

**REDLINE** | VERLAG

Klaus J. Stöhlker

**WER  
RICHTIG**

**KOMMUNIZIERT**

**WIRD  
REICH**

PR als Schlüssel  
zum Erfolg

Klaus J. Stöhlker

**Wer richtig kommuniziert  
wird reich**



Klaus J. Stöhlker

**WER  
RICHTIG**

**KOMMUNIZIERT**

**WIRD  
REICH**

**PR als Schlüssel  
zum Erfolg**

**REDLINE** | VERLAG

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:  
[stoehlker@redline-verlag.de](mailto:stoehlker@redline-verlag.de)

Nachdruck 2012

© 2001 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

© 2001 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: textline Kommunikation, Ursula Wild, Zürich

Umschlaggestaltung: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld

Satz: M. Zech, Redline GmbH

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-449-1

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-388-5

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
1. Kapitel	
<b>Welten zwischen Sein und Schein</b>	
<b>1. Der Siegeszug der virtuellen Kommunikation</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Der Krieg als der Vater aller Dinge</b> .....	<b>14</b>
2.1. Bessere Technologie revolutioniert die Kommunikation .....	15
2.2. Voraussetzungen für virtuelle Kommunikation .....	16
<b>3. Die Virtualität erfasst den Alltag</b> .....	<b>17</b>
3.1. Stars als Vorzeigepuppen der Virtualität .....	18
3.2. Zentrale der Virtualität im Unternehmen: Corporate Communications .....	19
3.3. Die Entmachtung der Werber und Marketer .....	20
<b>4. Die verhängnisvolle Gleichsetzung von PR und Journalismus</b> .....	<b>23</b>
4.1. Journalisten und Werber sind keine Öffentlichkeitsarbeiter .....	24
4.2. Traumberuf: Medien-Multikulti .....	25
4.3. Aufwand und Ertrag der Werbung stimmen nicht .....	26
4.4. Berufsverbände sollten Standards setzen .....	28
4.5. Public Relations brauchen mehr als Pressearbeit .....	29
<b>5. Public Relations schaffen echte Werte</b> .....	<b>31</b>
5.1. Ein guter Ruf kann mehr wert sein als die Substanz .....	32
5.2. Imageaufbau setzt einen klaren Management-Entscheid voraus .....	33
5.3. Einfluss der Öffentlichkeitsarbeit auf die Börse .....	35
<b>6. Tops und Flops in der PR</b> .....	<b>37</b>
<b>7. Fazit: Kommunikation = Sachverstand + Energie</b> .....	<b>40</b>

## 2. Kapitel

**Kommunikation als Produktionsmittel  
neben Kapital und Know-how**

<b>1. Der neue Stellenwert der Kommunikation</b> .....	<b>42</b>
1.1. Informationsvorsprung bringt mehr als Bodenschätze .....	42
1.2. Über Information weiss das Kapital, wohin es fließen muss .....	43
<b>2. Sprunghafte Entwicklung der Wirtschaftsgeschichte</b> .....	<b>44</b>
2.1. Kommunikation als Umsatz-Generator .....	47
2.2. Die 4 grossen Kränkungen der Menschheit .....	47
<b>3. Informationsbedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen</b> . . . .	<b>50</b>
3.1. Information als Mittel zum – mehr oder weniger lauterem – Zweck . .	52
3.2. Information als Waffe .....	52
3.3. Information als Geldverteiler .....	53
<b>4. The world loves a winner – alles hängt am guten Ruf</b> .....	<b>55</b>
<b>5. Die Bedeutung der PR für kleine und mittlere Unternehmen</b> .....	<b>56</b>
5.1. Informationsnachfrage zerrt Mauerblümchen ins Rampenlicht . . . .	56
5.2. Stolperstein: KMUs vertrauen nur auf Handfestes .....	58
5.3. Die Chance der Kleinen: Persönlichkeit .....	59
5.4. Die Medien-Plattformen für KMUs nehmen zu .....	60
5.5. Das Pflichtenheft für KMUs .....	62

## 3. Kapitel

**PR-Erfolg braucht System**

<b>1. Public Relations – Strategie und Planung</b> .....	<b>66</b>
1.1. Das 3-Welten-Modell von Sir Karl R. Popper .....	68
1.2. Hierarchie der PR-Massnahmen und -Ziele .....	70
<b>2. Höchste Hierarchiestufe: Public Affairs</b> .....	<b>72</b>
2.1. Public Affairs sind aus der Krise geboren .....	73
2.2. Corporate Prestige – Ernte aus den Public Affairs .....	74
2.3. Auch Dienstleister und Industrien brauchen Corporate Prestige . . . .	76
<b>3. Mittlere Hierarchiestufe: Corporate Communications</b> .....	<b>77</b>
3.1. Corporate Communications – Botschaften für alle internen und externen Gruppen .....	77

3.2. Corporate Image – das Unternehmen in der Fremdwahrnehmung . . .	78
<b>4. Unterste Hierarchiestufe: Marketing Communications . . . . .</b>	<b>78</b>
4.1. Marketing Communications – die konkrete Verkaufsargumentation . . . . .	78
4.2. Marken-Image – die Reputation der einzelnen Produkte . . . . .	79
<b>5. Kommunizieren ja – aber auf der richtigen Stufe . . . . .</b>	<b>79</b>
<b>6. Die Plus-Punkte einer systematischen PR . . . . .</b>	<b>82</b>
6.1. Interne Hindernisse für die planmässige Umsetzung . . . . .	82
6.2. Realistische PR-Ziele . . . . .	83
<b>7. PR in der Praxis: Das Drei-Säulen-System . . . . .</b>	<b>85</b>
7.1. Die 1. Säule des Drei-Säulen-Systems: Die Aktion . . . . .	86
7.2. Die 2. Säule des Drei-Säulen-Systems: Die Auswahl . . . . .	86
7.3. Die 3. Säule des Drei-Säulen-Systems: Das System . . . . .	87
<b>8. Die 10 Goldenen Regeln der Kommunikation . . . . .</b>	<b>89</b>

