

## **“Our Reputation is at Stake”**

### **Corporate Communications in the Light of the Global Economic Downturn**

Dirk Popp, Managing Partner Pleon

**Diese Weltwirtschaftskrise verändert alles. Auch die Kommunikation. Denn die Krise der klassischen Medien und der steigende Bedarf nach Krisenkommunikation überschneiden sich. Es steht viel auf dem Spiel – auch die künftige Rolle der Corporate Communications in den Unternehmen.**

### **Diese Krise ist besonders böse. Oder?**

Das US National Bureau of Economic Research (NBER) definiert "recession is a significant decline in economic activity spread across the economy, lasting more than a few months, normally visible in real GDP, real income, employment, industrial production, and wholesale-retail sales." In den Medien wird die Faustregel verwendet, es herrscht Rezession, wenn die Wirtschaftsleistung in zwei aufeinander folgenden Quartalen gesunken ist. In Anbetracht der globalen Wirtschaftsdaten trifft jedenfalls zu: Mit dem Aus für Lehman-Brothers im Herbst 2008 brach eine Wirtschaftskrise aus, die bisherige Kategorien sprengt.

Denn diese Krise ist tief greifend, drastisch und böse. Sie ist anders, weil sie sehr schnell ist, alle Länder beinahe gleichzeitig erfasst, weil sie systemische Ursachen hat und weil keines der bisher ergriffenen keynianischen oder postkeynianischen Reaktionsrezepte greift.

Die wirtschaftliche Reputation ganzer Nationen, der „Masters of the Universe“ der Finanzbranche, der Automobilindustrie, der Immobilienbranche etc. etc. ist dramatisch beschädigt.

Selbst der Kapitalismus als „beste aller Wirtschaftsordnungen“ wird von westlichen Regierungen durch protektionistische wie ordnungspolitische heikle, vor wenigen Monaten undenkbare Handlungen in Frage gestellt. Die sozialen Folgen sind noch nicht einmal in Ansätzen absehbar. In den Medien und der Wahrnehmung der Öffentlichkeit in den entwickelten Ländern macht sich eine „Krisenresistenz“ breit. Wie in der islamischen und östlichen Welt seit mehreren Jahrzehnten, so nimmt im Zuge der Weltrezession auch in den westlichen Industrienationen der Staat seine neue Rolle ein. Galt Verstaatlichung und Enteignung noch 2007 als Idee des Teufels oder marginaler kommunistischer Parteien, ist dieser Topos mittlerweile Gemeinplatz jeder verantwortungsvollen Legislative.

## **Medien im Downturn - Krisenkommunikation im Upturn**

Für die wirtschaftliche Reputation von Unternehmen relevante Sachverhalte stehen seit den 1970ern verstärkt unter Aufsicht von NGO's, Bürgern und Medien.

Wir haben uns daran gewöhnt, dass staatlich ungebundene Organisationen und Medien wichtige Wächterfunktionen der Konsumentendemokratie übernehmen. Und Regulierungs-, Exekutiv-

oder Legislativorgane diesen Bewegungen im zeitlichen Abstand, doch mit deutlicher Adaption ihrer Anliegen folgen.

Für international agierende Unternehmen treten in den letzten Jahren Entwicklungen in den Vordergrund, die vor allem auf eine stärkere Rolle an Reputation bei gleichzeitiger Zunahme kritischer Kommunikation zielen. Der Bedarf an sozialer Reputation zwingt Global Player zur zunehmenden Revision von Geschäfts- und Liefermodellen, erinnert sei nur an die Kampagnen „Markenturnschuhe aus asiatischen Sweat Shops“ oder „Saubere vs. Blut-Diamanten“.

