn sowie oberster VW-Kommunikator und heute selbstständiger Kommunikationsberater. Aber in den Redaktionen entscheiden immer noch die Medienmacher. Und die denken an ihre Leser. Sie brauchen etwas, das sie wiederum an ihr Publikum weitergeben können: eine gute Geschichte. „Storytelling“ heißt das im angelsächsischen Raum. Menschen interessieren sich für Menschen, nicht für



Eine Geschichte nimmt die Menschen ernst

”

Nach Wochen des Übernahmekampfes stimmte der ehemalige Mannesmann-Chef Klaus Esser plötzlich der Fusion mit Vodafone zu. Die Öffentlichkeit war empört, dass Esser trotz verlorenen Kampfes eine Abfindung in zweistelliger Millionenhöhe kassierte. Der Fall löste eine Diskussion über zu hohe Managergehälter aus.

seelenlose Faktensammlungen. Genau hier setzten die Kommunikationsprofis an. Sie sind die modernen Variante der Geschichtenerzähler, die es schon in der Antike gab. Dazu braucht es Phantasie.

In einer Zeit, in der die Medienvielfalt permanent wächst, brauchen Unternehmen – Großkonzerne wie Klein- oder Mittelständler – herausragende Geschichten, um wahrgenommen zu werden. Bei Unternehmen, die an die Börse gehen, hat diese Geschichte einen eigenen Namen: Equity Story. Sie erzählt den Grund, warum Investoren dem Unternehmen vertrauen und ihm ihr Geld anvertrauen sollen. Wer nicht an die Börse geht, will vielleicht kein Geld, aber Zeit und Aufmerksamkeit. Auch dafür braucht man eine Geschichte. Im Prinzip ist es einfach: Je interessanter die Geschichte eines Unternehmens ist, desto leichter ist es, sie in der Öffentlichkeit zu platzieren. Je charismatischer ein Manager ist, desto eher wird ihm Platz zur Darstellung seiner Person und damit des Unternehmens gegeben.

Doch ab wann wird eine Geschichte interessant? Anschauliche Beispiele liefern Garagengeschichten aus dem Silicon Val-



ley. Ein Beispiel: Hewlett-Packard. Am Beginn der Geschichte starten zwei Menschen 1939 mit ihrer Existenzgründung in einer Garage. Diese Garage gilt heute als Geburtsort des Silicon Valley. Und das Happy End: Das Unternehmen hat sich zu einem Weltkonzern entwickelt. Die Garage, die William Hewlett und David Packard damals für 45 Dollar im Monat gemietet hatten, wurde inzwischen für 1,7 Millionen Dollar gekauft und dient als Werbemotiv. Die Geschichte hat eine ähnliche Dramaturgie wie die Erfolgsstory „Vom Tellerwäscher zum Millionär“. Diese Geschichten – die auch Google, Microsoft und Apple erzählen können – berühren, unterhalten und bleiben deshalb im Gedächtnis.

Das Gegenbeispiel liefert die frühere KartstadtQuelle AG. Sie heißt zwar heute Arcandor, doch nur die wenigsten wissen, warum. Dass der Name nicht durchgesetzt werden konnte, liegt zum einen daran, dass Geschäftsbereiche wie die Kaufhäuser oder der Versandhandel ihren alten Namen behalten haben, aber auch daran, dass der Namenswechsel nicht emotional aufgeladen werden konnte. Der Name signalisiert nach Angaben des Konzerns Mut, Tatkraft und Zukunftsorientierung



Eine Geschichte muss authentisch sein

Wer eine Rolex trägt, sollte dazu stehen. Dem Ex-Siemens-Vorstandsvorsitzenden Klaus Kleinfeld wurde nicht das Tragen der Rolex vorgeworfen, sondern die Tatsache, dass er seine Luxus-Uhr auf einem offiziellen Foto wegwetuschieren ließ. Ein klassischer Fall von falscher Beratung durch PR-Profis.

Eine Geschichte muss stimmen

Umweltaktivisten von Greenpeace besetzten 1995 Brent Spar, um das Versenken der Öllager- und Verladeplattform zu verhindern. Fünf Monate später musste Greenpeace einräumen, dass ihre Schätzung über 5.000 Tonnen giftiger Ölrückstände im Tank fehlerhaft war. Die Rückstände beliefen sich auf weniger als 100 Tonnen – peinlich für Greenpeace.