#### 4. Kapitel

### Wer gehört werden will, muss fühlen

<b>1. Die Psychologie der erfolgreichen Kommunikation . . . . .</b>	<b>93</b>
1.1. Die vier Aspekte einer Nachricht: Sachinhalt – Selbstoffenbarung – Beziehung – Appell . . . . .	93
1.2. Jede Interview-Frage hat vier Seiten . . . . .	95
1.3. Jede Reaktion hat vier Seiten – sogar das Schweigen . . . . .	96
<b>2. Die kongruente Kommunikation mit vier Ohren . . . . .</b>	<b>99</b>
<b>3. Die Kunst des Dialogs . . . . .</b>	<b>100</b>
3.1. Strukturierungstechnik: Die unausgesprochenen Zuhörerfragen . . .	101
3.2. Verständlich-Macher in der Kommunikation . . . . .	103
3.3. Einfachheit: „Man muss dem Volk aufs Maul schauen“ . . . . .	104
3.4. Gliederung: „Ordnung ist die halbe Miete“ . . . . .	105
3.5. Kürze/Prägnanz: „In der Kürze liegt die Würze“ . . . . .	106
3.6. Zusätzliche Stimulanz: „Grau ist alle Theorie“ . . . . .	107
<b>4. Entertainment wird zum Treibsatz für Info-Transport . . . . .</b>	<b>108</b>
4.1. Klamauf ohne Konzept ist gefährlich . . . . .	109

<b>5. Zur Sachaussage – sie muss wahr sein ... und noch mehr</b>	<b>112</b>
5.1. Weg vom Hickhack der Sachaussagen – hin zur Vision	113
5.2. Neue Bilder braucht das Land	114
5.3. Vorstellungen und Mythen prägen unsere Art zu denken und zu handeln	115
<b>6. Zur Selbstoffenbarung – Transparenz zur eigenen Person schaffen</b>	<b>117</b>
<b>7. Zum Appell – Wirkungen und Zustände erzielen</b>	<b>118</b>

## 5. Kapitel

### Die PR-Instrumente – Kanäle zur Innen- und Aussenwelt

<b>1. Agenda-Setting – proaktive statt reaktive Kommunikation</b>	<b>119</b>
1.1. Jagd nach „Hot News“	119
1.2. Der Aufhänger: Unternehmen müssen wissen, was eine Geschichte ist	123
1.3. Wie man Journalisten kontaktiert	126
1.4. Was tun, wenn Journalisten anrufen?	128
1.5. Die 7 grössten Irrtümer im Umgang mit den Medien	130
<b>2. Cyberworld: Internet, Intranet, E-Business</b>	<b>133</b>
2.1. E-Commerce: Die neuen Spielregeln der Kommunikation	133
2.2. E-Business	135
2.3. Website	136
2.4. Intranet und betriebsinterne Kommunikation	138
<b>3. Elektronische Medien: TV und Radio</b>	<b>140</b>
3.1. Kurz-Interview	141
3.2. Talk-Shows/Diskussionsrunden	142
3.3. Zwischen Himmel und Hölle	143
<b>4. Printmedien</b>	<b>144</b>
4.1. Fach- und Publikumsmedien	144
4.2. Der Medienversand	146
4.3. Medienadressen	149
4.4. Medienkonferenz	150
<b>5. Die Macht der Bilder und optischer Elemente</b>	<b>161</b>

<b>6. Scheckbuch-Journalismus</b> .....	<b>163</b>
<b>7. Messen</b> .....	<b>164</b>
<b>8. Publikationen</b> .....	<b>168</b>
8.1. Kolumnen/Artikel .....	168
8.2. Bücher/Broschüren .....	169
<b>9. Kundenzeitung/Hauszeitung</b> .....	<b>176</b>
9.1. Konzept .....	177
9.2. Redaktionsplan .....	178
9.3. Professionalität der Beiträge .....	180
9.4. Budget/Kosten .....	180

## 6. Kapitel

### **Die Praxis: Vom Ist- zum Soll-Zustand in der Kommunikation**

<b>1. Kommunikation ganzheitlich verstehen und organisieren</b> .....	<b>182</b>
1.1. Die Ableitung der Massnahmen aus der PR-Hierarchie .....	184
1.2. Die PR-Stufenleiter .....	186
1.3. Die Breitbandkommunikation .....	189
<b>2. PR in der Praxis</b> .....	<b>191</b>
2.1. Arbeitssystematik .....	191
2.2. Case-Studies mit Massnahmenkatalog/Lösungen .....	191
<b>3. Nachbearbeitung, Controlling</b> .....	<b>204</b>
3.1. Erfassung der Reaktionen auf allen Hierarchiestufen .....	204
3.2. Die PR-Stufenleiter als Erfolgskontrolle und Standortbestimmung ..	206
<b>4. Anforderungen an den Leiter Corporate Communications</b> .....	<b>207</b>
4.1. Der Informationsleiter als Kenner der Medien .....	207
4.2. Der Informationsleiter als sozial kompetenter „advocatus diaboli“ .....	209
4.3. Organisations- und Salärfragen .....	210
<b>5. Die Suche nach dem kompetenten externen Partner</b> .....	<b>213</b>
5.1. Berater und Kunde sind ein Team .....	213
5.2. Qualitätskriterien bei der Beratung .....	214
5.3. Die Kommunikations-Bringschuld liegt beim Berater .....	216

<b>6. Welcher Aufwand ist bei der Öffentlichkeitsarbeit heute angemessen? . . . . .</b>	<b>218</b>
6.1. PR-Budgets in der Praxis . . . . .	219
6.2. Die Honorierung der PR-Dienstleistungen . . . . .	219
6.3. Beispiele aus der Praxis: Massnahmen und Kostenfolgen . . . . .	221

