



## Warum in unruhigen Zeiten authentische Kommunikation vor allem eine Frage der Haltung ist, und was Interimmanager dabei leisten können

Von Albrecht von Truchseß und York von Massenbach

**A**nheuser-Busch InBev ist die größte Brauereigruppe der Welt. Ein Gigant in ihrer Branche und damit auch ein Profi im Reputationsmanagement, würde man meinen. Lebensmittel und Alkohol, das sind schließlich zwei Lieblingsthemen für jeden Workshop in Sachen Krisenmanagement. Aber AB InBev ist nicht nur groß, der Beck's-Mutterkonzern braut auch das Bier, das vielleicht am meisten für Sonne, Sommer und Lifestyle steht. Nur dumm, dass es in Zeiten von Corona wenig Lifestyle an überfüllten Stränden

gibt, und noch dümmer, dass dieses Bier auch noch genauso heißt – Corona. Für eine Marke ein Fiasko, aber vielleicht auch eine Chance?

Wir reden hier wohlgerne über einen weltweiten Markenwert von mehr als sechs Milliarden Dollar (Markenberatung Interbrand, 2019). Damit ist Corona nach Budweiser und vor Heineken die zweitstärkste Biermarke der Welt. Oder besser: war? Denn AB InBev hat zum Schutz seiner Marke genau nichts getan. Das ist gerade in Krisenzeiten ein Ver-

säumnis nicht nur des Marketings. Es ist ein Versäumnis der Unternehmensführung und ganz besonders der Kommunikation.

### Chancen erkennen und nutzen

Und deshalb ist der Fall Corona (Bier) ein besonders eklatantes Beispiel dafür, dass in Krisenzeiten die richtigen Kommunikationsmechanismen greifen oder eben nicht. Bei einem professionellen Frühwarnsystem hätte spätestens mit

dem Bekanntwerden der ersten Fälle in Wuhan, also Ende 2019, das hohe Risiko klar sein müssen. Folgerichtig hätten Kommunikationsprofis mit der Ausarbeitung eines umfassenden Krisenfahrplans beginnen müssen. Stattdessen auch Monate später bei AB InBev keine proaktive, glaubwürdige Kampagne. Noch nicht einmal die Webseiten wurden angepasst. Dort unverändert die Botschaft: Sommer, Sonne, Acapulco. Selbst als die Brauereien in Mexiko längst geschlossen hatten.

Mehr denn je zeigt sich nun, dass es die Stunde der Kommunikation und damit der Kommunikatoren in den Unternehmen ist. Vor allem derjenigen, die die Chancen sehen, die immer in einer Krise liegen. Ein Umstellen von Teilen der Produktion auf Desinfektionsmittel, ein gezieltes Fördern von sozialen oder medizinischen Projekten, der Schutz der eigenen Mitarbeiter und Geschäftspartner – flankiert von glaubwürdigen Botschaften des Managements: Das oder Ähnliches hätte die Kommunikation vorbereiten und orchestrieren können, gar müssen.

Es gibt zahllose positive und aufmerksamkeitswirksame Firmenbeispiele in diesen Monaten, wo eine authentische Kommunikation gelungen ist. Beispielsweise der Luxuskonzern LVMH, der sehr schnell drei seiner Produktionsstätten für Parfüm auf Desinfektionsmittel umstellte. Oder auch ALDI, die den von den Gastronomieeinschränkungen betroffenen McDonald's-Mitarbeitern vorübergehende Arbeitsplätze anboten.

Eines haben diese und ähnlich engagierte Unternehmen gemeinsam: Sie haben eine klare Haltung. Passionierte Kommunikationsteams vertreten die Werte des Unternehmens, halten die Mitarbeiter informiert und motiviert,

entwickeln kreative Ansätze, wie man mit der Krise umgehen kann. Anders gesagt: Sie ducken sich nicht weg, sondern bedienen aktiv die Kanäle. Und nutzen damit auch die Chance zur Positionierung des eigenen Teams im Unternehmen.

