

Reden bis zum Schluss

Von Nokia bis Burger King: Zwei Jahrzehnte hat Dirk Popp Firmen beraten, die in Schwierigkeiten steckten. Nie den Gesprächsfaden verlieren – das ist seine Lösung. Nicht immer ist das gelungen

Was sein schwierigster Fall war? Dirk Popp kratzt in seinem Bart. „Schwierig waren einige“, sagt er dann, „aber wenn sie ein Unternehmen beraten, von dem es heißt, der Eigentümer sei rechtsextrem, da wird das dann schon richtig delikat.“ Als das Internet noch jung war in Deutschland und doch schon Geräteverstärker, so um das Jahr 2000, da schwappte immer wieder auf: Theo Müller, dieser Selfmade-Milch-Millionär aus Schwaben unterstützt die NPD! Ein Mann und eine Firma mit einem Imageproblem. Ein Fall für Dirk Popp. Seit beinahe zwei Jahrzehnten arbeitet der gebürtige Magdeburger als Problemlöser, war bis zum Sommer Deutschlandchef von Ketchum, einer der weltgrößten Kommunikationsagenturen. Er kennt einige der größten Wirtschaftskrisen bis ins Detail – weil er dabei

MITTWOCHSPORTRÄT

war in den Büros, wo die Leute schwitzten und fluchten. Jetzt spricht er erstmals über diese wenig bekannte Seite der Wirtschaft.

Wobei Dirk Popp nicht Problem, Krimi oder Fall sagt, er sagt „Case“, wie sie das so machen in der Kommunikationsbranche. Insofern ist eigentlich auch der Ort passend, zu dem er zum Zurückschauen geladen hat. Der Soho-Club in Berlin-Mitte. Im obersten Stockwerk haben sich viele schöne Menschen versammelt, einige flacken im Swimmingpool, viel Englisch ist zu hören. Er mag das hier. Nicht unbedingt, weil er dazu passt. Sondern weil es wie eine Bühne ist, man dort Interessantes beobachten kann. Und das gefällt ihm – auch im Job.

„Du bist als Krisenberater ungemein nah dran“, sagt Popp, 51, „näher als viele in der Firma des Kunden.“ Sein Arbeitsprinzip ist: Offenheit im geschützten Raum. Wer eine Krise einhegen wolle, der brauche eine klare Haltung – und zwar rasch. „Ich gehe da in die erste Besprechung, oft ist Zeitdruck, wir haben vielleicht eine Stunde, und ich frage nach der Fallschilderung: Gibt's noch Leichen im Keller?“ Also unangenehme Aspekte, die aus einer für die Firma unangenehmen Geschichte eine Katastrophe machen können. Nein, heißt es stets, alles gut sonst. „Dann bin ich raus aus der Besprechung, und praktisch immer zupft drei Minuten später jemand an meinem Hemd und sagt: „Lassen Sie uns mal kurz in Ruhe reden.“ Unbekannte Klagen, Produktprobleme oder moralische Hindernisse können sich da auften.

Wie bei Nokia zum Beispiel. Hohe Subventionen hatte der Konzern bekommen, trotzdem wollte er eine Handy-Fabrik aus Bochum ins Ausland verlagern. Politiker, Mitarbeiter, Kunden, fast alle fanden damals vor acht Jahren diese Firma wahnsinnig unsympathisch, raffgierig. Popp und seine Kollegen sollten Ruhe reinbringen. Doch in einer der ersten Besprechungen erfuhr er, dass die Argumentationsgrundlage schwierig ist: Nokia werde wohl einen Milliarden Gewinn einfahren, hieß es. Unter diesen Umständen waren gute Zahlen eine Leiche im Keller. Doch vom Management kam nur: Wir ziehen das durch!

