

Sebastian Kirchner
Thomas Breyer-Mayländer

Manager in der Öffentlichkeit – Fettnäpfchen kennen und meiden

Mit Fallbeispielen und praxisnahen
Checklisten zum Kommunikations-
Selbsttest und PR-Audit



Springer Gabler

Manager in der Öffentlichkeit – Fettnäpfchen kennen und meiden

Sebastian Kirchner · Thomas Breyer-Mayländer

Manager in der Öffentlichkeit – Fettnäpfchen kennen und meiden

Mit Fallbeispielen und praxisnahen
Checklisten zum Kommunikations-
Selbsttest und PR-Audit



Springer Gabler

Sebastian Kirchner
Kirchner-Seminare
Kammeltal-Ettenbeuren, Deutschland

Thomas Breyer-Mayländer
Ettenheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-05520-2
DOI 10.1007/978-3-658-05521-9

ISBN 978-3-658-05521-9 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Erstlektorat: Beate Ritter

Lektorat: Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Layout: tbm, Ettenheim

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

***„Nicht Tatsachen, sondern Meinungen über
Tatsachen bestimmen das Zusammenleben.“***

Epikett

Dieses Buch ist
Beate Ritter und Eva Kirchner
gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

Zum Einstieg	11
Kapitel 1: Vorbereitung	15
1.1 Das „dümmste Gericht“?	16
1.2 Praktiker: Abstieg mit Rabatt	18
1.3 Schlecker: „For you – vor Ort“ – vorüber	20
1.4 Ilse Aigner: 10 Punkte fürs Leben	22
1.5 DDR – Kommunikation nach Plan!	24
1.6 Sodexo: Nicht nur Pferde kotzen	26
1.7 McDonald's: Profis mit Konsequenz	28
1.8 Checkliste „Vorbereitung“	30
Kapitel 2: Umgang mit Technik	33
2.1 Romney – Was ich nur Ihnen sage	34
2.2 Roustä: Immer locker bleiben?	36
2.3 Stefan Mappus: „... ver-mailt ...“	38
2.4 Thalia: Gammelfleischparty?	40
2.5 George W. Bush: Der „Lautsprecher“	42
2.6 Zalando: Die Marke mit dem Geschrei	44
2.7 Checkliste „Umgang mit Technik“	46
Kapitel 3: Empfängergerichte Kommunikation	51
3.1 Douglas: Komm rein und finde raus!	52
3.2 real: Humor ist Geschmackssache	54
3.3 Bahn AG: Preistheorie im Alltag	56
3.4 Red Bull: Flüssige Gummibärchen	58
3.5 Checkliste „Empfängergerichte Kommunikation“	60
Kapitel 4: Erwartungen der Zielgruppe	63
4.1 Coca-Cola: Lass mein Leben in Ruhe	64
4.2 KTG: Freiherr Dr. plag. von und zu	66
4.3 Novartis/Vasella: Negativ-Abo	68
4.4 Juan Carlos: Mücke oder Elefant?	70
4.5 Costa Concordia: „Noch schöner“?	72
4.6 C&A: Problem mit Image-Matching	74
4.7 BILD-Zeitung: Bild Dir Deine Meinung!	76
4.8 Checkliste „Erwartungen der Zielgruppe“	78

Kapitel 5: Kompetenz – Weiß ich, wovon ich rede?	81
5.1 Die Piraten der Akribik	82
5.2 Hartmut Mehdorn: Das Mene-Tegel	84
5.3 Westerwelle – Man spricht deutsch!	86
5.4 Thatcher: 4 Bilder und ein Todesfall	88
5.5 Der Hoffnungsanker	90
5.6 H.-W. Sinn: Wie geht's der Wirtschaft?	92
5.7 Checkliste „Kompetenz – Weiß ich, wovon ich rede?“	94
 Kapitel 6: Glaubwürdigkeit und Authentizität	97
6.1 Middelhoff: Problem Höhenluft ...	98
6.2 TripAdvisor: Wenn die Masse irrt	100
6.3 Google: Auf der Suche nach Profil	102
6.4 U. Hoeneß: Frei statt/Freistaat Bayern	104
6.5 Friedman– moralische Moralisten?	106
6.6 Kretschmann: Grüner Konservativer	108
6.7 Checkliste „Glaubwürdigkeit und Authentizität“	110
 Kapitel 7: Gespür für öffentliche Wahrnehmung	115
7.1 Peer Steinbrück: Cash and Carry	116
7.2 Deutsche Bank: SEK als Gast	118
7.3 Scharping & die Gräfin gehen baden	120
7.4 Klaus Kleinfeld: Der kleine Unterschied	122
7.5 Margot Käßmann: Zeit loszulassen?	124
7.6 Checkliste „Gespür für öffentliche Wahrnehmung“	126
 Kapitel 8: Dosierung der medialen Präsenz	131
8.1 Utz Claassen: Kohle und Energie	132
8.2 Silvana Koch-Mehrin: Doktorspiele	134
8.3 Gottschalk: Time to say goodbye	136
8.4 Bettina Wulff: Die PR-Überdosis	138
8.5 Steffi Graf: Adel verpflichtet!	140
8.6 Checkliste „Dosierung der medialen Präsenz“	142