Die NGOs haben von „Brent Spar“ gelernt. Geblieben ist das Kampagnenrezept, das Setzen auf ein spektakuläres, bilderträchtiges Beispiel und die emotionalisierte Trivialisierung. Doch jetzt stehen vermehrt ganze Branchen unter Beschuss. Die Kampagnen sind längerfristig angelegt und zielen verstärkt auf Geschäftsmodelle. Vereinzelt „unethisches Handeln“ wird exemplarisch thematisiert – aber zugleich in einen größeren Kontext eingebettet und ist damit nicht mehr so leicht aus der Welt zu schaffen.

Und das David-Goliath-Prinzip – klein und laut gegen groß und selbstsicher - wird im Web-2.0-Zeitalter durch konzertierte, langfristige und vernetzte Kampagnen erweitert, in der sich viele Konsumenten gegen einen Missstand verbünden.

Nur auf den ersten Blick bewegen sich diese Trends im gewohnten Rahmen und unterscheiden sich nicht deutlich von Rahmenbedingungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts.

## **Grundlegende Koordinaten haben sich geändert**

Die Krisengefahr ist – aufgrund der permanenten Veränderungsdrucks für die Unternehmen und ihre zunehmende Globalisierung – permanent geworden. Die Fülle der Risiken, die beachtet werden müssen, schlägt zudem darin nieder, dass eine Vielzahl an „Baustellen“ einander nicht mehr ablösen, sondern überlappen – und dass regional oder länderspezifisch angepasste Kommunikation aufgrund der unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen gefordert ist.

Die gesteuerte Unternehmenskommunikation ist damit komplexer geworden und einer Fülle an äußeren, dynamischen und nicht beherrschbaren Faktoren ausgesetzt.

Zudem sind die „alten“ Medien selbst in der Krise (Wirtschaftlicher Druck auf TV und Print, Stellenabbau) – gegenüber den neuen Medien suchen die meisten Unternehmen noch nach Wegen, hier auf Corporate-Level angemessen zu kommunizieren.

Das Web 2.0 ist strukturell und in seiner Geschwindigkeit für die Unternehmenskommunikation in kritischen Situationen sicher die größte Herausforderung der Zukunft.

2002 meldete United Airlines Insolvenz an. Im Online-Archiv von "Sun Sentinel" ist dieser Bericht wie vor vorhanden, allerdings - und das war der erste Schritt zur Katastrophe - nicht mit einem Datum versehen. Sonntag, 6. September 2008, nachts um 1.00 Uhr wurde dieser Artikel von einem Nutzer aufgerufen. Eine Uhrzeit, zu der sich nicht besonders viele Besucher auf der Website tummelten. Die Folge: Die Startseite des Sentinel führte den Text plötzlich als einen der meist besuchtesten Beiträge im Wirtschaftsteil auf. Der Crawler von Google News folgte dem Link zu der Nachricht und da kein Datum vorhanden war, versah Google diese mit dem Datum 6.9.2008. Alles lief bis hierher völlig automatisch ab. Die Story gelangte so in die Google News und den ganzen Sonntag über wurde sie dort von Nutzern gelesen, u.a. von einem Mitarbeiter eines Investmentdienstleisters, der die Geschichte in einen Newsletter aufnahm. Natürlich führte er keine weiteren Recherchen durch und vertraute blind dieser einen Quelle. Dass United Airlines seit 2006 wieder zahlungsfähig war, entging ihm so. Die Nachricht aber stürzte die Börse ins Chaos. Der Kurs von United Airlines brach um 75 % ein und die Aktie musste für einige Stunden aus dem Handel genommen werden. Eine Milliarde Dollar wurde vernichtet.

Ähnliches passierte mit einer Meldung vom 21. August 2008 zu einer Notlandung einer Condor-Maschine in Mombasa, die im März 2009 wieder verbreitet wurde. Auch diese Meldung wurde ohne weitere Recherchen oder Rückfragen von Printmedien aufgegriffen und so zu einer tagesaktuellen News gemacht.

