

# «Ich will stets die Nummer 1 sein»

Klaus Stöhlker spielt im Familienbetrieb nur noch die zweite Geige – trotzdem übertönt er seine Söhne locker

Eigentlich hat Klaus Stöhlker seine PR-Agentur in die Hände seiner Söhne gegeben – im Interview lässt er den neuen Direktor Fidel Stöhlker allerdings wenig zu Wort kommen.

INTERVIEW:  
MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Herr Stöhlker senior, Sie stehen im Ruf, ein Lautsprecher zu sein, der stets das Wort an sich reisst. Welche PR-Botschaften möchten Sie hier unterbringen?

**KLAUS STÖHLKER:** Ich muss keine PR-Botschaften über mich mehr platzieren.

Dann lassen Sie uns über Ihre Schwächen reden...

Meine Schwäche ist ganz klar die Ungeduld. Ich bin viel zu schnell für den Durchschnitt und habe nie Lust, hinter anderen herzulaufen.

Eine wenig fantasievolle Antwort, das sagen 95 Prozent der Bewerber beim Vorstellungsgespräch.

Aber bei mir stimmt, das kann man überprüfen. Wenn ich vom Wallis via Bern nach Zürich fahre, kann ich nicht hinter anderen Autos herfahren, ich will immer die Nummer 1 sein.

Gibt es noch eine zweite Schwäche?

(Überlegt) Schwäche muss man immer an anderen messen. Wenn ichs auf die Schweiz beziehe, bin ich wohl zu laut, zu stürmisch, zu anspruchsvoll. Aber das ist europäisch und global gesehen kein Problem.

Wie schützen Sie sich vor Selbstüberschätzung?

Ich habe mich nie selber überschätzt, aber ich habe meine eigenen Massstäbe. Daher lasse ich mich auch von wichtigen Politikern oder Wirtschaftsleuten nicht so leicht beeindrucken.

Sie versuchen derzeit, sich aus Ihrem Beratungsgeschäft zurückzuziehen. Wie muss...

...ich bin auf sehr guten...

...darf ich kurz die Frage stellen, bevor Sie antworten? Wie muss man sich Klaus Stöhlker im Ruhestand vorstellen?

Von Ruhestand kann keine Rede sein. Ich beginne übermorgen mein nächstes Buch. Darüber habe ich noch mit keinem Journalisten geredet. Es wird um die Frage gehen, wo Menschen in Zeiten der Globalisierung und des rasanten Wandels noch Halt finden.

Bei Klaus Stöhlker?

Die meisten Menschen reagieren mit Angst auf die unsichere Situation und lassen sich von Organisationen wie der SVP, die Halt versprechen, fehlleiten. Auch der Glaube, sich an einer Firma festklammern zu können und dadurch zu überleben, ist falsch.

Ein spannendes Beispiel. Man weiss von vielen Patrons, dass es unheimlich schwierig ist, sich von der Firma zu lösen, die man aufgebaut hat. Wie werden Sie...

...das ist für mich ganz leicht. Ich habe seit meinem 14. Lebensjahr immer geschrieben, war lange Zeit Journalist. In die PR-Branche bin ich nur gestolpert, weil mir irgendwann niemand mehr einen Journalisten-Job mehr geben wollte. Das heisst: Ich werde genug Erfüllung im Schreiben finden. Chefs, die nicht loslassen können und immer dreinreden, sind arme Menschen. Ich habe auf Kundenseite genügend solche Beispiele gesehen.

Warum haben Sie keinen klaren Schlusstrich gezogen? Berater zu bleiben in einem Unternehmen, das man aufgebaut und geführt



«Dass mein Vater polarisiert, war für mich nie ein Problem – bis jetzt jedenfalls nicht», sagt Fidel über Klaus Stöhlker.

VALERIE CHETELAT

hat, ist doch ein unmögliches Unterfangen.

Es gibt etliche Grosskunden, die mich noch wollen. Und die Arbeit macht mir nach wie vor grossen Spass. Ich war vorhin bei einem neuen Kunden. Der sagte zu mir, er seise einfach nicht gewohnt, im Monat 20000 Franken Beratungshonorar zu zahlen. Ich sagte ihm: «Wenn Sie mich wollen, müssen Sie sich daran gewöhnen.» (Zu seinem Sohn) Er hat übrigens zugestimmt, heute Mittag haben wir das Geschäft gemacht.

Wie ist das für Sie, Fidel Stöhlker? Sie sind Chef, aber die Kunden wollen von Ihrem Vater beraten werden.