Kapitel 9: Welche privaten Themen sind öffentlich?	145
9.1 K. Neven DuMont: Der Autoblogger	146
9.2 Lothar M.: Und ewig lockt das Weib!	148
9.3 Seehofer: „Ich hab 'n Kind in Berlin ...“	150
9.4 Checkliste „Welche privaten Themen sind öffentlich?“	152
 Kapitel 10: Offensive Kommunikation	 157
10.1 Wulff: Salami ist eine Dauerwurst	158
10.2 Kitkat: Shitstorm für Palmöl	160
10.3 Armutsbericht vs. Armutszeugnis?	162
10.4 S. Klatten: Flucht nach vorn!	164
10.5 Checkliste „Offensive Kommunikation“	166
 Kapitel 11: Menschen als Botschaft	 169
11.1 Brüderle: Kavalier, ganz alte Schule?	170
11.2 RWE/Christoph Daum: Die Nase voll	172
11.3 T. Woods: Dabei spielt er schon Golf	174
11.4 dm: Menschen als Botschaft	176
11.5 Checkliste „Menschen als Botschaft“	178
 Kapitel 12: Symbole richtig nutzen	 181
12.1 M.-E. Schaeffler: Man trägt Rot	182
12.2 Josef Ackermann: Der V-Mann	184
12.3 Papst Franziskus: Glaub-Würdig	186
12.4 Checkliste „Symbole richtig nutzen“	188
 Quellennachweise	 191
 Die Autoren	 200

Zum Einstieg

Was haben der Limburger Bischof Tebartz-van Elst, die US-Europabeauftragte Victoria Nuland und ein Mitarbeiter des Thüringer Umweltministeriums, der auf Elefantenjagd ging, gemeinsam? Sie alle haben es nicht in dieses Buch geschafft, obwohl sie glänzende Beispiele abgegeben hätten. Glänzende Beispiele dafür, wie man sich als Person des öffentlichen Lebens so richtig ins Fettnäpfchen setzt. Wir konnten sie aufgrund der Fülle an Material nicht in diesem Band berücksichtigen. Dennoch fühlen wir uns durch diese und weitere tägliche Beispiele (Alice Schwarzer, der Fall Edathy usw.) im Entschluss, dieses Buch zu schreiben, bestätigt. Und sie machen uns Mut für den zweiten Band von „Manager in der Öffentlichkeit – Fettnäpfchen kennen und meiden“.

Wir richten uns mit diesem Buch an alle, die aufgrund ihrer privaten oder beruflichen Rolle im Fokus anderer stehen, insbesondere an Führungskräfte, die in Managementfunktionen der Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen oder der Politik aktiv sind.

Anhand meist prominenter Beispiele beschreiben wir typische Situationen, die jeder erleben kann, der in seinem direkten Umfeld eine etwas höhere Aufmerksamkeit genießt als der Durchschnittskollege oder der Durchschnittsbürger. Wann immer Sie eine besondere Rolle einnehmen und mit Ihren Zielgruppen – beispielsweise Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern oder Bürgerinnen/Bürgern – in Kontakt treten, befinden Sie sich auf dem Weg zur „relativen Person der Zeitgeschichte“, wie es im Presse- und Medienrecht so treffend heißt. Das bedeutet, Sie erleben den Übergang von der privaten in die öffentliche Kommunikation. Die Beispiele dieses Buchs kommen nicht nur aus dem Bereich der Wirtschaft, wie der Titel vielleicht nahelegen mag, sondern wir haben bewusst Themen aus Wirtschaft, Politik und Showbiz kombiniert. Die Schlussfolgerungen zeigen dabei, dass es unabhängig vom Einsatzbereich einen universellen Code für gelungene oder misslungene Kommunikation gibt und somit ein Know-how-Transfer vom einen in den anderen Bereich möglich wird. Um unsere Leserinnen und Leser bei der Suche nach den eigenen Fettnäpfchen zu unterstützen, haben wir jeweils am Kapitelende Checklisten beigefügt.