### **Erfahrung und starke Nerven**

Das kann mit der bestehenden Mannschaft gelingen. Gut geführte Kommunikationsteams hatten schon lange vor Corona Krisenpläne in der Schublade – Pandemien gehören dabei spätestens seit Sars und der Vogelgrippe zu den am wenigsten überraschenden Fällen. Sie können Storytelling und setzen auf einem aktiv gepflegten Netzwerk zu den wichtigsten Stakeholdern auf. Das Spielfeld ist bereitet, wenn es kritisch wird.

Doch es kann valide Gründe geben, sich punktuell Verstärkung zu holen. Da ist zum einen die vorhandene (Wo-)Manpower. Denn das Tagesgeschäft geht ja weiter, und die Arbeit rund um ein solch bestimmendes Thema wie eine Pandemie kann nicht überall „on top“ erfolgen. Trotz aller Vorbereitung auf Krisenszenarien, trotz aller Motivation und Kompetenz der Teams in den Unternehmen – es braucht Erfahrung und starke Nerven, um ein Unternehmen durch eine solch tiefgreifende Krisensituation wie Corona kommunikativ sicher und glaubhaft zu steuern. Und – nicht zu vergessen – die sich bietenden Chancen zur Positionierung und Markenstärkung auch entschlossen zu nutzen.

An diesem Punkt angekommen, können Agenturen helfen. Dort gibt es hervorragende Partner mit hoher Expertise und immenser Kreativität im Umgang mit herausfordernden Themen. Kurzfri-

stig verfügbare und sehr wertvolle Kompetenz, die man punktuell einsetzen kann. Denn zusätzliche Mitarbeiter fest einzustellen ist in Zeiten von Kurzarbeit und Einstellungsstopps nicht das erste, mit dem man als Kommunikationschef seinem CEO kommen sollte. Doch hat ein externer Berater das Standing im Unternehmen und gewinnt er in kurzer Zeit so tiefe Einblicke, dass er ein 24/7-Projekt wie Corona durchsteuern kann? Kann er so wirklich der Sparringspartner des Kommunikationschefs sein, den es jetzt so dringend braucht?

Ja, kann er – und es gibt nicht erst in diesen Monaten genügend erfolgreiche Beispiele dafür. Doch mehr und mehr gelangt ein Jobmodell in den Blickpunkt, das sich in kritischen Unternehmenssituationen und in anderen Professionen wie beispielhaft im Bereich Restrukturierung, HR und Controlling schon seit vielen Jahren zunehmender Beliebtheit erfreut.

### **Kommunikationsprofis auf Zeit**

Kommunikations-Interims sind (Krisen-)Manager auf Zeit, die eine kurzfristige Lücke schließen oder in bestehenden Teams genau den Baustein bilden, der für einen funktionierenden Krisenstaudamm noch fehlte. Typischerweise haben sie mehrfach unter Beweis gestellt, dass sie ähnliche (Krisen-)Situations erfolgreich gemeistert haben. Für das Unternehmen haben sie also den Vorteil, dass ein erfahrener, „treffsicherer“ Manager für einen begrenzten Zeitraum und für ein klar umrissenes Projekt zur Verfügung steht. Er kann Spezialwissen einbringen, das im Unternehmen nicht vorhanden ist oder nur bedingt zur Verfügung steht. Und zwar im vollen

Umfang und mit Leib und Seele. Er kann also vom ersten Tag an voll einsteigen. Für langjährige Kommunikationsmanager ist es ohnehin das tägliche Brot, sich von jetzt auf sofort in ganz neue und komplexe Themen einzuarbeiten und dabei innerhalb von wenigen Stunden sprechfähig zu sein.