Deutschland tobte. Horst Seehofer, damals Verbraucherschutzminister, pfefferte sein Nokia-Handy in den Müll. Bei Nokia blieben sie ungerührt. „Ein Manager, der im Ausland sitzt, spürt keinen sozialen Druck in einer Krise“, sagt Popp. Darauf kommt es an, sagt er: Wie viel Druck spüren die Entscheider, wie viel halten sie aus? Die finnischen Manager hatten selten in Deutschland zu tun. Sie nahmen die Entscheidung nicht zurück. Stattdessen: Eine Pressekonferenz im schicken Interconti in Düsseldorf, während in Bochum die Mülltonnen brannten und Politiker sich in die Menschenkette vor dem Werk einreiheten. Die Journalisten schnitten die Bilder gegeneinander: Nokia ist herzlos, war die Botschaft. „Diese Veranstaltung hätten wir so nicht zulassen sollen“, sagt Popp heute. Und auch nicht dieses Finale. Der verantwortliche Top-Manager kam zwar selbst



Vom Bandmanager zum Krisenmanager: Immer geht es bei Dirk Popp, 51, darum, Leute zu erreichen. Wobei ihn das Verbreiten von Gute-Laune-Nachrichten mittlerweile eher langweilt. FOTO: OX

zu den Bandarbeitern und verkündete: „Wir schließen das Werk.“ Aber er sagte es auf Englisch.“ Es ist ein Fall, von dem Popp viel gelernt hat, vor allem unter dem Aspekt: Wie sollte man etwas nicht machen.

Leute erreichen, auch wenn es schwierig ist, das hat Popp in der DDR gelernt. Als 20-Jähriger managte er von Magdeburg aus einige Bands. Um überhaupt arbeiten zu können, besorgte er sich einen Job in einem Jugendzentrum: Da gab es ein Telefon. Als er Adressen brauchte, an die er Flyer schicken konnte, setzte er sich in die Post und schrieb aus den Telefonbüchern alle Jugendklubs ab, die er so fand: „Fertig

war das erste Mailing, auch wenn ich diesen Fachbegriff natürlich nicht kannte.“ Als die Mauer fiel, waren seine Bands plötzlich nicht mehr gefragt. Er folgte der Einladung von Musikern aus Braunschweig. „Ich ging, weil es auf einmal nur ums Materielle ging: Alle stürzten sich auf plötzlich auf Fernseher, Videorekorder, Autos. Nicht, dass das schlecht ist, ich bin keimer, der nicht gönnt.“ Aber Popp dachte sich: „Dann sei konsequent, geh halt dahin, wo der Materialismus herkommt.“ In den Westen, Braunschweig eben.

Ein paar Jahre später bekam er eine Stelle bei der Agentur, die die Weltausstellung

in Hannover betreute, Kohtes und Klewes, dem Vorgänger von Ketchum-Pleon. Der ehemalige Bandmanager war im Kern des Kapitalismus angelangt. Ungeplant wurde es zum ersten Krisenfall. Die Agentur befand, dass sich die Mitarbeiter zu sehr aufrieben, gab den Auftrag zurück. Und Popp musste das dem Team klarmachen.

Zufall oder nicht – seitdem hat er ständig mit Krisen zu tun. Eine Firma aus Berlin hat ihn letzthin angerufen, als ihr Chef entführt worden war. Der Name solle aus der Presse herausgehalten werden, so der Auftrag. Dabei wussten die Polizeireporter über ihre Kanäle, um wen es geht. „Ich ha-

be um Verständnis geworben unter Verweis auf Opferschutz“, sagt Popp. „Und ich habe mit juristischen Konsequenzen gedroht.“ Die Mischung wirkte: Der Name ist der Öffentlichkeit bis heute nicht bekannt.

Oder Warstein in Nordrhein-Westfalen: In dem Ort erkrankten vor drei Jahren über 150 Menschen an Legionellen-Infektionen, drei Menschen starben. Ein Betonpumpenhersteller stand im Ruch, sein Kühlwerk sei der Auslöser. Popp sprach mit Juristen, Journalisten, der Stadtverwaltung und Wissenschaftlern. Wer keine Infos hat und nicht redet, der verliert die Deutungshoheit – und genau das darf nicht sein, darum geht es ihm. Schließlich stellte sich heraus: Die Infektionen hatten ihren Ursprung in der örtlichen Kläranlage.