**FIDEL STÖHLKER:** Das ist normal und wird noch eine Weile so bleiben. Es ist auch eine Generationenfrage, wenn man jemanden 30 Jahre kennt, schweisst das zusammen. Es gibt aber junge Führungskräfte in wichtigen Positionen, die gerne mit einem jüngeren Berater arbeiten, der auch technologisch auf dem neusten Wissensstand ist.

Erleben Sie Ihren Vater als dominant?

Ja, er ist sicherlich eine dominante Persönlichkeit. Aber wir konnten stets offene Gespräche führen. Und wenn's mal Krach gab, war das schnell wieder vergessen. Wir Söhne sind keine Trompeter. Wir müssen unseren Vater ja nicht kopieren, es ist ganz gut, wenn wir neutral eingestuft werden.

Ist der lange Schatten und der Ruf des Vaters nicht manchmal ein Handicap?

Kürzlich schluckte ein potenzieller Kunde zweimal leer, als er meinen Namen hörte, und sagte: «Jesse Gott, Sie kann ich mir nicht leisten.»

Fürchtete er um seinen Ruf oder um sein Geld?

Er hatte Bedenken wegen unserer Tagesansätze. Ich überredete ihn dann, mit mir einen Kaffee zu trinken. Heute arbeiten wir wunderbar zusammen. Um den Ruf der Marke Stöhlker mache ich mir keine Sorgen. Klar, mein Vater polarisiert, aber das war für mich nie ein Problem – bis jetzt jedenfalls nicht, man weiss ja nicht, was er nun, wo er mehr Zeit hat, alles unternimmt.

Haben Sie eigentlich noch ein Büro im Geschäft oder arbeiten Sie von zuhause aus?

**KLAUS STÖHLKER:** Was denken Sie, ich sitze wie schon mein ganzes Le-

ben jeden Morgen um 7.50 Uhr im Büro, gehe allerdings neu bereits kurz vor 19 Uhr nach Hause. Solange die jungen Herren mich dulden, werde ich ins Büro gehen...

**FIDEL STÖHLKER:** ...Moment, dazu muss ich auch kurz etwas sagen. In dieser Frage sind nicht wir Söhne massgebend, sondern die Verwaltungsratspräsidentin, unsere Mutter. Sie findet es ganz wichtig, dass unser Vater tagsüber im Büro beschäftigt ist.

**KLAUS STÖHLKER:** Spass beiseite. Dass es mir ernst ist mit dem Rückzug, zeigt vielleicht am ehesten die Tatsache, dass ich längst keine Aktien mehr besitze. Die sind alle bei meinen Söhnen und meiner Frau.

Ist es einfacher, das Geschäft an seine Söhne zu übergeben? Ein anderer Kandidat wäre Stephan Oehen gewesen, der lange als Geschäftsführer tätig war bei Ihnen und nun Sprecher von Ronny Pecik geworden ist.

**KLAUS STÖHLKER:** Ich habe Oehen als jungen Journalisten in unser Büro geholt. Schon früh sagte ich ihm, mit der Tatsache, dass meine Söhne meine Nachfolge antreten werden, müsse er sich einfach abfinden.

Ist der Einfluss von PR-Agenturen auf die Medien in den letzten Jahren gewachsen?

**KLAUS STÖHLKER:** Die Medien streiten das natürlich ab, aber es ist tatsächlich so: Wir haben schon mutigere Zeiten erlebt in der Medienlandschaft. Ich habe mich vor 14 Tagen mit Kurt W. Zimmermann unterhalten, wir wollten eine Liste mit den besten Journalisten anfertigen. Viele Kandidaten haben wir noch

«Von Ruhestand kann keine Rede sein.»

nicht gefunden. Die Verleger investieren kaum noch in qualitativ guten Journalismus. So gibt es immer weniger Zeitungen, die dem Leser erlauben zu verstehen, was in der Welt passiert. Eine kleine Minderheit, die mehrere Zeitungen liest, wird hier den Überblick behalten, die grosse Mehrheit wird in Unverständnis absinken. Diese Mehrheit kann man nur noch emotional ansprechen. Ich habe vorhin ein FDP-Plakat gesehen, das so schlecht war, dass ich fast mit dem Auto in einen Graben gefahren wäre. Unsere Demokratie droht zu verwahrlosen.

Welches sind heute die wichtigsten Tätigkeitsfelder Ihrer Agentur?

**FIDEL STÖHLKER:** Wir sind aufgrund spektakulärer Fälle wie der «Affäre Kopp» und dem Swissair-Absturz über Halifax bekannt für Krisenkommunikation.