Unternehmen sind aufgrund ihrer Organisationsstrukturen in den Kommunikationsabteilungen und des Abstimmungsprozederes nicht

dazu aufgestellt, im Web 2.0 zu agieren. Verbreitungsgeschwindigkeiten von 3 Minuten – wie bei der Notwasserung eines Airbus auf dem Hudson in NY im März 2009 – bestimmen die Medienpraxis. Bevor die Abteilung Corporate Communications in Aktionsmodus ist, haben sich Mediennutzer in aller Welt ihr Bild vom Ereignis bereits gemacht.

Es muss leider gesagt werden, dass bisher keine überzeugenden Ansätze gefunden worden, wie dieses Dilemma technisch, personell und inhaltlich behoben werden kann. Die Technologien für schnelle, weltweite Reaktion und Krisenkommunikation sind verfügbar, von Twitter, RSS bis zu Many-to-one-Dialogplattformen. Doch die unternehmensinternen Prozesse zur Meinungsbildung und Abstimmung sind noch nicht soweit, dass etwa ein erstes Statement innerhalb von wenigen Minuten per Twitter versendet werden kann. Oder dass individuelle Kundenanfragen in der Stakeholder Group bewertet und die wichtigsten vom CEO beantwortet werden.

## **Was heißt das?**

Die Fülle sich überlagernder Risiken führt zu vielfältigen Issues, die latent werden. Unternehmen müssen damit rechnen, dass Krisen unabwendbar sind und es nur eine Frage der Zeit ist, wann sie ausbrechen und wie verhindert werden kann, dass sie episch werden und nachhaltige reputationale Schäden verursachen.

Globalisierung und neue Medien wirken als Brandbeschleuniger.

Für die wirtschaftliche Reputation gilt es, Geschäftsmodelle so zu ändern, dass die Krisenrisiken gemindert werden. Die soziale Reputation wird wesentlich durch das WIE der Kommunikation im Krisenfall und die Konsequenz bestimmt, mit der sich Unternehmen verändern.

Die Weltwirtschaftskrise hat entlastende und verschärfende Auswirkungen: Mit jeder Downturn-Meldung in den Medien und innerhalb der Organisationen nimmt die Krisenresistenz zu. Mittlerweile braucht es schon einiges, um noch auf die Titelseiten zu kommen oder Anlass für eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung zu bieten.

Eine „Bad news“ muss mindestens eine Fallhöhe von mehreren 10,000 betroffenen Arbeitnehmern oder Quartalsverlust in zweistelliger Milliardenhöhe haben, um nationale oder internationale Aufmerksamkeit für mehr als einen Augenblick zu gewinnen.

Natürlich gibt es auch für diese, provisorische Regel aufmerksamkeitsstarke Ausnahmen. Dazu zählen B2C-Marken mit Geschichte – Märklin, Schiesser – oder nationale Institutionen, die einen emotionalen Mehrwert für Millionen Menschen besitzen. Bei manchen aktuellen Fällen kommt beides zusammen, emotionaler und wirtschaftlicher Wert, wie General Motors, Fannie Mae oder Tata.

Verschärfend wirkt sich aus, dass negative Meldungen gerade zu erwartet werden. „Good news“ stehen unter dem Vorbehalt „der weiteren Entwicklung der wirtschaftlichen Situation.“ Entsprechend sind

Unternehmen gehalten, ihre Botschaften auf wenigstens mittelfristige Haltbarkeit zu überprüfen.

Manche ziehen den Schluss, die aktive externe Kommunikation eher zu reduzieren, die meisten Unternehmen können sich ihren Kommunikationspflichten nicht entziehen und versehen jede Aussage mit einem Vorbehalt („zurzeit“, „nach heutigem Ermessen“, „je nach dem wie sich die Weltwirtschaft entwickelt“) und verzichten auf Prognosen. Vorstandsäußerungen und Pressemeldungen werden vage.

Zudem suchen Medien die Bestätigung für die unausgesprochene These, dass „die gesamte Wirtschaft leidet“ – nervöse Mitarbeiter neigen eher dazu, interne Meldungen nach außen zu geben, damit einerseits den Medientenor zu bedienen und andererseits zusätzlichen Druck auf das Unternehmen auszuüben.