– das bleibt ohne Geschichte eine leere Worthölse. Die Grundvoraussetzung einer Geschichte: Sie darf nicht erfunden werden. Sie muss interessant erzählt werden, um nicht im multimedialen Grundrauschen unterzugehen. Ein Terrain, auf dem sich Topmanager allerdings ungern bewegen, weil dort unzählige Fettnäpfchen lauern. „Es gibt kaum Unternehmen, die Spaß daran haben, sich mit der Presse zu unterhalten. Manager wollen sie sich meist vom Leib halten“, sagt Kommunikationsberater Große-Leege. Er hält das für eine grobe Fehleinschätzung – nur wer Kontakte zu den Medien aufbaue, könne sich auf Dauer behaupten. Erst recht, wenn es zu einer Krise kommt.

Hoch bezahlte Einflüsterer und Spin-Doktoren, die für ihre Auftraggeber wichtige Themen in relevanten Medien platzieren, sollen es dann richten. Die eher abfällige Bezeichnung „Spin-Doktor“ beschrieb ursprünglich Kommunikationsberater aus der Politik. Spin-Doktoren verliehen den Botschaften der Politiker den richtigen Dreh (engl. spin). Im Unterschied zu politischen Propagandisten geht es einem Spin-Doktor nicht darum, bestimmte Ideologien zu vermitteln, sondern ihre Auftraggeber in ein positives Licht zu rücken. „In einer Welt, in der das Verkaufen bedeutsamer geworden ist als das Produzieren“, bilanziert Ex-Chefredakteur Kaden, „hängt das Image zunehmend weniger von realen Aktiva ab, sondern von immateriellen Werten wie der Reputation.“ Besonders gefragt als Berater sind zwei Gruppen von Ehemaligen: Ex-Konzern-Kommunikatoren wie Große-Leege und Christoph Walther (Daimler-Chrysler) sowie ehemalige Chefredakteure wie Hans-Hermann Tiedje („Bild“) und Thomas Knipp („Handelsblatt“). Sie alle leiten heute PR-Agenturen, die in Vorstandsetagen wohlbekannt sind: CNC, WMP Euro-Com, Brunswick.

UNITED COLORS
OF BENETTON.

Eine Geschichte braucht den Konflikt

”

Ein am Down-Syndrom erkranktes Kind steht Model für Benetton. Starfotograf Olivero Toscani brachte zwei Unvereinbarkeiten zusammen: Mode und Behinderung. Damit spaltete er die öffentliche Meinung. Proteste gegen seine Fotos waren ebenso häufig wie Prämierungen. Die Themen des Fotografen: Tod, Krankheit, Sex und Gewalt.

5

R... UASS... ... IN... IS...

Eine Geschichte muss sich sich auf die Zukunft richten

Nachhaltigkeit – ein Schlagwort macht Karriere. Bionade war die erste „grüne“ Brause, ein nachhaltiges Bioprodukt. Der Dreiklang „Ökonomie, Ökologie und Soziales“ scheint in einer Marke zu harmonieren. Das saubere Image hilft bei der Kommunikationsstrategie; das Unternehmen kann sich als zukunftsweisend präsentieren. Das ist nur ein Pluspunkt des Brauseproduzenten: Die Biografie von Bionade zitiert viele Mythen. Es begann in einer zum Labor umgebauten Wohnung eines in der Insolvenz befindlichen Brauers – das ist vom Tellerwäscher zum Millionär. Dass Coca-Cola die alkoholfreie Brause kaufen wollte – das ist David gegen Goliath.

6





Eine Geschichte soll überraschen



Monatelang wurde spekuliert. Dann enthüllte Apple-Chef Steve Jobs das Handy „iPhone“. „Wir werden das Telefon neu erfinden“, versprach er. Den Einstieg des Unternehmens in die Handyproduktion haben die Medien erwartet. Die Überraschung war das Gerät selbst. Es wird allein durch Fingerbewegungen auf dem Display bedient.

Auch die Unternehmen stocken ihre PR-Abteilungen auf. Insgesamt sind mehr als 50.000 Menschen in der deutschen PR-Branche beschäftigt. Klaus Kocks, Gründer von Cato und ehemaliger VW-Kommunikationsvorstand, begrüßt das: „Ein Unternehmen ohne funktionierende PR gleicht einer Autowerkstatt ohne Lackiererei.“ Lackierer werden dabei immer häufiger Chefredakteure oder bekannte Autoren. Deren Seitenwechsel zur Industrie besitzt längst keinen Hautgout mehr. „Wirtschaftswoche“-Chef Stefan Baron wechselte zur Deutschen Bank, RTL-Sprachrohr Oliver Herrgesell war stellvertretender Chefredakteur des „Stern“, Thomas Voigt, Ex-„Impulse“, ist heute Direktor für Unternehmenskommunikation bei Otto. Die ehemaligen Journalisten kennen ihre Pappenheimer. Sie wissen, dass die Redaktionen unter enormem Spardruck stehen, sich Spezialisten für einzelne Branchen oder gar Unternehmen kaum noch leisten können.