Im Umfeld des Bierzelts während des politischen Aschermittwochs sind andere formale Anforderungen vorhanden als im differenzierten intellektuellen Diskurs im

Rahmen des Kommentars einer überregionalen Tageszeitung. Auch der Einsatz von Symbolen kann – je nach Umfeld – mehr oder minder positive Wirkungen hervorrufen. Haben Sie schon einmal darauf geachtet, welche Wirkung beispielsweise ein zeitlos unpassend gekleideter und ungepflegt wirkender freier Mitarbeiter einer Tageszeitung beim Pressetermin des Oberbürgermeisters erzielen kann? An dieser Stelle wird keine Bewertung der inhaltlichen Arbeit des Journalisten stattfinden, aber eine Bewertung der Form, in diesem Fall der Form des Auftritts. Ein zentraler Punkt ist die öffentliche Wirkung, die Personen haben können. Bei Promis ist uns das ja meist bewusst; etwas weniger präsent sind diese Elemente bei Führungskräften. Inhalt und Form, Person und Wirkung gehören zusammen und ergeben mitunter eine spannende Mischung.

Es war nicht leicht beim Verfassen des Buchs eine Auswahl der Beispiele und Persönlichkeiten zu treffen. Insbesondere das Angebot an plakativen Negativbeispielen erscheint fast unüberschaubar. Wer sich intensiver mit der Suche nach einzelnen Menschen und Organisationen in kommunikativen Fettnäpfchen befasst, wird feststellen, dass es ein deutliches Überangebot an zu porträtierenden Kandidatinnen/Kandidaten gibt.



Damit wir nicht nur die negativen Beispiele vor Augen haben, ist am Ende jedes Kapitels ein positives Beispiel aufgeführt. Sie erkennen das allein bei der Durchsicht schon am positiven Fingerzeig. Allerdings lassen sich auch bei den Positivbeispielen durchaus kritische Anmerkungen finden. Es zeigt sich hier, dass wir in der Realität nicht schwarz und weiß, sondern viele Schattierungen zwischen Erfolg und Misserfolg antreffen. Beispielsweise ist

Karl-Theodor zu Guttenberg trotz der peinlichen Kommunikationsleistung rund um seine Doktorarbeit auch ein begabter Politiker, und bei dem von uns positiv erwähnten Kommunikationsbeispiel McDonald's lassen sich auch deutliche Schattenseiten feststellen. Ohnehin ist bei den Positivbeispielen nur ein Akteur dabei, der eigentlich von Berufs wegen unfehlbar ist; und selbst dieser Mann hat unlängst Zweifel an diesem Umstand geäußert.

Wir danken allen, die maßgeblich zu diesem Buch mit beigetragen haben. Den Firmen und Prominenten danken wir für die vielen schönen Beispiele aus dem richtigen Leben, die Anlass dafür sind, die eigene Situation zu hinterfragen. Wir hoffen, dass wir keinem der porträtierten Akteure mit unserer Darstellung zu nahe treten. Aus dem eigenen Erleben wissen wir, dass nicht alles Gold ist, was glänzt. So kann man auch alle Beispiele, die wir aufgeführt haben, aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Unsere Fallbeispiele sollen der Illustration dienen und nicht etwa Detailstudien sein.

Wenn Sie an diesen Themen noch detaillierter interessiert sind und sich intensiver mit Ihrer Wirkung in der Öffentlichkeit beschäftigen wollen, dann empfehlen wir Ihnen unsere Vorträge, Seminare und Workshops: Hier können Sie sich über die Vielfalt der eigenen Fettnäpfchen klar werden. Und Sie können erfahren, wie Sie Fettnäpfchen elegant umgehen. Nehmen Sie doch einfach Kontakt zu uns auf!

Unser besonderer Dank gilt allen, die uns bei der Erstellung des Buches unterstützt haben. Im Besonderen unseren Ehefrauen: Eva musste immer wieder für ein paar Tage auf ihren Mann Sebastian verzichten. Beate hat uns nicht nur während der Schreibphasen in Ettenheimmünster unterstützt, sondern auch mit viel Geduld das Erst- und Endlektorat übernommen. Herzlichen Dank euch beiden!

Danken möchten wir auch Ulrike M. Vetter und Sabine Bernatz vom Verlag Springer Gabler, für ihr Engagement und ihre professionelle Unterstützung.