## 7. Kapitel

### **Krisenprävention und Krisenmanagement**

<b>1. Die Angst greift nach den Managern . . . . .</b>	<b>227</b>
1.1. Dauerpräsenz und Schlagfertigkeit sind gefragt . . . . .	230
1.2. Herausforderung Globalisierung . . . . .	232
1.3. Konflikt – Krise – Katastrophe . . . . .	233
1.4. Relative Häufigkeit der Krisenursachen . . . . .	234
<b>2. Krisenmanagement . . . . .</b>	<b>235</b>
2.1. Krisenmanagement beginnt lang vor der Krise . . . . .	235
2.2. Die Kommunikation in den vier Phasen der Krise . . . . .	237
<b>3. Kommunikation als wesentlicher Bestandteil der Krisen-PR . . . . .</b>	<b>240</b>
<b>4. Das Waffenlager der Unternehmens-Gegner . . . . .</b>	<b>242</b>
<b>5. Falsche Berichterstattung in den Medien . . . . .</b>	<b>244</b>
<b>6. Tops und Flops aus der Krisen-PR . . . . .</b>	<b>245</b>
<b>7. Checklisten für verschiedene Krisenszenarien . . . . .</b>	<b>249</b>

# Vorwort

---

Es ist unglaublich, welche Angst die Menschen voneinander haben. Sie scheuen sich, an Tischen und in Konferenzräumen miteinander zu reden. Schon wer den „small talk“ beherrscht, gilt als Meister der Konversation und Kommunikation. Die Mehrheit verbirgt sich hinter selbst gewählter Isolation.

Dann wiederum lassen wir alle uns täuschen von glanzvollen Stars, sei es auf der politischen Bühne oder in der Alltagskultur der Medien, am meisten aber in der alles beherrschenden Wirtschaft, in den vielerlei Unternehmen, die über individuelle Erfolge und Schicksale letztlich entscheiden.

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich aktive zwischenmenschliche Kommunikation, wird sie richtig verstanden und gelebt, stets als Akt der Befreiung verstanden habe. Das „Ich denke, also bin ich“ von René Descartes muss heute ergänzt werden durch ein „Ich kommuniziere, also bin ich.“

Viele Menschen haben an diesem Buch mitgewirkt, die erfolgreichen ebenso wie die gescheiterten. Dankbar bin ich meinen über 400 Klienten, die ich in 30 erfahrungsreichen Jahren beraten durfte: lautstarken und selbstbewussten US-Amerikanern ebenso wie herrischen Deutschen, charmanten Österreichern und schlaun Schweizern. Sie haben in meinem Kopf einen Raster gebildet mit einem wichtigen Knoten, den es zu entdecken gilt: den Kommunikations-Knoten.

Wir werden beherrscht von „Great Communicators“, den Ronald Reagans ebenso wie den Tony Blairs und Gerhard Schröders, den Jürgen Schrempps, den Jörg Haiders und den Adolf Ogis. Hunderte von Menschen kommunizieren ausgezeichnet – und beherrschen damit die anderen, werden erfolgreich, angesehen und vermögend. Auch praktisch unbekannte Menschen können auf der Statusleiter der Anerkennung und Bekanntheit unerhört grosse Erfolge erzielen, wenn sie ihren Weg nur konsequent und mit Geschick verfolgen.

Kommunikation ist noch weit davon entfernt, eine Wissenschaft zu sein, aber es zeichnet sich ab, dass Soziologie und Verhaltenswissenschaften, Psychologie und Managementwissen zusammen eine neue Dienstleistung bilden, die bisher nur in Ansätzen erkennbar ist. Zuletzt ist es der Mensch in seinem Ehrgeiz, seinem Wahn und seiner Bestimmung, der sich zu einem Gesamtkunstwerk formt.

Dankbar bin ich auch meiner Frau Paula Stöhlker-Vogel, deren „élan vital“ mich die Menschen besser verstehen lehrte, meinen beiden Söhnen Fidel und

Raoul, die einen alten Hasen neue Tricks lehren, meiner Mutter Else Stöhlker und ihrer Schwester Hedi Hess, die mir das Stehvermögen vermittelten, ohne welches das meiste nicht möglich ist.

Ohne Ursula Wild wäre dieses Buch so nicht realisiert worden. Ich habe mir den Luxus einer Ghostwriterin gegönnt, die meine Manuskripte und Gedanken in eine vernünftige Form brachte. Der Ghostwriter vieler Chefs nimmt sich selbst eine Ghostwriterin – auch diese Variante musste einmal erprobt werden.

Ich wünsche dem klugen Leser viel Gewinn!

Klaus J. Stöhlker

Zollikon/Schweiz, im Frühling 2001

# Welten zwischen Sein und Schein

---

## 1. Der Siegeszug der virtuellen Kommunikation

*„Klar und wahr“ soll PR sein – diese alte Weisheit ist längst überholt. Das Publikum hat nur beschränkte Möglichkeiten, die Wahrheit hinter einem Image zu überprüfen. Deshalb stützt sich ihre Wahrnehmung eher auf virtuelle Suggestion denn auf wirkliche Begebenheiten.*

Noch wird diskutiert, ob die klassische Werbung mit Inseraten, TV- und Radio-Spots, Plakaten und Prospekten das wichtigste Kommunikationsinstrument der Wirtschaft bleibt – oder aber die Public Relations auf Dauer doch das wertvollere Instrument sind. Weil ohne Glaubwürdigkeit auch die beste Werbung ihre Ziele nicht erreicht, zeichnet sich am Horizont der Kommunikationsindustrie bereits die nächste Revolution ab: der Aufstieg der virtuellen Kommunikation.