Dieser Trend geht so weit, dass Pressesprecher darüber klagen, Journalisten würden sich mit den Themen, über die sie schreiben, nicht richtig auskennen; was bedeutet, dass Redakteure für gute Geschichten empfänglicher werden. „Ich kann

gar nicht so viele Geschichten erfinden, wie ich loswerden könnte“, sagt Spin-Experte Kocks. „Es ist ekelhaft, wie speichel-leckend sich Journalisten an Lobbyisten heranschmeißen, um so an Informationen zu kommen und bloß nicht selbst recherchieren zu müssen.“

Zentrale Leistung von PR-Agenturen ist daher die Dramaturgie. „Plattes Vermitteln ausgewählter Informationen funktioniert nicht mehr“, sagt Stephan Clausen, ehemals Journalist bei der „Welt“, heute Eigentümer der Berliner Agentur Ketano. „Natürlich“ machen sich PR-Spezialisten die knappe Recherchezeit der Redakteure zunutze und bombardieren sie mit Informationen. „Aber es wäre ein Trugschluss zu glauben, in Redaktionen werde alles ungeprüft veröffentlicht.“ Vorsichtig sind die Medienvertreter bei Informationen aus PR-Agenturen, „weil sie einem nur Storys unterjubeln wollen, über ihre Auftraggeber ansonsten herzlich wenig wissen“, sagt Kaden. Spindoktoren hätten dagegen „ihre Existenzberechtigung“.

Für Medienvertreter gelte es, den Kontakt zu solchen Beratern zu halten, weil sie als Türöffner in die Konzerne wirkten und in der Regel tatsächlich nah am Vorstand

seien. Diese Spin-Experten entscheiden oft auch darüber, welchem Medium eine schlagzeilenträchtige Geschichte „exklusiv“ gesteckt wird – für meinungsbildende Medien sind gute Storys besser, wenn sie exklusiv sind. Und die gibt es gar nicht selten. Unternehmen stecken gewöhnlich voller guter Storys. Die Kunst liege darin, sie zu entdecken – und entsprechend aufzubereiten. Wichtig für das gute Geschichtenerzählen ist auch die jeweilige Medienlandschaft. Ob Kundenzeitschrift, Vorstandsblog oder Newsletter – jedes Medium hat seine eigene Sprache. Das klingt nach einer Binsenweisheit, aber oft mangelt es Unternehmen gerade hier an strategischen Kenntnissen. Nur ein Beispiel: In einem Artikel für den Nachhaltigkeitsbericht eines Versandhändlers, der von Alphabetisierungsmaßnahmen und Schulungen im Umgang mit Pestiziden seiner Zulieferer aus der Dritten Welt erzählte, wollte eine Verantwortliche aus der Unternehmenskommunikation unbedingt die Wörter „kuschelige Bademäntel“ und „sexy T-Shirts“ unterbringen.

Fehlritte dieser Art können sich die Spindoktoren in der Politik nicht leisten. Die wahrscheinlich bisher beste integrierte Kommunikationskampagne haben die PR-Verantwortlichen von Barack Obama entwickelt. Obama führte in den USA einen Wahlkampf auf allen medialen Plattformen. Es gab Obama-TV und Obama-Mobile fürs Handy, unter der Rubrik „Obama Everywhere“ waren auf der offiziellen Website auch alle Social Networks gelistet, auf denen er mit eigenem Profil vertreten war, Facebook, MySpace, Flickr, Twitter. Allein auf Facebook registrierten sich über zwei Millionen Anhänger des Politikers. Wie viele der Stimmen, die Obama bei der Wahl am 4. November erhielt, auf seine Kommunikationsstrategie zurückzuführen sind, wird man im Detail nie erfahren,



Eine Geschichte muss viele Zielgruppen bedienen



Dank Barack Obamas breit gestreuter Kommunikationsstrategie waren die Wahlen in den USA auch für junge Menschen ein Thema. Über das Internet hat er sie angesprochen, über sämtliche Kanäle, die das Medium zur Verfügung stellt. Zwei Drittel der unter 30-Jährigen haben den Demokraten gewählt.