Ihr PR-Mandat für Dieter Behring passt auch in diese Kategorie.

**KLAUS STÖHLKER:** Blödsinn, ich war keine Minute für Behring tätig, ich war bloss aus Neugier zweimal bei ihm, wollte sehen, wie er funktioniert. Er sass wie Captain Nemo in diesem riesigen Büro, als würde er von dort aus die Welt regieren.

**FIDEL STÖHLKER:** Wir machen natürlich nicht nur Krisenkommunikation, sondern vermehrt auch politische Kommunikation. Dort kommt es, wie übrigens auch in der Wirtschaft, immer mehr auf gute Persönlichkeits-PR an.

**KLAUS STÖHLKER:** Gemessen am Gesamtumsatz der Agentur ist die Politik allerdings ein kleines Feld.

Wie hoch ist der Jahresumsatz der Agentur? Sie sprechen immer nur von den 7000 Franken Tagesansatz.

**FIDEL STÖHLKER:** Wir erzielen mit 15 Mitarbeitern rund 3,5 Millionen Franken Jahresumsatz.

In welchen Punkten müssen sich Schweizer Manager in Sachen Persönlichkeits-PR steigern?

**FIDEL STÖHLKER:** Ich berate in Zürich ein junges Unternehmen, eine Perle von einem Betrieb – die schaffen es, mit 20 Mitarbeitern dem Weltmarkt technologisch um zwei Stufen voraus zu sein. Das mutigste Statement, das dem Chef zu entlocken war, lautete aber: «Ja, wir sind nicht schlecht.» Es wäre wichtig, dass wir Schweizer dezidierter für unsere Stärken einstehen würden. **KLAUS STÖHLKER:** Darf ich dem ein wenig Tiefschärfe geben? In unserem Land wurde die Kommunikation nie gelehrt. Wenn ein Ingenieur sein Studium abgeschlossen hat, kann er vieles, aber kaum kommunizieren. Weil die Schweiz zusätzlich sehr eng ist, gilt darüber hinaus: Jeder, der auffällt, ist verdächtig. Also versteckt man sich besser. Das können wir uns im verschärften globalen Wettbewerb nicht mehr leisten.

Gehört zu guter PR in eigener Sache auch, zu allem eine Meinung zu haben und andere anzugreifen?

**KLAUS STÖHLKER:** Das ist ein Luxusfaktor. Es ist wichtig, dass Sie eines verstehen: Ich halte mich für einen normalen und eher angenehmen Menschen. Als ich 1971 in die Schweiz kam, wurden aber ständig Hindernisse vor mir aufgetürmt.

Ich wurde durch die Umstände dazu erzogen, mich wie ein Rambo durchzusetzen.

Das ist Sie oft genug teuer zu stehen gekommen. Wie viel Geld haben Sie ausgegeben für Bussen wegen Drohungen, Verleumdungen und übler Nachrede?

Ach, das waren Spesen, nicht der Rede wert. Wir haben all die Jahre rund 80 Millionen Franken umgesetzt, da passt schon mal die eine oder andere Busse rein.

**FIDEL STÖHLKER:** Ich glaube, mein Vater wird nach wie vor von vielen

«Unsere Mutter findet es wichtig, dass Vater tagsüber im Büro ist.»

Leuten unterschätzt, weil sie in ihm bloss die PR-Trompete sehen. Wenn diese Leute sehen könnten, was er alles für seine Kunden tat, und zwar Tag und Nacht, hätten sie ein anderes Bild. Wenn ich sehe, was die Konkurrenz für ihre Honorare leistet, ist es mir ein Rätsel, wie sie überhaupt Kunden findet.

Klaus Stöhlker, können Sie den Wert guter PR-Arbeit an einem Beispiel illustrieren?

**KLAUS STÖHLKER:** Ich habe den Wirtschaftsfreisinn 1979 zu einem letzten grossen Wahlsieg geführt, bevor ihn Franz Steinegger ruiniert hat. Und ich habe Helmut Maucher bei Nestlé aufgebaut – der hatte zu Beginn grosse Akzeptanzprobleme in der Westschweiz. Weiter haben wir über fast 30 Jahre die Marke Villiger jung gehalten. Dort hat mich der Kaspar engagiert, später, als er Bundesrat wurde, übernahm mich sein Bruder. Die Marke für die Stumpfen habe ich geprägt – sie läuft bis heute fantastisch.

Warum brauchte ein Helmut Maucher einen Klaus Stöhlker?