**Wenn die Realität nicht überprüfbar ist, siegt die Virtualität.**

Von Virtualität spricht man, weil die in den Medien oder über andere Kanäle kommunizierten Inhalte kaum noch einen Bezug haben zu den realen Vorgängen oder Leistungen vor Ort. Der Empfänger der Botschaften wird mit einer Menschen- oder Warenwelt vertraut gemacht, die keinen Bezug mehr hat zur Wirklichkeit. Die Konsumenten kaufen Produkte nicht mehr wegen ihrer besonderen und nachweisbaren Qualität, sondern aufgrund des Lebensstils, den diese Produkte verkörpern. Und: Nicht nur die Warenwelt wird vom Prinzip der virtuellen Kommunikation erobert, auch die Politik und die Menschen selbst unterwerfen sich ihren Prinzipien.

Die virtuelle Kommunikation wird in erster Linie durch Fernsehen und die Internetmedien vorangetrieben, aber auch Radio und Printmedien können sich dem intellektuellen Fastfood für die Massen nicht entziehen – und wollen es

auch meist nicht. Ein Unterbereich, die virtuelle Werbung, befindet sich in den USA, Lateinamerika und Asien bereits in voller Entfaltung und wird bald auch in Europa an Boden gewinnen

**Virtuelle Werbung** bedeutet, dass auf dem TV-Schirm Bilder entstehen, die mit der aufgenommenen Wirklichkeit nichts mehr zu tun haben. So wird ein Fussballspiel übertragen – und dabei das Spielfeld mit Werbung überblendet, die vor Ort gar nicht zu sehen ist. Wer das Fussballspiel sehen will, muss die Werbung über sich ergehen lassen. Nur wohlhabendere TV-Nutzer können sich mit einem Spezialgerät gegen Gebühr die Werbung ausblenden lassen. So auffallend diese Entwicklungen auch sein mögen – sie sind gesellschaftspolitisch weniger bedeutend als die virtuellen Unternehmensbilder, welche – unabhängig von der Realität – die Wahrnehmung eines Unternehmens prägen.

## 2. Der Krieg als der Vater aller Dinge

*Die Kriegsberichterstattung hat die virtuelle Kommunikation erfunden und technisch verfeinert: Es gibt keine Toten mehr – wir sehen nur noch, was politisch opportun ist.*

Ebenso wie die Düsentrurbine und das Internet ist auch bei der virtuellen Kommunikation der Krieg der Vater aller Dinge. Vom Ersten Weltkrieg bis zum Vietnamkrieg brachten die Bild- und Filmjournalisten ein mehr oder weniger realistisches Bild der traumatischen Vorgänge an der Front nach Hause. Die militärische Zensur war nie in der Lage, das schreckliche Geschehen ganz ungesehen und ungehört zu machen. Ohne die Bilder aus dem Vietnamkrieg wäre die innenpolitische Opposition in den USA nie derart stark geworden, dass man ihn abbrechen musste. Ganz anders der Golfkrieg: Hier handelte es sich um den ersten „virtuellen“ Krieg, in dem nur ausgewählte Medienvertreter zur Information zugelassen wurden und nach Hause berichten durften. Nie waren die Menschen in den USA und Europa ganz im Bild, was im Irak geschah. Es wurden ihnen Bild- und Tonkonserven aufgetischt, die es den kriegführenden westlichen Regierungen ermöglichten, die Operation „Sandsturm“ gesichtswahrend abzuschliessen. Erst im Nachhinein wurde

deutlich (viele Bücher und Schriften liegen heute dazu vor), mit welchen Täuschungen das virtuelle Kriegsbild geschaffen und durchgesetzt wurde.

Der zweite virtuelle Krieg der Neuzeit spielte sich im Kosovo ab, einem Kleinstaat von gut zwei Millionen Einwohnern. Wochenlang wurden sie von einer internationalen Legionärstruppe bombardiert, ohne dass man wirklich sehen konnte, was geschah. Angesichts der relativen Nähe dieses Staates zu den westlichen Kommunikationszentren ist es eine erstaunliche Leistung, mit welcher Kohärenz die kriegführenden Mächte ihr Kriegs- und Feindbild in der Öffentlichkeit durchsetzen konnten. Es spielte auch kaum eine Rolle, ob sich in diesem Fall Minderheiten gegen den in mancherlei Hinsicht fragwürdigen Krieg wandten. Die Meinungsumfragen bestätigten den Politikern jedes Mal sehr deutlich, dass sie eine Mehrheit für die „humanitäre Kriegführung“ gegen die serbische Regierung hinter sich hatten.

Mit Kriegsrecht und Ausschaltung der Freien Presse, wie etwa das Sendeverbot für den regierungskritischen serbischen Privatsender B 92, konterte das serbische Regime in Belgrad. Aus dem Kriegsgebiet gab es als Alternative zu den Informationen der Nato die offiziellen TV-Bilder des serbischen Staatsfernsehens, das die Nato als Terroristen darstellte, die überwiegend Wohnhäuser und Kinderospitäler bombardierten. Ziel war es, die Bevölkerung in den Nato-Mitgliedstaaten gegen die Luftangriffe zu mobilisieren, um so die Regierungen zu zwingen, aus der Front gegen Belgrad auszuscheren. Hauptansatzpunkt für das Regime in Belgrad war dabei die Bevölkerung in Deutschland, insbesondere die pazifistisch eingestellten Grünen. Ein Nein der Grünen zum Engagement der Bundesrepublik Deutschland innerhalb des Nato-Einsatzes hätte die Regierung Schröder destabilisiert, und damit den Einsatz der Nato entscheidend gefährdet.