Ettenheimmünster/Dillingen an der Donau

Juni 2014

Thomas Breyer-Mayländer

Sebastian Kirchner

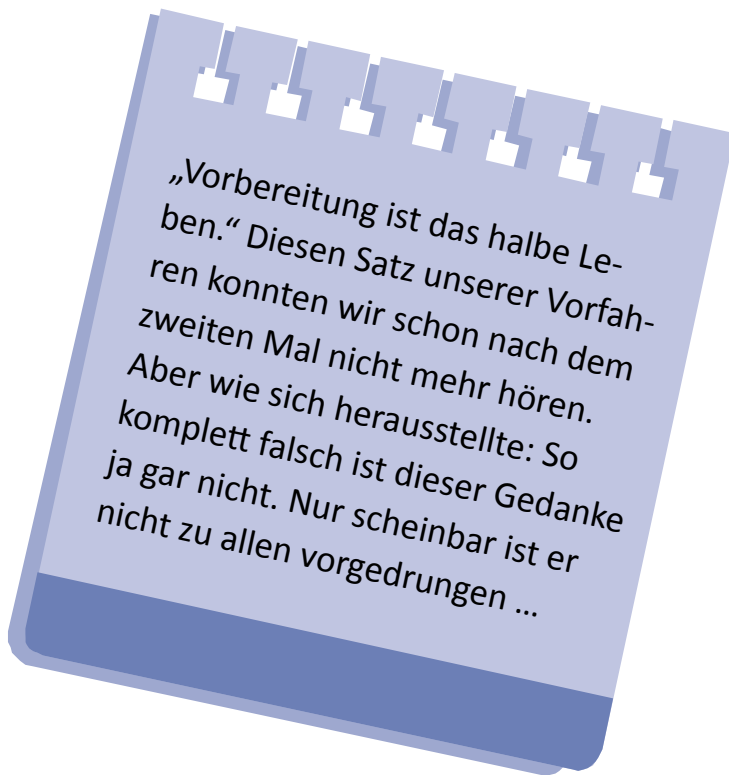
P.S.:

Aktuelle prominente Begegnungen mit dem Fettnapf sind unter <http://www.fettnapf.org> abrufbar.



Kapitel 1

Vorbereitung



1.1 Das „dümmste Gericht“?



Humor an der richtigen Stelle

Gerichte gelten eher selten als zu humorvoll. Warum stößt nun ein gelöstes Lachen bei einer Pressekonzferenz auf Irritationen? – Ganz einfach, weil es in diesen Kontext nicht passt.

Wenn es um die Sühne/Strafe von rechtsradikalen Morden und um die Freiheit der Berichterstattung geht, ist keinem wirklich zum Lachen zu Mute.

Humor erfordert stets eine gemeinsame Auffassung darüber, was lustig ist. Im vorliegenden Beispiel gab es diesen Konsens nicht.

Der Akteur

Gerichte haben sich in den letzten Jahren darauf besonnen, dass ihre Arbeit auch eine öffentliche Wirkung hat. Deswegen haben sie eigene Infrastrukturen aufgebaut, um medienrelevanten Themen (Promi-Prozesse etc.) Rechnung zu tragen. Das

Oberlandesgericht München bildet hier keine Ausnahme. Margarete Nötzel ist seit 1998 Richterin am OLG, seit 2005 Gerichtssprecherin und seit Juli 2011 vorsitzende Richterin und damit Leiterin des 3. Strafsenats.

Die Story

Dass der sogenannte Nationalsozialistische Untergrund (NSU) jahrelang unbehelligt und unerkannt in Deutschland Mordanschläge verüben konnte, ist als Behördenversagen ohnehin bereits eine Tatsache mit höchster Sprengkraft. Wenn dann der einzig verbliebenen Haupttäterin der Prozess gemacht werden soll, kommt einem solchen Verfahren eine sehr hohe Bedeutung zu. Da die Mordopfer Ausländer waren, deren Angehörige, statt von den Behörden Unterstützung zu erfahren, sich den Verdächtigungen durch die Behörden ausgesetzt sahen, steht ein solches Verfahren auch bei ausländischen Medien im Fokus der Aufmerksamkeit. Es ist daher nicht verwunderlich, dass es eine große Nachfrage nach Presseplätzen für ein solches Verfahren gab.

„Besondere öffentliche Aufmerksamkeit erfordert auch eine besondere Vorbereitung.“

Das OLG München hatte in einer ersten Aktion die Presseplätze verlost und dabei die ausländische Presse nicht gesondert berücksichtigt. Wegen Formfehlern (unterschiedliche Zeitpunkte des Informationsversands) musste das Verfahren aufgrund einer Klage neu gestartet werden. Die dann durchgeführte Verlo-

sung beinhaltete eine Quotierung ausländischer Medien und erschien somit sachgerechter.

Das Problem

Der inhaltliche Ablauf der Platzvergabe mit den Fehlern wie beispielsweise der Fehlzuordnung von Journalisten war bei beiden Verfahren durchaus fragwürdig. Besonders merkwürdig ist jedoch die Kommunikationsarbeit. Wenn es ein Gericht ungewollt schafft, zum Gegenstand der Hauptnachrichtensendungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu werden, dann lohnt es sich auch über die Kommunikation nachzudenken. Hier taucht nun die erste Schwierigkeit auf, da Gerichtssprecher in Deutschland nur „objektive Informationen“ in restriktivem Rahmen anbieten sollen. Diese Art der Pressearbeit ist nur schwer umsetzbar und setzt zudem auch ein sehr hohes Maß an Professionalität voraus.