Ein Jahr später ging es für Popp wieder um Gesundheit, wenn auch nicht um Leben und Tod. RTL-Journalisten hatten verdeckt bei der Fast-Food-Kette Burger King gedreht. Gammliges Gemüse war da zu sehen, unzureichende Küchenutensilien, eine schlampige Betriebsführung. Popp wurde geholt und schaffte es, den Kommunikationskanal zu allen offen zu halten, auch zu RTL, obwohl die, wie er findet, extrem zugespitzt hatten in ihrer Story. Es sei nicht an der Zeit, die Kritiker zu kritisieren, gab er als Lösung aus. „Es ist wirklich daneben, was da beim Franchisenehmer passiert ist, keine Frage“, so sprach er mit den Journalisten, „aber bleiben Sie bitte korrekt und nehmen unseren Standpunkt auch mit.“

Seine rote Linie: Für Diktatoren und Rechtsextreme würde er nicht arbeiten

Derart beraten duckte sich der Deutschlandchef der Fast-Food-Kette nicht weg. Die Strategie scheint gewirkt zu haben: Trotz weiterer Hiobsbotschaften, zwischenzeitlicher Filialschließungen etwa, stürzte die Marke nicht völlig ab bei den Kunden. In dieser Zeit sei Popp aufgeblüht, sagt einer, der ihn beruflich begleitet: Popp sei einer, der sich als oberster Berater sehe, gerade in schwierigen Fällen; er suche den direkten Kontakt mit den Kunden und wolle im Maschinenraum wirken.

Flamboyant sei dieser Mann, heißt es von einem seiner Kunden, was durchaus anerkennend gemeint ist. Die Neigung zum Widerspruch hat aber wohl letztlich seinen langjährigen Arbeitgeber von ihm entfremdet. Zwar holte er für Ketchum-Pleon gerade noch den Titel „Kreativste Agentur Deutschlands“, aber im Sommer war Schluss, nach zwei Jahrzehnten. Hier die erfolgreiche Marketingagentur mit Hauptsitz in den USA, dort der erfolgreiche Krisenmanager, den das Verkünden froher Botschaften eher langweilt. Das passte irgendwie nicht mehr. Deshalb ist bei ihm eben gerade Pause und Zeit zum Nachdenken. Etwa über die Frage, ob er Ausputzer ist? Popp widerspricht da nicht. Und er sagt: „Karma-Punkte sammelt man nicht immer.“ Wobei es rote Linien gebe, immerhin: Für Diktatoren oder Rechtsextreme würde er nicht arbeiten.

Also, wie war das nun mit Theo Müller? „Die Anwälte haben uns quasi schriftlich gegeben, dass da nichts dran ist, und vor allem hat er mir das selbst erklärt – Müller ist ein Patriarch alten Schlages, der gradheraus sagt, was ist.“ Und mit dem das Arbeiten dann durchaus einigermaßen anspruchsvoll war. Der Unternehmer wollte in Sachsen neben eine Molkerei ein Blockheizkraftwerk bauen. „Gute Idee, dachten wir, doch dann sagte Müller: Wir verbrennen dort Müll!“ Popp fasst sich auch heute, 15 Jahre später, an den Kopf. „Hier Milch, dort Müll? Das geht doch nach hinten los!“ Popp sah – wie es sein Job war – den Schlamm vor: Bürgerinitiativen, kritische Presse, Verbraucherschützer. Aber er konnte Müller nicht abbringen von dem Vorhaben. „Der sagte: Ich spar mit dem Kraftwerk ein paar Millionen Energiekosten, ich zieh das durch.“ Schwierig, abermals. Und Popp war bald danach raus aus dem Thema. Wobei er recht behalten sollte: Müll wird dort bis heute nicht verbrannt.