Dieser Krieg darf virtuell genannt werden, denn es gab während vieler Monate praktisch keine Information, die den Kriegszielen der Angreifer zuwiderlief. Erst in den letzten Wochen gelang der Regierung in Belgrad durch nicht zu widerlegende Filmaufnahmen der Beweis, dass die Bombardierungen auch gegen nicht militärische Ziele gerichtet waren. Für die meisten Menschen im Westen blieben dies jedoch nur „störende“ Informationen, die am propagandistischen Gesamtbild nichts zu ändern vermochten.

## 2.1. Bessere Technologie revolutioniert die Kommunikation

In der politischen Auseinandersetzung hat der Informationskrieg eine lange Tradition. Einen traurigen Höhepunkt erreichte er schon in den Zeiten des Nazi-

Regimes in Deutschland. „Die Lüge humpelt durch das Land“ sei zum deutschen Sprichwort geworden, seit Goebbels mit seinem Klumpfuß auftrat, meinte etwa der Spiegel 1993 in einem Beitrag über Lüge und Wahrheit in der Politik. Lügen oder, etwas vornehmer ausgedrückt, Desinformation und Fehlinformation wurden und werden in der Politik gnadenlos eingesetzt, um die eigenen Interessen durchzusetzen, egal ob in der Aussen- oder in der Innenpolitik. Sie gehören zum Waffenarsenal der Politiker, mit deren Hilfe sie Konflikte austragen.

Der Einsatz der Digital-Technik bei Fernsehen, Zeitungen und Zeitschriften macht den Info-Krieg mittlerweile zum Guerilla-Krieg. Es ist nur unter enormer Anstrengung möglich, den Feind zu entdecken und sich vor ihm zu schützen bzw. ihn zu bekämpfen. Ob Bilder echt sind oder manipuliert, ist für den normalen Bürger nicht mehr zu erkennen. Selbst Profis werden unsicher, wie die Beispiele der Bilder von Massengräbern im Kosovo zeigen, die rund um die Welt gingen. Derartige Fotos, ob nun echt oder manipuliert, schaffen Fakten, die den Ausgang von Interessenkonflikten entscheidend beeinflussen.

Bei den zwei bisherigen virtuellen Kriegen handelte es sich jeweils um Blitzkriege, wo erst gegen Ende der Kriegshandlungen in einer breiteren Öffentlichkeit Zweifel an der vermittelten Information auftauchten. Bevor diese Zweifel sich ausbreiten konnten, waren der Golf- und der Kosovokrieg bereits zu Ende. Demzufolge kann angenommen werden, dass in den meisten Weltregionen Blitzkriege, die eine „humanitäre“ Funktion haben, künftig bevorzugt werden.

## 2.2. Voraussetzungen für virtuelle Kommunikation

Ob Kriegshandlungen, die sich über Jahre hinziehen, ebenso virtuos virtuell begleitet werden können, erscheint derzeit eher zweifelhaft. Ein Beweis dafür steht noch aus. Für die Aufrechterhaltung der Virtualität – und sei dies nur kurzfristig – müssen vier Voraussetzungen erfüllt sein:

**1. Voraussetzung:** Notwendig ist eine *zentrale Informationsführung*, die intelligent entscheidet, welche Informationen den „aufgeklärten Medien“ zugänglich gemacht werden. Eine intelligente Informationsführung ist deshalb notwendig, weil unter keinen Umständen der Eindruck erweckt werden darf, es würden nicht alle und nicht die wichtigsten Informationen vermittelt. Würde daran gezweifelt, ginge die Informationsführung rasch verloren, weil sie unglaubwürdig wäre.

**2. Voraussetzung:** Es muss entschieden werden, welchen Medien der *Zutritt* an die Informationsquellen direkt erlaubt wird, mögen diese Quellen auch weit ent-

fernt vom eigentlichen Geschehen sein. Der Begriff „direkt“ bleibt dennoch wesentlich, weil er ausdrückt, dass man an der Quelle der eigentlichen Ereignisse sitzt, und damit Glaubwürdigkeit erwirbt.

**3. Voraussetzung:** Alle jene Medien, die nicht unmittelbar informiert werden, sind an ein *Informationsnetz* anzuschliessen, das sie rasch mit möglichst viel Information beliefert.

**4. Voraussetzung:** Im Fall von Kriegen sind die politischen *Kommentatoren* zu *sichern*, die das offizielle Informationsmaterial begutachten und aufwerten – und gleichzeitig den wichtigen Beitrag leisten, die inoffiziellen Kommentatoren, die eine Aussenseitermeinung vertreten, in Schach zu halten.

### 3. Die Virtualität erfasst den Alltag

*In der virtuellen Kommunikation lässt sich die Realität verschleiern – aber es lassen sich auch neue Realitäten konstruieren.*

Nicht nur in der Aussenpolitik, auch in der Innenpolitik prägen virtuelle Bilder die Meinungen, und damit auch das Geschehen. Die Unlust am CDU-Bundeskanzler Helmut Kohl und das virtuelle Bild des erfolgreichen Herausforderers haben Gerhard Schröder den Aufstieg zum deutschen Bundeskanzler ermöglicht. Aber nur wenn er sein virtuelles Image auf sein politisches Team übertragen kann, wird Gerhard Schröder erfolgreich bleiben. Ein stabiles Dach-Image wird die Vertreter verschiedener politischer Couleurs zusammenhalten, andernfalls drohen die Minister an den Seitenflügeln abtrünnig zu werden. Gerhard Schröder ist eines der besten Beispiele aus der jüngeren Zeit, wie ein begrenzt aufgebautes virtuelles Image sich rasch wieder auflösen kann, wenn es nicht effizient ausgebaut wird.