Im vorliegenden Fall kam es zu Pressekonferenzen, in denen die Gerichtssprecherin nur sagen konnte, dass es ein neues Verteilungsverfahren geben werde; bei den berechtigten Fragen nach Art und Zeitpunkt der Vergabe der Plätze musste sie jedoch immer wieder darauf verweisen, dass sie das nicht entscheiden könne, keine Informationen dazu habe und auf die Information durch den vorsitzenden Richter warte.

Weder die Form der Kommunikation noch der Inhalt oder die strategische Ausrichtung der Aktivitäten wurden durch diesen Kommunikationsstil erkennbar. Die Satiresendung „heute-show“ führte daraufhin für Berichterstattungsthemen aus dem OLG München die Marke „Das dümmste Gericht“ ein. Wenn eine Gerichtssprecherin lachend verkündet, dass die Zeitschrift „Brigitte“ einen Platz für die Berichterstattung über einen hochpolitischen Prozess bekommen habe, dann führt dies bei einer solchen Vorgeschichte durchaus zu einer ablehnenden Haltung vieler Zuschauer.

Das Fazit

Achten Sie auf sensible Themen und befähigen Sie die zuständigen Kolleginnen und Kollegen inhaltlich und formal, um eine zufriedenstellende Kommunikationsarbeit umsetzen zu können.

Unser Tipp:

Analysieren Sie bei Ihren Themen das Interesse einzelner Zielgruppen (Öffentlichkeit, Fachkreise, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter etc.).



Bereiten Sie aufmerksamkeitsstarke Themen und Kommunikationsprozesse detailliert vor, um Frustration bei Multiplikatoren (z.B. Journalisten) zu vermeiden.



1.2 Praktiker: Abstieg mit Rabatt



Praktiker

Die Baumarktkette Praktiker ist einer der Akteure, der während der Erstellung dieses Buchs seinen Weg vollendet hat. In diesem Fall führte der Weg direkt in die Insolvenz. Was das mit Kommunikationsproblemen zu tun hat, zeigen wir gerne im Folgenden auf.

Der Handel hat sich vom klassischen Werkzeug- und Eisenwarenhandel inzwischen zu einem breiten Handelsbereich entwickelt, der eine ganze Reihe von Produkten im Bereich Haus, Wohnen, Garten und Hobby anbietet.

Der Akteur

Baumärkte werden in Satire und Kabarett gerne als Aufbewahrungsstätte für Männer über 50 beschrieben, die dort ihresgleichen mit ihrem vorgeblichen Fachwissen auf die Probe stellen. Dabei hat sich die Branche aus der Nische heraus weiterentwickelt. Die Sortimente

umfassen inzwischen mehr als nur Werkzeug und Baustoffe. Praktiker hatte sich mit einem dichten Filialnetz und der Tochtermarke Max Bahr zu einem großen Anbieter entwickelt, dem jedoch der zunehmende Wettbewerb in der Branche zu schaffen machte.

Die Story

Was machen Sie, wenn in Ihrem Markt der Wettbewerb an Dynamik gewinnt? Neue große Wettbewerber mit erheblichen Kapitalreserven betreten das Spielfeld und versuchen mithilfe ihrer Macht und Größe von Anfang an das Spiel zu bestimmen. Gleichzeitig zeichnet sich auch in Ihrer Branche ab, dass die kleinen unabhängigen, inhabergeführten Unternehmen sich zunehmend auf thematische Nischen spezialisieren und durch Dienstleistung, Flexibilität und Know-how punkten wollen. Sie hängen nun aber dazwischen. Sie sind nicht groß genug, um das Powerplay der Giganten auszurufen, und Sie (bzw. natürlich Ihr Unternehmensverbund) sind bereits zu groß, um auf die Karte der spezialisierten Kleinen mit der besonderen Servicehaltung und Kundenbindung setzen zu können. Was tun?

Richtig, Sie werden sich auf den mühsamen Weg machen, Ihre eigene Position im Wettbewerb zu definieren und anschließend zu kommunizieren. Was unterscheidet Sie vom Wettbewerber und wie können Sie sich bei den bestehenden und neuen Kunden profilieren? Es ist daher nicht verwunderlich, dass Praktiker hier seine Hausaufgaben gemacht und sich für eine klare Positionierung entschieden hatte. „Wir bieten günstiger an und arbeiten über den attraktiven Preis an den vor uns liegenden Aufgaben, der Marktanteils- und Umsatzsteigerung.“

Geboren war eine Kampagne mit dem einprägsamen Claim
„20 Prozent auf alles – außer Tiernahrung“.