Externe (PR-)Manager haben zudem den großen Vorteil, dass sie als Interimskraft ohne Scheuklappen agieren können. Sie sind nicht vorbelastet und sprechen deshalb kritische Themen offen und ohne Umschweife gegenüber der Geschäftsführung an. Selbst dann, wenn es sich um sensible Fragestellungen handelt, die seit Jahren im Unternehmen „umschiff“ werden. Sie sind objektiver als interne Verantwortliche, die durch bestehende Netzwerke und Strukturen „befangen“ sein können. „Das haben wir aber noch nie so gemacht“ ist eine Antwort, die sie im Zweifelsfall nicht akzeptieren werden. Und genau das ist es, was ein Unternehmen im Umgang mit herausfordernden Situationen braucht.

Aber es müssen nicht immer Krisensituationen sein, in welchen für die Kommunikation Interim-Profis gefragt sind. Zum Beispiel dann, wenn der Chef eines Unternehmens oder einer Sparte kurzfristig das Unternehmen verlässt, sei es aufgrund von Restrukturierung, Unternehmensnachfolge oder -übernahme. Mit dem CEO geht häufig auch der PR-Chef, besteht doch zwischen beiden üblicherweise ein besonders enges Vertrauensverhältnis. Jeder Chefwechsel schafft bekanntermaßen Unruhe sowohl nach innen als auch nach außen in Richtung Kunden, Lieferanten, Anteilseigner. Gerade in diesen kritischen Transformationssituationen ist eine durchdachte, vor allem konsistente Kommunikation vonnöten. Auch hier können versierte Inte-

rim-Profis Abhilfe schaffen und für die Übergangszeit zwischen altem und neuem Unternehmenslenker Ruhe an der Kommunikationsfront sichern.

Oder es gibt Situationen, wo kurzfristig einer oder mehrere festangestellte Kommunikationsexperten ein Unternehmen verlassen, so wie dies unlängst bei der Siemens AG der Fall war. Dort ist in den vergangenen Monaten der erfahrene Kommunikationsmann Jürgen Homeyer interimistisch eingesprungen. Zuvor hatte er unter anderem bei Luftansa und ERGO erfolgreich als zeitweiliger PR-Chef gewirkt. Für kritische Unternehmenssituationen sind PR-Interim-Profis eine hervorragendes Lösungsmodell. Ganz gleich, ob es sich um die interimistische Überbrückung vorübergehend vakanter Top-Level-PR-Rollen handelt, die zum Beispiel im Zusammenhang mit CEO-Wechseln stehen, oder ob es um (unterstützende) Interim-Rollen in besonders kritischen Unternehmenskrisen geht.

Gegenüber der Beauftragung von externen Agenturen hat das Lösungsmodell Interimmanager zwei Vorteile: Erstens muss das Unternehmen nicht gleich einen ganzen Agenturapparat einkaufen. Zweitens, und vielleicht noch viel wichtiger, sichert sich das Unternehmen Manager, die nicht nur kreativ denken und handeln, sondern in der Lage sind, komplexe Kommunikationsstrategien auch geräuschlos umzusetzen. Denn Interim-Profis sind immer führungsstarke „Senior Guys“, die jahrzehntelange operative Kommunikationserfahrung direkt aus der Linienfunktion im Unternehmen mitbringen. Noch stärker ausgeprägt als externe PR-Berater haben sie ein feines Gespür für das „Machbare“, sind sie nicht nur Stratege, sondern vor allem Umsetzer. Auf Basis

ihrer langjährigen operativen Linienverantwortung wissen sie um die kleinen und großen Hürden bei der Implementierung von Kommunikationsplänen. Denn gerade in schwierigen Unternehmenssituationen kommt der Kommunikation eine zentrale Rolle zu. Das gilt nicht nur bei Corona und erst recht nicht nur, wenn man Corona-Bier braut.

---

Albrecht von Truchseß ist langjähriger Kommunikationsexperte mit leitenden Stationen unter anderem bei Viessmann und Metro,

York von Massenbach ist Konsumgüter- und Handelsexperte beim auf Restrukturierungen und Interim-Management-Lösungen spezialisierten Beratungsunternehmen Atreus in München

