

Erfolgsfaktoren der Kommunikation bei Distressed Situations

Kommunikation erklärt die Lage und gibt die Richtung vor

- > Wer nicht kommuniziert, erweckt Misstrauen – Erfolgsrezept Nummer 1 ist, ansprechbar zu sein.
- > Aktive Kommunikation zerstreut Gerüchte und sichert die Interpretationshoheit.
- > Faktentreue Kommunikation und gute Netzwerke können zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs beitragen und sogar eine Insolvenz vermeiden helfen.

Frühzeitige Kommunikation und Planung für möglichen Insolvenzfall

- > Je früher die Kommunikation mit im Boot ist, desto besser für das betroffene Unternehmen. Gezielte und aktive Kommunikation schafft Zeit.
- > Planung und Vorbereitung im Vorfeld des Insolvenzfalls mindern den „Aufprall“ und schaffen Möglichkeiten für die spätere erfolgreiche Restrukturierung.

Kommunikation identifiziert „Gut“ und „Böse“

- > Im Vorfeld der Restrukturierung/Insolvenz ist das Interessengemenge häufig sehr komplex.
- > Wer die Kommunikation strategisch verwendet, setzt die Agenda.

Einfach, aber umfassend kommunizieren

- > Die Tatsachen müssen klar verständlich, aktiv und ehrlich kommuniziert werden.
- > Die Medien und die Öffentlichkeit wollen verstehen, was im Unternehmen vor sich geht.
- > Abgestimmte Botschaften müssen fortwährend wiederholt werden und stringent und durchhaltbar sein.

Externe und interne Kommunikation müssen abgestimmt sein

- > Am Tag X hat das Unternehmen eine Bringschuld bei allen Beteiligten.
- > Für die interne Kommunikation hat sich eine Funktion beim Kunden vor Ort bewährt.
- > Botschaften aus einer Hand steigern Vertrauen und Motivation bei den Mitarbeitern, Kunden.

Rechtliche Rahmenbedingungen einer Insolvenz

- > Verschiedene Insolvenzmöglichkeiten bieten Chancen in der Kommunikation.
- > Journalisten und Kunden sind dankbar für Erklärungen und Unterstützungsmaterial.
- > Erklärung der rechtlichen Vorgaben erhöht die Glaubwürdigkeit.

UNTERNEHMEN AM SCHEIDEWEG

Kommunikation in „Distressed Situations“

VON MIRKO WOLLRAB UND MATTHIAS DACHWALD

KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

> Die Lage scheint hoffnungslos: Kunden und Arbeitnehmer verunsichert, Lieferungen nur noch gegen Vorkasse. Die Geschäftsführung versucht mit allen Mitteln, den Umsatz zu stabilisieren und das Vertrauen in Geschäftsmodell und Management aufrechtzuerhalten. Gewerkschaften wittern einen personellen Kahlschlag. Die Kreditversicherer sind nervös, die Banken drehen den Geldhahn zu und haben die Schulden längst an Finanzinvestoren weitergereicht. Restrukturierungsexperten sind im Haus, und der Gang zum Insolvenzrichter scheint unvermeidlich. Eine typische Distressed Situation.

Spätestens dann – und damit fast schon zu spät – werden in solchen Situationen auch Kommunikationsberater hinzugezogen, um die überbrodelnde Gerüchteküche zu beruhigen und den verursachten Vertrauensverlust zu reparieren. Sollte man nicht gerade jetzt den Kopf zwischen die Schultern nehmen, nichts sagen, hart arbeiten, die Krise erst einmal bewältigen? Lassen sich die zusätzlichen Beratungskosten überhaupt rechtfertigen? Ja, definitiv. Denn ebenso wie gutes Krisenmanagement zählt die angemessene Kommunikation zu den Erfolgsfaktoren eines Turnarounds. Gerade Unternehmen in schwierigen Situationen sind in hohem Maße darauf angewiesen, dass die für sie relevanten Bezugsgruppen verstehen, was im Unternehmen tatsächlich geschieht, wo es hingeht, welche Maßnahmen zum Überleben notwendig sind. Anderen-

falls ist der Fortbestand des Unternehmens ernsthaft gefährdet.

Komplexität der Zielgruppen

So vielschichtig die finanziellen und strukturellen Probleme des Unternehmens, so vielschichtig sind auch die Ansprüche der Betroffenen:

- Alt- und Neueigentümer sind häufig konträrer Auffassung über die weitere Geschäftsausrichtung. Insbesondere

„Die Medien und die Öffentlichkeit wollen verstehen, was im Unternehmen vor sich geht.“

re bei traditionsreichen, oft weitverzweigten Familienunternehmen blockieren sich die Entscheider nicht selten gegenseitig und sind zudem nicht willens oder in der Lage, das Unternehmen zügig mit frischem Kapital und neuen Produkt- und Absatzideen nach vorne zu bringen.