## **„Tagesgeschäft fressen Strategie auf“**

Die Krise wirkt als Beschleuniger für Veränderungen im Unternehmen. Damit steigen Kommunikationsgeschwindigkeit und Erfolgsdruck für Corporate Communications. Gewohnte Planungsrituale werden dann schnell zu Wunschdenken, wenn sie mit der Rasanz der Ereignisse nicht schritt halten können.

Zahlreiche Konjunkturanpassungsmaßnahmen und Veränderungen MÜSSEN intern wie extern kommuniziert werden. Und das in immer

kürzerer Zeit. Die größte Gefahr hierbei liegt darin, dass Botschaften und Kernaussagen kurzfristig durch die Ereignisse überholt werden.

Die Lösung heißt: Die Unternehmenskommunikation ist jederzeit aktions- und reaktionsbereit, eng mit der Strategieentwicklung, Personal und Recht vernetzt. Alle Prozesse und Instrumente der Krisenkommunikation sind gelernt und in der Organisation implementiert.

Der Schwerpunkt der Vorbereitung liegt in der Entwicklung einer mittelfristig tragfähigen Story, die durch die Eventualitäten der kommenden Monate nicht obsolet wird und als Basis für die interne wie externe Vermittlung von Vertrauen und Zukunftsplänen dient.

Im Alltagsgeschäft sind Zeit und Ressourcen raubende interne Prozesse – von Informationsbeschaffung bis Freigabe – soweit wie möglich zu reduzieren, um schnell handlungsfähig zu sein. Bei einander überlappenden Krisen kommt es dann nicht zum Overload.

Die Zeit für eine ausführliche – in „guten Zeiten“ eingebürgerte – ausführliche und nach allen Seiten abgesicherte Planung ist nach aller Erfahrung definitiv nicht vorhanden. Natürlich setzt dies eine Unternehmenskultur voraus, die auf Professionalität und Integrität der Kommunikatoren baut und – immer im Rahmen der strategischen Story – ihnen weitgehend freie Hand in der alltäglichen Umsetzung gibt.

Dieser Ansatz funktioniert nur in Lernenden Organisationen, die „on the job“ ihre Erfahrungen mit der laufenden Kommunikation direkt in Verhaltens- und Content-Veränderungen umsetzen können.

## **Krisenkommunikation praktisch: Bewährte Instrumente müssen strategisch eingesetzt werden**

Es gibt auch in der Krise keinen Grund, die bewährten Instrumente und Prozesse der Krisenkommunikation grundsätzlich in Frage zu stellen.

Die fünf wesentlichen Eskalationsstufen sind für alle Unternehmen Pflicht: Intelligentes Monitoring, Handling kritischer Themen, Risikoprävention, professionelle Krisenreaktion und Konsequenz.

1. Ein 360-Grad-Monitoring zur Evaluation latenter, kritischer Themen in den relevanten Medien muss dem Management frühzeitig einen kompakten, auf das Wesentliche reduzierten Überblick (!) bieten.

Der E-Mail-Versand eines umfangreichen, unkommentierten Pressespiegels reicht dafür nicht aus. Es ist heute State-of-the-art, am späten Abend die möglichen Issues, das Webklima, die politische Stimmung, die Lage am Markt und relevante Medienberichte des nächsten Tages zusammenzufassen.

Die Intelligenz, aus den News und Threads die richtigen Schlüsse zu ziehen, kann nur aus dem Kommunikationsteam kommen, das sowohl mit den Issues als auch Krisenkommunikation vertraut ist und Zugang

zum Board hat. Notwendige Updates erfolgen selbstverständlich im 24/7-Modus.

2. Issue Management und Risk Mapping zur Analyse und Vorbereitung potenzieller Krisen und öffentlich werdender Issues ist ein klassisches Verfahren. Die Methoden zur Identifikation potenzieller Issues aus den Kategorien Informationale, Physical, Reputational, Economic, HR, Criminal und Natural bauen auf einem tiefeschürfenden Monitoring auf.