- ▶ „Würden Sie diesen Mann noch einmal wählen?“ Diese Frage und das Bild des deutschen Bundeskanzlers **Gerhard Schröder** prangten im Sommer 1999 am Cover der Illustrierten „Stern“. Zur gleichen Zeit hatte das Chaos in der deutschen Sozialdemokratie ihren Höhepunkt und die Beliebtheit des Kanzlers ihren Tiefpunkt erreicht. Wenige Monate zuvor hatte „Stern“ Gerhard Schröder noch in den Polit-Himmel gehoben. „Treten Sie an, Herr Schröder“, hatte das Magazin dem Politiker Mut gemacht. Nach der Euphorie über den Wahlsieg Schröders, den Liebling der deutschen Medien, sorgte eine Kommu-

nikationsspanne nach der anderen für peinliche Auftritte der rot-grünen Koalition und eine rasante Talfahrt in der Gunst der Wähler.

In der europäischen Politik dominieren deshalb immer noch die – mehr oder weniger – realen Images der Parteien und Politiker. Sie entsprechen natürlich in keiner Art und Weise der politischen Realität, sind aber auch nicht so weit von der Wirklichkeit entfernt, wie dies in den USA der Fall ist. Wer war Ronald Reagan wirklich? Hat Madeleine Albright den Kosovokrieg gewollt oder nur durch diplomatische Unfähigkeit ausgelöst? Niemand weiss dies heute. Die Welt der Politik ist nicht nur im Kongo virtuell geworden – sie ist es auch in Europa. In der Schweiz weiss niemand mehr, welchen Zielen und Idealen die amtierenden Bundesräte nachleben. Wer versteht noch, wie sich die Schweizer Parteien FDP und CVP unterscheiden? Ist die AHV gesichert oder nicht? Wer hat gelogen, wer nicht?

### **3.1. Stars als Vorzeigepuppen der Virtualität**

Wer nun glaubt, die virtuelle Kommunikation mache vor den einzelnen Menschen selbst Halt, unterliegt einer Täuschung. Aus der Welt der Mode, des Films und der Kommunikation werden Menschenbilder übermittelt, die ebenso virtuell sind wie die Unternehmensbilder. Fanden bis vor wenigen Jahren noch echte Frauen und Männer als Glamour-Stars weltweite Bewunderung, so sind heute Retorten wie Madonna und Michael Jackson die grossen Vorbilder. Sie bauen ihre Images gezielt auf, wechseln sie nach Bedarf und sind letztlich nur noch als Image präsent. Jacqueline Kennedy, die unglückliche Präsidentenfrau, blieb als „Stil“ in Erinnerung, nicht als lebendiges Wesen mit wahren Gefühlen. Prinzessin Diana, heute schon weitgehend vergessen, wollte ein TV-Star werden und benahm sich entsprechend. Es sind nicht wirkliche Leben, die dem Zuschauer präsentiert werden, sondern Scheinleben, die ihn zur Nachahmung reizen.

So kommt es, dass unsere jungen In-Menschen zunehmend alle schmal und blond aussehen, gekleidet in schwarze Anzüge mit grauen Hemden. Sie sind „cool“ und stellen die Reproduktionen der virtuellen Welten dar, die von ihnen Besitz ergriffen haben. Diese Nachahmer erkennen sich selbst nicht als Teil unechter Welten, denn Virtualität und Realität sind in ihrer Wahrnehmung nicht mehr zu unterscheiden. Carolyne Bessett Kennedy, die kürzlich bei einem Flug mit ihrem Mann abstürzte, und Tina Turner, die sich in die (für die meisten Menschen der Erde) virtuelle Welt der Zürichsee-Schweiz zurückgezogen hat, existieren für Hunderte von Millionen Menschen nicht wirklich, sondern nur als Pup-

pen, die eigene Projektionen möglich machen. Einstudierte Bewegungen, virtuelle soziale Beziehungen und von Fachleuten aufgebaute Bilder lösen die Realität ab.

Wird die Realität stärker als das Bild, bleibt die Flucht hinter die Sonnenbrille, wie bei Greta Garbo, deren virtuelles Bild stets ausgeprägter war als ihr reales. Sie war in diesem Sinne eine Vorläuferin der heutigen Entwicklung, die immer grössere Teile der zeitgenössischen Gesellschaft ergreift.

### **3.2. Zentrale der Virtualität im Unternehmen: Corporate Communications**

Dieser Trend erfasst auch die Wirtschaft. Gigantische, weltweit arbeitende Abhörtanlagen erfassen längst Telefonate, Faxe, E-Mails, um nicht nur Politiker abzuhören, sondern auch Entscheidungsträger in der Wirtschaft. Immerhin sind die Budgets mancher Unternehmensgiganten grösser als die Budgets mancher kleiner Länder, wie etwa der Schweiz oder Österreichs. Die Ausspähung von technischen oder wirtschaftlichen Informationen kann dem Lauscher entscheidende Vorteile verschaffen, sei es als Staat, als Branche oder als einzelnes Konkurrenzunternehmen. Im unmittelbaren Konkurrenzkampf sorgen Halbwahrheiten oder gezielt in Umlauf gesetzte Gerüchte über bevorstehende Insolvenzen für eine Verunsicherung von Kunden, Lieferanten, Banken und Versicherungen. Wenn diese Gerüchte dann noch ihren Niederschlag in den Medien finden, ist die Krise eingeleitet. Lieferanten bestehen auf Barzahlung, Banken stellen ihre Kredite fällig, die Kunden lesen, hören und bleiben fern. Jetzt findet die Pleite tatsächlich statt. Die Desinformation ist keine Fehl-Information mehr, sondern mutiert zur berechtigten Frühwarnung der Gläubiger eines Unternehmens und seiner Kunden.

Hier hilft nur professionelle Vorbeugung: ständige Medien-Beobachtung, eine Dienstleistung, die etwa Meta Communications in Wien und Frankfurt anbietet. Im Auftrag von Kunden werden hier Trends in der Berichterstattung systematisch erfasst. Das hilft den betroffenen Unternehmen, Gefahrensignale rechtzeitig zu erkennen und mit Hilfe ihrer Kommunikationsberater zu reagieren.