Sie haben Recht, der Mann brauchte eigentlich nichts und niemanden, der war einfach gut. Aber ich habe für viele Topmanager die Funktion eines Sparring-Partners, der ihnen einen Spiegel vorhält und ihnen gelegentlich mit einer anderen Meinung entgegentritt. Einer unserer zehn erfolgreichsten Manager an der Börse, vielfacher Milliardär, macht alle zwei Monate mit seiner Konzernspitze eine Stöhlker-Sitzung: Sie berichten mir, was sie im Bereich Kommunikation machen, und ich sage ihnen, was mir gefällt und wo sie mehr Gas geben müssen.

## Zum Tod von Alfred Chandler

Alfred D. Chandler, einer der einflussreichsten Managementdenker der vergangenen Jahrzehnte, ist am 9. Mai 2007 88-jährig in Massachusetts (USA) verstorben. Chandler, Professor emeritus an der Harvard Business School, wurde einer breiten an Wirtschaft interessierten Öffentlichkeit vor allem durch seine drei Hauptwerke «Strategy and Structure» (1962), «The Visible Hand» (1977) und «Scale and Scope» (1990) bekannt. Chandler hat sich schon vor Jahrzehnten mit den Bedingungen und Konsequenzen unternehmerischen Wachstums bzw. unternehmerischer Veränderungen befasst – Themenbereiche, die derzeit sehr aktuell sind.

### Die Bedeutung von Managern

In «Strategy and Structure» untersuchte Chandler die Entwicklungspfade von vier industriellen Grossunternehmen (u. a. General Motors); sein Erkenntnisinteresse galt den Beziehungen zwischen Strategie, Struktur und Erfolg. Bei diesen Unternehmen war die Organisationsstruktur ein direktes Resultat der Unternehmensstrategie. Als spezifisches Entwicklungsmuster erkannte Chandler, dass mit zunehmender unternehmerischer Grösse die funktionale Organisationsform (U-Form) durch eine divisionale Form (M-Form) ersetzt wurde. Seine durch diese Erkenntnisse geprägte These «structure follows strategy» fand nicht nur an Universitäten, sondern auch auf Chefetagen grosse Beachtung.

Zu den zentralen Postulaten Chandlers zählt, dass die Entwicklung grosser amerikanischer Unternehmen sowie die Transformation der USA zu einer der wohlhabendsten Volkswirtschaften auf einer «managerial revolution» beruhten. Nach Chandler ist Amerikas industrieller Erfolg von 1880 bis 1940 durch die Trennung von Eigentum und Verfügungsrechten begründet. Fähige und risikofreudige Manager bewerkstelligten den langfristigen Erfolg (Gewinn und Wachstum) ihrer Unternehmen, in dem sie diese organisatorisch transformierten und die Vorteile von vertikal integrierten Unternehmen nutzten. Chandler war es, der die Rolle von Managern in Organisationen neu beleuchtete. In seinem Werk «The Visible Hand», für das er den Pulitzer-Preis erhielt, zeigt Chandler auf, wie die sichtbare Hand des Managements (d. h. Entscheidungen von Managern) die unsichtbare Hand der Marktkräfte (d. h. den Preismechanismus) als Koordinations- und Steuerungsmechanismus ersetzte.

### Wie machens die Besten?

Chandlers wohl umfassendste Arbeit ist «Scale and Scope»; darin vergleicht er die 200 grössten Unternehmen von drei mächtigen (USA, Grossbritannien und Deutschland) Volkswirtschaften im Zeitraum 1880 bis 1940 und extrahiert Eigenschaften erfolgreicher Unternehmen. Chandler erkannte, dass diese ihren Wettbewerbsvorteil nur erhalten konnten, wenn sie drei strategische Schlüsselinvestitionen tätigten: a) Skaleneffekte nutzen; b) in Beschaffung, Distribution, und Marketing investierten, und c) eine Managementstruktur schaffen, anhand derer dezentrale Einheiten koordiniert und überwacht werden konnten.

### Am Mittag ein Glas Sherry

Viele von Chandlers Aussagen haben auch in Zeiten volatiler Märkte noch Gültigkeit. Obwohl Chandler als brillanter Forscher während fünf Dekaden Wissenschaft und Managementpraxis massgeblich beeinflusste, blieb er stets bescheiden und gesellig. Wenn er zu Mittag zu Hause ass, nahm er immer ein Glas Sherry zu sich, bevor er zu seinem – stets mit Büchern und Papier überhäuftem – Arbeitsplatz zurückkehrte.

Artur Baldauf, Professor für Management an der Uni Bern