Auch die Priorisierung und Clusterung potenzieller latenter oder akuter Issues gehört zu den grundsätzlichen Strategietechniken, welche Kommunikationsprofis beherrschen müssen.

Wenn die Veränderungsgeschwindigkeit im Unternehmen signifikant ansteigt und die Frequenz der Issue-Alerts zunimmt, wird allerdings die Zeit für aufwändige Recherchen und Cross-checks knapp.

Bewährt haben sich daher Scenario Workshops. Die Experten aus Kommunikation, Strategy, HR, Legal, Business Units, International Business Development und Public Affairs identifizieren gemeinsam die potenziellen Issues und entwickeln drei grundlegende Szenarien zwischen Best- und Worst-Case.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Schnelligkeit und vor allem die unmittelbare Identifikation von Issues, die sich aus der Überlagerung verschiedener Unternehmenspläne ergeben können. Klassisches Beispiel lieferte die Deutsche Bank: Die Verkündung des 20-%-

Renditeziels durch CEO Dr. Josef Ackermann und des Abbaus von 6,500 Arbeitsplätzen fielen auf einen Tag. Ein zusätzlicher, medienstarker Issue entstand einfach aus der Parallelität der Verlautbarungen. Ähnliches ist heute Medienalltag - ob AIG Boni zahlt oder das GM-Management den Firmenjet für die Reise nach Washington D.C. nutzt. Für sich genommen erwartbare Ereignisse ergeben im Zusammenspiel ein explosives Gemisch: Halteprämien für Investmentbanker und 200-Mrd.-US-Dollar-Staatshilfen hier, eine CEOP-Reise und eine Kongressanhörung um Staatshilfen dort.

Aufgabe der Kommunikation ist es, dieses Issues Mapping auf einfache, nachvollziehbare Weise mit dem Monitoring zu verbinden und es laufend zu aktualisieren.

3. Die Risikoprävention durch angemessene, organisatorische Strukturen, Krisenreaktionstools, Simulationen und Schulung der Mitarbeiter gehört ebenfalls zu den klassischen Instrumenten der Corporate Communications. In den kommenden Monaten und Jahren wird es für Corporate Communications wie externe Berater darauf ankommen, diesen Prozess zu beschleunigen bzw. wie oben geschildert, direkt in die Arbeit an der laufenden Change / Crisis Communication zu integrieren.

Denn die Zeit für eine mehrmonatige Risikopräventionsarbeit wird es zumindest in international aktiven und börsennotierten Unternehmen nicht geben. Zudem werden aller Wahrscheinlichkeit auch die Corporate Communications von Budgetrestriktionen getroffen.

Eine praktikable Lösung liegt in der Aktivierung oder im Aufbau einer dauerhaften „Task-force“ mit Experten aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Hier können Veränderungs- und Issues-Kommunikation gebündelt werden. Die Einbindung von Kommunikationsverantwortlichen der Bereiche ermöglicht es, äußerst schnell reaktionsfähig zu sein, wenn diese Einheiten Kommunikationsbedarf anmelden oder sich Issues bzw. Krisen verschiedener Einheiten zeitlich überlappen. Spätestens in diesem Fall muss die „Task-force“ in der Lage sein, oft innerhalb von Stunden selbstständig handlungsfähige „Tocherteams“ aufzustellen.

Der Vorteil ist strategischer Art: Die Konsistenz und der Strategie-Fit der internen und externen Kommunikation können so sichergestellt werden. Taktisch spart diese Lösung Zeit und Ressourcen, zumal die Anbindung an Management Board und Projektgruppen über feste Ansprechpartner einfach zu realisieren ist.

4. Das Krisenreaktionsteam rekrutiert sich sinnvoller Weise aus dem Issue-Management-Team. Zur psychologischen Grundausstattung sind bereits wichtige Stichpunkte genannt worden, siehe die Einleitung zur praktischen Krisenkommunikation.