- Mitarbeiter und Gewerkschaften fürchten zu Recht um die Sicherheit der Arbeitsplätze. Oft haben sie bereits im Vorfeld auf Lohn verzichtet oder leisten unbezahlte Mehrarbeit, um dem angeschlagenen Betrieb zu helfen. Deshalb stehen sie externen Restrukturierern und angelsächsischen Finanzinvestoren zunächst sehr skeptisch gegenüber.
- Kunden sind verunsichert, ob die Waren auch weiterhin pünktlich geliefert werden können und ob zugesagte

Garantien auch künftig Bestand haben. Eine mögliche Auslagerung von Produktionsstätten in das billigere Ausland kann zudem die auf das Gütesiegel „Made in Germany“ bedachten Kunden verschrecken.

- Zulieferer verweigern plötzlich die sonst üblichen Zahlungsziele oder bestehen auf Vorkasse. Bei insolventen Unternehmen kann das Unternehmen ohnehin nur eingeschränkt agieren und darf lediglich sogenannte Zug-

um-Zug-Geschäfte tätigen. Besonders die Kreditversicherer werden mit zunehmender Verschlechterung der Liquidität schnell hellhörig und kürzen die Deckung, was die Lieferanten nur noch weiter verunsichert.

- Politiker schalten sich öffentlichkeitswirksam in den „Überlebenskampf“ des Unternehmens ein und stemmen sich teilweise auf Kosten potentieller – ausländischer – Investoren gegen eine sinnvolle und überfällige Restrukturierung.
- Die Medien nehmen in diesem Zusammenhang als Kristallisationspunkt der öffentlichen Wahrnehmung eine herausragende Stelle ein: Zulieferer und Kunden erfahren von den Schwierigkeiten häufig erst aus der (Lokal-)Zeitung und reagieren dann umso nervöser. Doch auch für die wei-

teren Verhandlungen mit den Gläubigern und die Stimmung unter den Mitarbeitern ist die Berichterstattung über das Unternehmen prägend.

In Idealfällen steht die Kommunikation bereit: Sie ist rechtzeitig als wesentliche Funktion des Krisenmanagements eingeschaltet worden, hat diese Bezugsgruppen längst identifiziert, es sind Informationsbausteine vorbereitet, die Lage wird situationsgerecht kommuniziert. Dort, wo die Krise bereits unkoordiniert die Wahrnehmung der Zielgruppen geprägt hat, gilt es, die Forderungen und Bedenken all dieser Interessengruppen im Laufe der Kommunikationsbemühungen einzufangen und zu analysieren, um schließlich das Vertrauen in den eingeschlagenen Weg durch Überzeugungsarbeit und Zugeständnisse zurückzugewinnen. Ziel ist, die Betroffenen für den Weg aus der Krise zu motivieren und sie zugleich zu Multiplikatoren zu machen. Das Beispiel des Göppinger Modellleisenbahnbauers Märklin, bei dem die Kommunikation in einem sehr frühen

kommunikationsaktivitäten rasch an die sich verändernde Situation angepasst werden.

Am Beginn jedes erfolgreichen Turnarounds müssen folgende Fragen geklärt sein:

- Hat das Unternehmen eine Perspektive, und gibt es ein schlüssiges Sanierungskonzept?
- Stehen die Hauptgläubiger und Kreditgeber weiterhin zum Unternehmen?
- Ist das Management handlungsfähig, und reicht dessen Know-how für eine erfolgreiche Sanierung?
- Wie transparent kann und will das Unternehmen bei der Information der betroffenen Parteien vorgehen?

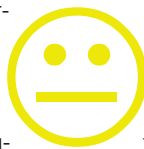
Besondere Situationen erfordern besondere Methoden. Auch die Kommunikation muss sich dieser Komplexität stellen. Für die Entwicklung ausgefeilter Kommunikationsstrategien bleibt dabei häufig nicht genügend Zeit. Deshalb zählen neben einem umfassenden Kommunikationspaket, das weit über die reine Pressarbeit hinausgeht, vor allem die Erfah-

ne interne wie externe Kommunikation erforderlich, die schnell, verständlich und vor Ort abgestimmt ist. Alle Botschaften müssen durch den „Legal Check“, damit aus der Medienarbeit kein rechtlicher Bumerang wird. Erfolgreiche Kommunikation im Krisenfall setzt in diesem Zusammenhang auf eine Vielzahl unterschiedlicher Formate zur Ansprache interner als auch externer Entscheidungsträger.