#### ***Zentrale Planung und Lenkung***

In diesem Umfeld braucht jedes Unternehmen eine professionelle Kommunikation. Die Erfolge der virtuellen Kommunikation beginnen auch die Kommunikationspraxis der Unternehmen zu beeinflussen. Der wichtigste erste Schritt dazu ist von den meisten Unternehmen vollzogen worden, als sie die Unternehmens-

kommunikation in den „Corporate Communications“ zusammenfassten, einer zentralen Planungs- und Lenkungseinheit zur Steuerung des Unternehmensauftritts nach innen und aussen.

Noch sind die meisten Unternehmen sehr weit davon entfernt, über eine solche Einheit zu verfügen, aber die Entwicklung dazu ist unübersehbar. Die Corporate Communications sind, niemand sollte überrascht sein, aus den USA gekommen. Heute verfügen alle wichtigen englischen Konzerne und viele deutsche und Schweizer Unternehmen bereits über Corporate-Communications-Abteilungen, die in mehr oder minder starkem Umfang das Image des Unternehmens nach innen und aussen steuern.

### **3.3. Die Entmachtung der Werber und Marketer**

Weshalb ist das Konzept der „Corporate Communications“ nicht auch in den KMUs verankert? Heute sind die virtuellen Unternehmensbilder meist die Folge einer singulären Chefpersönlichkeit, die aufgrund von Charisma oder Intellekt diesen virtuellen Imageaufbau betreibt. Lee Iaccocca hat mit Charisma und guter PR den Chrysler-Konzern gerettet, bevor er sich in die Arme der Untertürkheimer warf. Jack Welch, CEO von General Electric, einem der erfolgreichsten Konzerne der Welt, hat eine glänzend operierende Kommunikationsabteilung aufgebaut, deren Image-Leistungen ebenso wichtig sind wie die operativen Entscheide ihres obersten Chefs.

Vor wenigen Jahrzehnten waren die Werbeleiter noch die wichtigsten Unternehmenskommunikatoren, dann die Marketingleiter, schliesslich die Presse- und PR-Verantwortlichen. Nun ist die Unternehmenskommunikation in die Hände der Corporate-Communications-Manager übergegangen. Ein Unternehmen, das nicht über solche Spezialisten verfügt, kann ernsthaft in Gefahr kommen. Der Zusammenbruch der „alten“ UBS war ebenso ein Kommunikationsdebakel wie ein Führungsdebakel. Heute stellt sich Daniel Vasella, dem VR-Präsidenten und Vorsitzenden der Konzernleitung von Novartis, eine nicht minder bedeutungsvolle Aufgabe, wenn er das Bild seines zu tief bewerteten Pharmakonzerns verbessern möchte. Im Ausland sind die Herausforderungen nicht geringer: Auch die Deutsche Bank litt mehrere Jahre unter schwachen Corporate Communications, die noch aus der Ära Kopper kamen, und die italienischen und französischen Banken haben schwere Imageeinbrüche erlitten, die auf ihrer patronalen Struktur beruhen und ein „shake out“ unausweichlich machen.

Die Top-Manager an der Spitze der Konzerne brauchen Kommunikationsfüh-

rer, welche die neue Spezialdisziplin der Kommunikation beherrschen und den hohen Anforderungen in einem neuen Umfeld gewachsen sind.

### ***Die Kritiker zementieren das System***

Virtuelle Kommunikation, die virtuelle Welten und Personen aufbaut, ist immer auf Massen hin ausgerichtet. Den von den elektronischen Medien gesteuerten Massen ist es unmöglich, zwischen Schein und Sein zu unterscheiden. Sie haben zu wenig direkte Erfahrung mit den Entscheidungsträgern, sei es in Wirtschaft, Politik oder Kultur.

Aufgeklärten Minderheiten ist es immer möglich, die virtuellen Welten zu durchschauen, wenn sie ihre geistige und materielle Unabhängigkeit bewahren. Damit ist jedoch nicht gesagt, dass diese Minderheiten zu irgendeiner Form des Einflusses aufsteigen können. Im Gegenteil: Das Bestehen einer dissidenten Minderheit verhilft der herrschenden Mehrheitsmeinung zu einer demokratischen Legitimation. Weil die abweichende Meinung geduldet wird, muss das dominierende Bild richtig und gerecht sein. Vertreter von kritischen Minderheiten fungieren als Hofnarren, die das virtuelle System letztlich legitimieren.

Was derzeit jedoch in grossem Tempo anwächst, ist die Zahl jener Menschen, die sich in den Dienst der virtuellen Kommunikation stellen. Es handelt sich um einen Wachstumsmarkt, der überdurchschnittliche Einkünfte verspricht. Denn zur Legitimation der bestehenden Strukturen bedarf es eines kommunikativen Grossaufwandes, dessen Scheitern strukturbedrohend sein kann.

## **10 Wegweiser für die Kommunikation der Zukunft**

1. Ausgehend vom Golf- und Kosovokrieg, dient die virtuelle Kommunikation der US-Armee als Kommunikationsmuster für grosse und intelligente Unternehmen. Die Unternehmensdarstellung wird geschlossener, einheitlicher, kontrollierter.
2. Die Unterschiede zwischen guten und schlechten Kommunikatoren nehmen zu.
3. Den Investitionen in Informationstechnologien folgen nun solche in die Inhalte und deren Vermittlung.
4. Die Integrierte Kommunikation hat sich seit 15 Jahren entwickelt. Alle Kommunikationsmassnahmen laufen strategisch in einer Hand zusammen und werden mit Profi-Spezialeinheiten realisiert.
5. Die Aufwertung der Kommunikationsfunktion als strategisches Instrument der Unternehmensleitung zur Schaffung von Mehrwert hält an: Erfolgreiche Beispiele sind die SAirGroup, Nestlé, DaimlerChrysler, General Electric.
6. Die besten globalen Konzerne kommunizieren auf Weltniveau und verschaffen sich damit wirtschaftliche Vorteile, die sie im Wettbewerb stärken.
7. KMUs können auf Dauer nur überleben, wenn sie die Kommunikation ernster als bisher nehmen.
8. Die Vereinheitlichung des Kommunikationsniveaus zwischen den USA und Europa ist im Gange. Die Länder Asiens, vor allem Japan, sind weit abgeschlagen.
9. Die europäischen Hochschulen (Universitäten St. Gallen, Basel, München) sind im Begriff, „Kommunikation“ als Teil des Führungswissens erheblich auszubauen.
10. Ein neuer Berufsstand von Kommunikatoren entsteht, der in den Unternehmensleitungen gleichwertig neben den Controllern, F + E-Leitern und „Heads of Divisions“ sitzen wird.