In den vergangenen Jahren – getrieben durch die Internationalisierung der Kommunikation – haben sich virtuelle Teams eingebürgert. Die Erfahrung lehrt, dass es dennoch unverzichtbar ist, die beteiligten Personen an einem Ort zusammenzubringen.

Für Unternehmen ist es empfehlenswert, die Erfahrungen dieses Teams für die Organisation nutzbar zu machen, sei es, dass eigene Mitarbeiter „on the job“ geschult werden oder zeitnah Auswertungen und Learnings zusammengetragen werden. Diese Regel klingt simpel – sie fällt jedoch allzu oft dem Tagesgeschäft zum Opfer, spart aber wichtige Ressourcen und vor allem Zeit, wenn das nächste Issue akut wird.

5. Erst die Konsequenzen, die ein Unternehmen während und nach der Krise zieht, löschen die Brandherde dauerhaft und beseitigen die Auslöser der Krise. Wettbewerbswidriges Verhalten wird künftig unterbunden, Sozial- und Sicherheitsstandards erhöht etc. – Dass Unternehmen ihre Lernfähigkeit beweisen und ihrer Verantwortung nachkommen, gehört inzwischen zum Geschäftsmodell.

Die Weltwirtschaftskrise bietet genau hier neue und für die Zukunft entscheidende Chancen: Weltweit wird die Rezession und das Ausmaß der unbeherrschbaren, unregulierten Risiken in Finanzmarkt und Immobilienbranche zum Anlass genommen, sehr grundsätzliche Fragen zum Wirtschaftsleben und seinem Verhältnis zum Politischen zu stellen. Es darf mit Recht bezweifelt werden, mit welcher Konsequenz für Weltwirtschaft, Hochfinanz und Freihandel dieses Umdenken betrieben wird.

Doch für Unternehmen und Organisationen, die spezifische, praktikable und nachprüfbar Konsequenzen aus kritischen Entwicklungen für ihr Geschäftsmodell ziehen, wird sich das viel stärker auszahlen, als in „normalen“ Zeiten. Korporationen, die heute ihre Verantwortung für eine nachhaltige, soziale und klimagerechte Marktwirtschaft demonstrieren,

generieren positive Resonanz in Medien und bei Stakeholdern. Sie profitieren zudem davon, dass gerade verunsicherte Märkte und Kunden für Optimismus und Ermutigung besonders offen sind.

Beispielsweise sind faire Engagements externer Investoren, also ohne überbordende Finanzierungskosten dieser Beteiligung, oder eine flexiblen Personalpolitik ohne „Hire-and-fire-Mentalität“ erfolgskritische Aspekte für eine Vielzahl großer Unternehmen. Oft würde einfach ein auch in schwierigen Zeiten klar, offen, transparent und gegebenenfalls selbstkritisch geführten Dialog mit Medien und Kunden die soziale Reputation deutlich fördern.

Während der Weltwirtschaftskrise gilt: Der Handlungsbedarf ist erhöht, aber nicht grundsätzlich anders. Allerdings beweist die aktuelle Situation, dass Kommunikation wesentlicher Faktor ist, um die Unternehmen durch die Rezession zu steuern und für die Zeit NACH der Rezession vorzubereiten (Vermeidung von Reputationsschäden, Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter in schwieriger Zeit, Halten der Leistungsträger ... viele Kernaufgaben in der Rezession sind wesentlich durch Kommunikation bestimmt).

Für Corporate Communications gilt immer noch: „In guten wie in schlechten Zeiten.“ Wer jetzt nicht kommuniziert, wird nach der Krise wesentlich an Glaubwürdigkeit und auch an Interesse seitens der Medien verloren haben. Wer jetzt weiter offen und transparent mit Mitarbeitern wie Medien, Management wie Kunden in den Dialog tritt, wird nach der Krise einen deutlichen Reputationsgewinn verzeichnen können.