Das Problem

Wer sich in seiner Botschaft auf den Preis konzentriert, muss sich der Problematik einer solchen Argumentation bewusst sein. Eine gängige „Praktiker“-Regel lautet:

„Kunden, die über den Preis kommen, gehen auch wieder über den Preis.“

Wenn also der nächste Wettbewerber mit einer Preisaktion um die Ecke kommt, bin ich meine preissensiblen Kunden sehr schnell wieder los. Konzentration auf den Preis führt in der Regel auch zu einer Zementierung von schwachen Margen und sichert eher eine Verankerung im Segment problematischer Kunden.

Das größere Problem war jedoch die Image-Wirkung einer solchen Kommunikation. Wer permanent kommuniziert, dass er die Preise um x Prozent senkt, bewirkt damit, dass die Kunden kein Vertrauen mehr in den Normalpreis haben. Die Kunden durchschauen sehr schnell das Spiel mit hochgesetzten Preisen, deren Senkung auf das alte Niveau anschließend als Rabattaktion verkauft wird. Es kommt zu einem Vertrauensverlust.

Die Kampagne von Praktiker hatte eine große Wirkung und steigerte die Bekanntheit, da sich insbesondere der Nachsatz „außer Tiernahrung“ auch zum Bonmot eignete. Problematisch sind jedoch die inhaltliche Wirkung und die Markenprägung. Bei einer gründlichen Vorbereitung wäre das absehbar gewesen.

Das Fazit

Werbebotschaften müssen auf den Kundennutzen konzentriert werden. Wenn dieser Nutzen in kurzfristigen Rabatten besteht, schwächt man die Wirkung einer Marke als Qualitätsversprechen. Nur wenige – beispielsweise einige Discounter im Lebensmitteleinzelhandel – schaffen diesen Spagat zwischen Preissensibilisierung und einer qualitätsorientierten Markenbotschaft. Auch Zugaben, wie beispielsweise übertriebene Abo-Prämien im Pressesektor, schwächen den Glauben an die Preiswürdigkeit der Produkte.

Unser Tipp:

Schwächen Sie die Wertigkeit Ihrer Hauptleistung nicht dadurch, dass sich Ihre Kernbotschaft mit Nebenleistungen wie Rabatten oder Produktzugaben befasst.



Eine hohe Bekanntheit (beispielsweise der Werbung und der damit verbundenen Marke) allein stellt noch keinen Kommunikations-erfolg dar.

Der spezifische Nutzen des Produkts muss für die Zielgruppe rational oder emotional spürbar sein.



1.3 Schlecker: „For you – vor Ort“ – vorüber



Achten Sie darauf, dass alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter Ihren Kunden gegenüber echte persönliche Wertschätzung entgegenbringen.

Was erwarten meine Kunden?

Eine der Aufgaben vor der Konzeption einer Kommunikationsmaßnahme ist die Klärung der angesprochenen Zielgruppe.

Stellen Sie sicher, dass die Produkte passend sind und Sie die entscheidenden inhaltlichen Interessen Ihrer Zielgruppe kennen.



Eine einfache Sprache muss nicht niveaulos sein. Klarheit ist völlig ausreichend.

Der Akteur

Wenn der Akteur keine Einzelperson, sondern ein komplettes Unternehmen ist, ist es in vielen Fällen schwierig, den richtigen, konkret Handelnden zu benennen und zu beschreiben. In den Fällen der patriarchalischen Unternehmerfiguren ist das etwas einfacher und in diesem Sinne ist Anton Schlecker, Gründer und Inhaber der inzwi-

schen weitgehend abgewickelten Drogeriemarktkette Schlecker, ein Idealfall. Ausgehend von seiner ursprünglichen Profession, dem Metzgerhandwerk, hat er mit großer Zielstrebigkeit ein großes Filialunternehmen geschaffen und es jedoch auch mit ebenso großer Beharrlichkeit in den Ruin geführt.

Die Story

Für das Verständnis des unternehmerischen Verhaltens von Anton Schlecker gibt es ein paar Besonderheiten, die in vielen Darstellungen betont wurden. Den einsamen Entscheider, der mit seinem unternehmerischen Instinkt den originären Aufstieg des Unternehmens erst ermöglicht hat, treffen wir an vielen Stellen an. Im Fall Schlecker war ein grundsätzliches Misstrauen in andere Menschen und Institutionen wie Banken ebenfalls spürbar. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden – egal, ob es um Managementaufgaben in der Zentrale oder Führungsaufgaben in der Filiale vor Ort ging – mit einem Misstrauensvorschuss bedacht, der weit davon entfernt war, ein normales Arbeitsklima zu ermöglichen. Die berühmte schwäbische Sparsamkeit, die beispielsweise heute noch bei Firmengründern wie Robert Bosch rühmend erwähnt wird, geriet bei der Positionierung des Unternehmens zum Problem. Schlecht ausgestattete und ausgeleuchtete Filialen in zweitklassigen Lagen mit wenig Personalausstattung und einer entsprechenden Beratungs- und Kaufatmosphäre führten zu einer Position im Markt, die eine Konzentration auf wenig margenstarke Filialen zur Folge hatte. Was die Ertragsstärke des einzelnen Geschäfts nicht leisten konnte, sollte nun die Menge der Filialen leisten. Schlecker suchte die Orte ohne