## 4. Die verhängnisvolle Gleichsetzung von PR und Journalismus

*Noch werden Journalisten, PR-Berater und Werber als „Kommunikatoren“ mehr oder weniger in einen Topf geworfen. Die Ausrichtung und Zielsetzung dieser drei Kommunikationsformen weichen jedoch sehr stark voneinander ab und setzen verschiedene Talente voraus.*

Es ist unglaublich, wie sich erfolgreiche Unternehmer und ihre Spitzenmanager über einen guten Artikel oder eine gute Fernsehsendung freuen können. Umgekehrt können negative Artikel oder auch nur Bemerkungen in den Medien firmeninterne Tragödien auslösen, die, gemessen an ihrer Bedeutung, völlig überproportional sind. Zweierlei kann daraus abgelesen werden. Erstens brauchen Unternehmer und Top-Manager soziale Anerkennung; die Medien können Gunst verleihen oder sie verweigern. Zweitens wird – zum Nachteil mancher Firmen – Pressearbeit immer wieder mit Public Relations verwechselt.

**Die falsche Formel lautet: Wir sind gut in der Presse,  
also machen wir gute Öffentlichkeitsarbeit.**

Der Irrtum ist verständlich: Viel zu oft werden Mitteilungen der PR-Abteilungen von Verwaltung und Wirtschaftsunternehmen ungeprüft abgedruckt. In beiden Fällen wird Öffentlichkeitsarbeit mit Pressearbeit oder Publizität verwechselt, ein Irrtum, der nur deshalb verständlich ist, weil viele PR-Fachleute sich auf diesen Aspekt der Kommunikation beschränken und noch mehr Journalisten der Meinung sind, sie stünden im Mittelpunkt der Bemühungen der Public-Relations-Berater. Beides ist falsch.

Den meisten Unternehmern wird heute immer noch die ihnen zustehende soziale Anerkennung verweigert. Zwei Dutzend Starunternehmern auf nationaler Ebene stehen Hunderte und Tausende von Unternehmern gegenüber, die nicht minder intensiv arbeiten, manchmal sogar mehr und erfolgreicher, und die auf den Tag warten, wo man sie öffentlich lobt. Dieser Tag kommt für viele nie. Manchmal wirkt ein Firmenjubiläum rettend, wenn ein runder Geburtstag gefeiert wird. Dann steht der Unternehmer oder Manager einen Tag lang im Rampenlicht, um anschliessend meist rasch wieder vergessen zu werden.

**Medienarbeit ist wichtig, weil die Bevölkerung  
medienabhängig oder gar -süchtig ist.**

**Als einzige Massnahme ohne Konzept kann sie jedoch nicht bestehen.**

Die Bedeutung der Medienarbeit wird aber zunehmen, weil grosse Teile der Öffentlichkeit medienabhängig bis mediensüchtig geworden sind. Kein seriöses Schweizer Unternehmen kann mit Medienarbeit allein erfolgreich werden, aber eine gute Berichterstattung löst, bei dem hohen Grad der Medienabhängigkeit, der heute zu berücksichtigen ist, viele vorteilhafte Reflexe aus. Eine schlechte Berichterstattung in den Medien kann kleinere Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten bringen und in den grösseren Firmen die Firmenleitung und das Kader verunsichern.

Gute Kommunikation bedeutet wesentlich mehr als Medienarbeit, nämlich die ganzheitliche Planung und Realisierung des Unternehmensauftritts nach innen und aussen. Wer den Kopf oben behält, wird in seinem Unternehmen Kommunikation zu einem Produktionsfaktor machen – mit oder ohne die Medien, möglichst aber nicht gegen sie.

#### **4.1. Journalisten und Werber sind keine Öffentlichkeitsarbeiter**

Viele, vor allem grosse Unternehmen, engagieren einen erfolgreichen Journalisten, manchmal auch einen weniger erfolgreichen, um sich einen besseren Platz in den Medien zu verschaffen. Sie bezeichnen ihn, richtig, als Pressesprecher, häufig auch, falsch, als Leiter des Bereichs Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations). Von einem noch so guten Ex-Journalisten zu erwarten, er müsse die Dienstleistung Public Relations verstehen und umsetzen können, heisst, aus einem Kamel ein Pferd machen – oder umgekehrt. Diese Mutation ist möglich, geht aber in den meisten Fällen schief. Warum?

Public Relations, die ihren Namen verdienen, sind heute eine Dienstleistung, die wesentlich mehr als Medienarbeit umfasst, haben doch die besten und erfolgreichsten Unternehmen schon seit langem begriffen, dass nur ein ganzheitliches und dauerhaftes Kommunikationsverhalten den erwünschten Positionierungserfolg bringt. Viele erheben den Anspruch, systematisch kommunizieren zu können, wenigen ist es gegeben. Auf zwei folgenschwere Fehlentwicklungen der Öffentlichkeitsarbeit ist hinzuweisen, weil sie weit verbreitet sind: