



Klaus Kocks, 57: „Nicht der Kapitalismus muss sich verändern, sondern seine Vermarktung.“

# „Ist die Wirklichkeit nur inszeniert, Herr Kocks?“

**Public Relations** | Klaus Kocks kreiert das öffentliche Image von Vorständen und Politikern. In der PR-Branche gilt er als Querkopf. Der studierte Philosoph über Wahrheiten, Täuschungen 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 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. Das war geniale PR!

**€uro:** Was meinen Sie genau?

**Kocks:** Genial war, dass diese Mama-und-Papa-sind-bei-Euch-Nummer in der Bevölkerung für urkindliches Vertrauen gesorgt und eine Massenhysterie verhindert hat. Nach der Lehman-Pleite hatten wir ja gefürchtet, dass sich unser Ersparnis 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.

**€uro:** 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 Geschäfts-

politik selbst. Da muss man sich nur die Schmierkomödie um die Landesbanken oder das Händchen-Theater um die Selbstauflösung des Kölner Finanzklüngels anschauen.

**€uro:** Und reagiert die Wirtschaft geschickt?

**Kocks:** Die Leistungsträger der Wirtschaft sind in eine Falle gelaufen und sehen nun alt aus. Sie reagieren mit Unterwerfungsritualen und Zwangsbeschwichtigungen. Peinlich.

**€uro:** Warum hat die Unternehmens-PR der Politik-PR häufig so wenig entgegenzusetzen?

**Kocks:** Sie ist oft unbeholfen, kurzichtig und kontraproduktiv. Ein Grund dafür: 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.

**€uro:** Der Psychologe und Managementberater Manfred Kets de Vries sagt: „Macht ist ein starkes Narkotikum – anregend, belebend und Sucht erzeugend.“ Viele Manager und Politiker seien auch deshalb blind für die Folgen ihres Verhaltens. Können Sie das bestätigen?

**Kocks:** Auch meiner Erfahrung nach sind hocheffiziente Menschen Suchtcharaktere. Ihre extreme Selbstmotivation 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.

**€uro:** Sie meinen, dass auch Manager wie die ehemaligen Arcandor-Chefs Eick und →



„Die Equity Story ist immer Story – und vielleicht auch Equity.“ Kommunikationsberater Klaus Kocks im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel



Wenn es mit der Karriere eines Konzernchefs abwärts geht, sollte er lieber mit einer Millionenabfindung rausgeschmissen werden.“

→ Middelhoff oder der Ex-Chef der Skandalbank Hypo Real Estate Funke spitze waren?

**Kocks:** Sicher – vor ihrem Abstieg. Oft ist es so: Führungskräfte sind irgendwann vor allem 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 mancher Topmanager und Spitzenpolitiker eher dem König einer Opiumhöhle – und mitunter geht's dann rasch bergab mit ihm.

**€uro:** 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 mit der Karriere eines Konzernchefs abwärts geht, sollte er besser mit einer Millionenabfindung rausgeschmissen werden. Wird aus falscher Loyalität an ihm festgehalten, schadet das der Firma meist mehr als die Abfindung. Für den neuen Chef kann man dann eine neue Story dichten, die der Firma zu neuen Höhenflügen verhilft.

**€uro:** PR-Leute sind Geschichtenerzähler?

**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.

**€uro:** Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann geht nach wie vor mit einem Kapitalrenditeziel von 25 Prozent hausieren, obwohl seine

Unbeliebtheit in der Bevölkerung auch auf dieser Zahl basiert. Welche Story würden Sie ihm andichten, um sein Image zu verbessern?

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

**€uro:** Sind die beiden Klienten von Ihnen?

**Kocks:** Dann würden wir jetzt nicht über Ackermann sprechen.

**€uro:** Warum finden Sie seine PR so toll?

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

**€uro:** In einem Imageranking der Konzernchefs Deutschlands, für das Manager befragt wurden, landete der Allianz-Chef Michael Diekmann auf dem letzten Platz. Der Grund: 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.

**€uro:** Und wie macht man so etwas?

**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.

**€uro:** Verraten Sie eine?

**Kocks:** Nur über seinen Chefkommunikator Galli-Zugaro: Der hat 2009 bei einem PR-Fachkongress einen Vortrag gehalten und dort tatsächlich erzählt, 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.

**€uro:** Das glauben sogar PR-Leute?

**Kocks:** Und ob. Viele waren beeindruckt.

**€uro:** 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.

**€uro:** 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.

**€uro:** Die Auswüchse in deutschen Banken soll Finanzminister Schäuble zügeln. Trauen Sie ihm das zu?

**Kocks:** Nur so viel: Ich vermisse Peer Steinbrück. Nicht nur, weil ich SPD-Mitglied bin, sondern weil sein Krisenmanagement richtig gut war. Auch aus PR-Sicht. Dass er abgewählt wurde, halte ich für einen 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.

**€uro:** 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.

**€uro:** Warum sind Sie nicht Spitzenpolitiker geworden? Die Kunst der Selbstinszenierung beherrschen Sie doch.

**Kocks:** Weil auf Top-Positionen ein ungeheuerliches Maß an Selbstverleugnung und Belastbarkeit vonnöten ist. Vorstände und Politiker dürfen sich ja nicht einmal in der Nase bohren! Das würde ich nie aushalten.

**€uro:** Vielen Dank für das Gespräch.

Das vollständige Interview lesen Sie im Internet unter [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net). Dort spricht Kocks auch über „Image-Karrieristen“ wie Ex-Arcandor-Chef Eick und erklärt, warum er den Milliardenbetreiber Bernard Madoff großartig findet.

**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 2001 gründete er die CATO Sozietät für Kommunikationsberatung und wirkt nun für Firmen und Politiker im Hintergrund.