Wettbewerb und verlagerte den Schwerpunkt in kleine Orte, wo er mit einem Drogeriesortiment versuchte als Universalanbieter (einzige Einkaufsstätte am Ort) zu reüssieren.

Das Problem

Wenig ertragreiche Standorte, schwache Personalausstattung, Konflikte mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und ein fast schon systematisches Schwächen der Mitarbeiterpositionen sind Elemente, die die Kulisse für die Marktarbeit von Schlecker bildeten. Gleichzeitig erfolgte konzernintern der Übergang der Macht auf die Gründerkinder Meike und Lars. Um nun die Standorte richtig in den Markt zu bringen, versuchte man nicht etwa am strukturellen Ansatz etwas zu verändern, sondern behielt die Grundidee (Universalversorger auf dem Dorf mithilfe eines Drogeriesortiments) bei.

Wie so oft in Unternehmen, kommt dann die Sternstunde des Marketings bzw. dessen, was man häufig darunter versteht. Nämlich keineswegs die Ausrichtung des Unternehmens an den Erfordernissen des Marktes, sondern lediglich die Kommunikationspolitik – und dort meist auch noch verengt auf wenige Aspekte der Werbung. D.h., wenn die Kunden nicht so wollen, wie man das gerne hätte, dreht man in erster Linie den Lautsprecher lauter, um die eigenen unglaublichen Vorzüge noch intensiver den unwissenden Menschenmengen nahezubringen. Im Falle Schlecker war dies die schöne Kampagne „For you – vor Ort“. Ein Slogan, der in erster Linie die Nähe zum Kunden in inhaltlicher und geografischer Hinsicht transportieren sollte: Wir sind lokal aufgestellt und dicht bei euch. Doch die Kampagne, die sofort von der Fachwelt aufgrund des eigenartigen Sprachmischmaschs deutlich kritisiert wurde, zeigte auch ein eigenartiges Verhältnis zur Zielgruppe auf. Unternehmenssprecher Florian Baum rechtfertigte den Slogan mit dem „niedrigen bis mittleren Bildungsniveau“ der durchschnittlichen Schleckerkunden.

Das Fazit

Kommunikation kann keine unternehmerischen Fehlentscheidungen retten. Marketing erfordert mehr als nur die gezielte Kommunikation mit der Zielgruppe. Produkt- und Marktstrategien sind eine notwendige Voraussetzung, um anschließend überhaupt erfolgreiches Kommunikationsmanagement betreiben zu können.

Unser Tipp:

Überfordern Sie nicht Ihre Kommunikationsarbeit. Klären Sie zunächst, ob alle strategischen/unternehmerischen Hausaufgaben gemacht sind.



Passen Sie die Sprache und den Inhalt Ihrer Botschaften so an, dass sie von der Zielgruppe verstanden und die entscheidenden Kernaussagen vermittelt werden können.



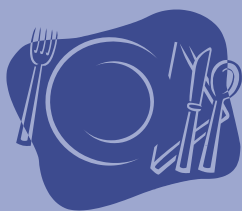
1.4 Ilse Aigner: 10 Punkte fürs Leben



Das Gefühl der Sicherheit

Unser Publikum geht oftmals weit weniger rational mit den Themen um, als uns das bewusst ist.

So befürchten viele Deutsche zwar, dass ihnen beim Auswärtsessen etwas zustoßen könnte, da die Lebensmittel nicht in Ordnung sein könnten. Es gibt jedoch Studien, wonach die Gefahr eher von den eigenen Lebensmitteln im heimischen Kühlschrank ausgeht. Einer der schlimmsten Keimherde ist zu Hause der Spülkasten.



Die Akteurin

Ilse Aigner war als CSU-Politikerin die „ideale“ Besetzung für ein Ministerressort, das auf Bundesebene versucht, die Interessen von Verbrauchern und Produzenten unter einen Hut zu bringen. Zumindest, wenn es um den Bereich der Lebensmittel geht, in dem Verbraucher und Landwirtschaft aus unterschiedlichem Blickwinkel

am selben Thema arbeiten. Warum also nun Ilse Aigner? Weil die CSU traditionell die Schirmherrschaft über die Landwirtschaft auch auf Bundesebene beansprucht und sie unter den parteiinternen Quotenvorgaben (Geschlecht, Konfession, Landesteile, politische Erfahrung etc.) passte.