## “Telling bad news and keeping morale high”

In Krisenzeiten werden die internen wie die externen Sitten der Kommunikation rauer. Kein Mensch liebt es, Personalabbau, Umsatzeinbrüche oder Werksschließungen zu kommunizieren. Doch genau dies wird noch Jahre zum Alltag vieler Unternehmenskommunikationen zählen.

Die Frage, wie die Unternehmenskultur und das Engagement der Belegschaft durch die Krise gerettet oder gestärkt werden können, ist nicht Thema dieses Beitrags. Für die Unternehmenskommunikation zählt in der nächsten Zeit eher die Frage, wie die Teammotivation und die Kommunikationsmoral stark bleiben. Dazu ist es für Kommunikatoren wie für interne wie externe Kommunikation zuständige Manager ist es hilfreich, sich einige grundsätzliche Unterscheidungen bewusst zu machen.

Jede Veränderungskommunikation kann kritische Situationen hervorrufen und dann nahtlos in Krisenkommunikation übergehen. Daran ist nichts Ungewöhnliches. Doch die Vorbereitung auf geplante, erwartbare Issues – etwa Proteste bei Stellenabbau oder schwierige Investor Relations bei Gewinnwarnungen – sind etwas anderes, als der Einbruch einer akuten Krise.

Ein Team kann sich auf Krisen vorbereiten, sie durchstehen oder auch nach Auswegen aus einer episch gewordenen Krise suchen. Der

Unterschied liegt darin, ob das Ereignis wie ein Tsunami mit bad news beginnt und das Ende absehbar ist, oder ob die Unternehmenskommunikation einfach damit rechnen muss, dass es sich um eine Kette von Erdbeben handelt.

In der aktuellen Krise müssen wir uns darüber klar sein, dass wir es wahrscheinlich mehr mit der Kette von Erdbeben zutun haben werden. Das bringt einerseits die bereits erwähnte Krisenresistenz hervor – viele, noch im Sommer 2008 titelseiträchtige News werden unter der Wahrnehmungsschwelle fliegen, weil andere Unternehmen oder Staaten mit größeren Schadensmeldungen aufwarten müssen.

### **Jetzt gewinnen Kommunikatoren Freunde und Förderer!**

Diese Erkenntnis darf aber nur zu einer kurzfristigen Beruhigung führen. Die Gefahren – noch nicht einmal für die Reputation! – sind für Corporate Communications größer. Die Abstumpfung kann auch im Management wachsen, aktive Krisenkommunikation ist dann intern schwerer durchsetzbar. Vor allem aber wird es äußerst schwer, die interne Moral unbeschädigt zu halten. Und Zyniker schaden der Krisenkommunikation nur.

Sollte der kritische Fall im Unternehmen selbst größer ausfallen, schlägt ein anderer Faktor zu Buche: Ein Vorstand wird in einer für das Unternehmen neuen, kritischen Situation selbst eine Orientierungsphase brauchen. Er wird auf unerwartete, unerwünschte Ereignisse anders, weniger berechenbar reagieren, als es die Unternehmenskommunikation

in normalen Zeiten gewohnt ist. Denn die Orientierungs- und Entscheidungsphase verlangt plötzlich nach neuen Denk- und Verhaltensweisen. In dieser Phase kann die Kommunikation die eigene Position stärken: Wenn sie mit Prozesswissen und sofort verfügbarem Know-how in der internen wie externen Krisenreaktion aufwarten kann. Wohlgemerkt: Sofort verfügbar und einsetzbar. Die Stärkung der eigenen Position gelingt dennoch nicht über Nacht, aber dieses Engagement ist eine langfristig gute Investition. Wenn es gelingt, Schaden vom Unternehmen abzuwenden und kritische Situationen intern wie extern souverän zu kommunizieren, leistet die Unternehmenskommunikation eine wesentliche Entlastung für die obersten Führungskreise. Und beweist damit die Unersetzbarkeit dieser Funktion für Wohl und Wehe des Unternehmens.