Die Story

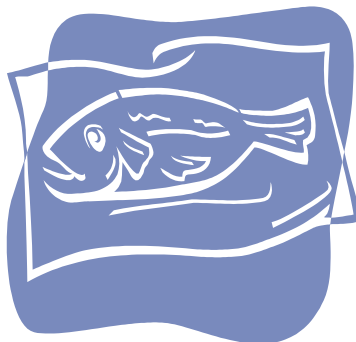
Alle Jahre wieder gibt es einen lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Lebensmittelskandal, der das Handeln des Staats erforderlich macht. War es zunächst vergiftetes Bio-Tierfutter, das darunter litt, dass es in verseuchten Lagerhallen gelagert wurde, waren es später umdeklarierte Pferde, die Lasagne und andere Mischgerichte fleischlich anreicherten, oder falsch deklarierte Bio-Eier.

Frau Aigner löste nun diese Aufgaben mit Bravour. Beim Aufkommen des ersten Skandals trat sie zeitnah vor die Presse und erklärte, dass man künftig die Kontrollen verstärken und geeignete Maßnahmen ergreifen werde, um das Problem in den Griff zu bekommen. Nun mag der eine oder andere an dieser Stelle schon denken: „Was heißt das nun konkret?“ Da sich diese Frage alle beteiligten Behörden, Unternehmen und Verbraucher stellen, hat die Ministerin auch eine Konkretisierung auf Lager: einen 10-Punkte-Plan. Was beim ersten Mal noch zupackend, transparent und kompetent wirkt, löst beim zweiten Mal schon leichtes Stirnrunzeln aus und bewirkt ab dem dritten Mal nur noch ein müdes Lächeln.



Das Problem

Ein Ministerium, das das Thema „Schutz“ im Namen trägt, wird immer daran gemessen, wie gut es gelingt, diesen Schutz zu organisieren und zu gewährleisten. Der Schutz wird zwar organisiert, aber es ist in normalen Zeiten kein Thema, das von großem Interesse ist. Dies gilt im Übrigen nicht nur bei öffentlichen Schutzaufgaben, sondern auch im Bereich der Privatwirtschaft. Es macht wenig Freude, viel Geld dafür auszugeben, dass der Feuerschutz im bestehenden Firmengebäude auf dem aktuellen Stand ist oder die IT-Sicherheit den neuesten Angriffen aus der asiatischen Hackerszene widerstehen kann. Man wendet Ressourcen dafür auf, dass alles so bleibt, wie es ist. Im öffentlichen Bereich bedeutet dies, dass man sich auch für den Ressourceneinsatz oder für Beschränkungen und Formalitäten rechtfertigen muss, die diesen Schutz, die Vorbereitung eines Eventualfalls, zum Ziel haben. Dies hat zur Folge, dass in einem Ministerium mit mehreren Tätigkeitsfeldern der Teil des „Schutzes“ immer dann im Fokus der Öffentlichkeit steht, wenn es notwendig ist, diesen Schutz wirksam werden zu lassen. Dann, im Krisenfall, kann der Schutz natürlich nicht umfassend genug sein. In einem Ministerium mit einem Ressortzuschnitt wie dem Verbraucherministerium ist also ein Krisenmanagement mit permanenter Alarmbereitschaft gefordert. Wenn jedoch kurzzyklisches Krisenmanagement und immerwährende Krisenkommunikation auf der Tagesordnung stehen, nimmt die Öffentlichkeit das Fehlen klassischer Strukturreformen wahr. Nicht zuletzt deshalb ergab sich bei den Analysen (z.B. des Media-Tenors, der die Berichterstattung in Medien zugrunde legt) eine dauerhaft schlechte Bewertung der Ministerin und der Lebensmittelbranche insgesamt.



Das Fazit

Die operativ notwendigen Schritte zur Krisenvorbeugung können nicht dauerhaft als kompetente Krisenreaktion verkauft werden.

Unser Tipp:

Wenn Sie ein krisengefährdetes Themengebiet verantworten, sorgen Sie für eine Risikoverringerung. Als Ergänzung benötigen Sie auch eine vorbeugende Kommunikation mit Hintergrundinformationen und belastbaren Beziehungen zu Medienvertretern. Dies ist notwendig, damit im Krisenfall sehr schnell ein Verständnis für Ihre Situation und die oftmals eingeschränkten Handlungsoptionen geschaffen werden kann. Die Schwierigkeit besteht darin, diese Themen „in Friedenszeiten“ den Medienvertretern zu vermitteln. Hier ist meist der Einsatz externer Beratungen nötig.