Kommunikationsmaßnahmen

Für eine konsequente Umsetzung der Kommunikation aus einem Guss bedarf es zunächst der Konzeption und Abstimmung einer belastbaren, realistischen und glaubwürdigen Storyline. Diese bildet die Ausgangsplattform für jegliche weitere Kommunikation nach innen und außen und dient damit als Ableitungsfunktion aller Botschaften für zu erstellende Pressemitteilungen, Briefe, Reden und sonstige Bausteine der Kommunikation. Parallel dazu läuft der Check, wie gut und wie schlecht die Daten und Beziehungen zu Zulieferern, Kunden und Mitarbeitern sind und wer mit ihnen kommunizieren soll. Ebenso zügig folgt die Analyse und Identifizierung der Schlüsselmedien sowie des politischen Umfelds.

Jetzt ist ein belastbares Netzwerk bei Journalisten und Politikern gefordert, denn auch im Hintergrund wird konsistenter und fortlaufender Kontakt mit Medien und Politik erwartet. Alle wollen informiert bleiben und in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Die Aufbereitung der umfangreichen Informationen für die verschiedenen „Öffentlichkeiten“ setzt handwerkliches Können voraus. Eine Projektplanung, ein integriertes Team zur pünktlichen Umsetzung der Schritte, die tägliche Analyse der Berichterstattung sowie Managementcoachings und die Unterstützung bei und die Durchführung von Interviews runden die Palette ab. Die Unterstützung geht bis zur Organisation von Hotlines, wie am Beispiel des Turnarounds der Drogeriekette „Ihr Platz“ zu sehen war: jede noch so kleine Filiale wird zum Thema von Kunden, lo-



„So vielschichtig die finanziellen und strukturellen Probleme des Unternehmens, so vielschichtig sind auch die Ansprüche der Betroffenen.“

Stadium integriert war, beweist, dass selbst Mitarbeiter und Gewerkschaften für den Einstieg eines britischen Private-Equity-Unternehmens auf die Straße gehen, wenn der aufgezeigte Weg erfolgversprechend ist.

Fundament der Kommunikation

Doch zurück zur Ausgangssituation: Eine reaktionsschnelle, konsistente und effiziente Kommunikation mit allen Stakeholdern – also nicht nur mit der Presse – spielt die zentrale Rolle in einer Sondersituation und kann entscheidend für deren Ausgang sein. Durch sehr enge Kooperation mit dem Management und den Banken können die Kommuni-

ration und eine enge Einbindung in das Managementteam um Geschäftsführung, Investoren, Sanierer, Banker und Juristen. Die dafür notwendige Glaubwürdigkeit lässt sich nur durch einen fundierten „Track-Record“ und ein gutes Netzwerk im Finanzsektor aufbauen.

„First things first“

Schauen wir auf die operative Umsetzung der Kommunikation in Distressed Situations: Idealerweise geht die Kommunikation vom ersten Tag an mit stringenten Botschaften in den Markt, die die Restrukturierung bis zum Ende unterstützen und begleiten. Dabei ist ei-



kalen Radiostationen und Anzeigenblättern, die sich dutzendfach informieren, was aus der lokalen Filiale wird. Ohne klare Aussage ist die Gefahr groß, dass Kunden, Mitarbeiter und Zulieferer schnell zur Konkurrenz überlaufen.

Ziele der Kommunikation

Mit Hilfe dieser Maßnahmen sollen im Prozessverlauf folgende Ziele erreicht werden, die den „Neustart“ des Unternehmens unterstützen: aktive Kommunikation mit Medien, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, um die Fortführung des operativen Geschäfts zu sichern, und das im Sinne einer „One-Voice-Policy“. Strategische Beratung und Positionierung der (neuen) Geschäftsführung und der Investoren als „Anker“ eines weiterhin aussichtsreichen, aber bis dato nicht optimal geführten Unternehmens. Etwaiges Miss-

management der Vergangenheit darf nicht verschwiegen werden, denn die Geschäftsführung braucht den nötigen Freiraum und die Akzeptanz für die Sanierung. Abstimmung aller Prozesse und Einbindung aller am Restrukturierungsprozess Beteiligten. Häufig wird der Bruch mit der Vergangenheit auch genutzt, um eine neue Geschäftskultur oder eine veränderte Corporate Identity bei Kunden und Mitarbeitern zu etablieren. Paradebeispiel hierfür ist SecurLog, Deutschlands größtes Geld- und Werttransportunternehmen, dem es schnell gelang, sich als Marktführer mit eigener Markenidentität zu positionieren und das zudem kurz nach dem „Neustart“ aktiv die Marktkonsolidierung anging. Aber auch ohne dieses Rebranding ist eine Professionalisierung der Kommunikation wegen des gesteigerten Medieninteresses unabdingbar.

Blick nach vorn

Bei der strategischen Ausrichtung der Kommunikation gilt, dass Unternehmen nach einer erfolgreichen Restrukturierung im In- und Ausland meist wieder wachsen wollen. Deshalb ist es entscheidend, nicht nur die akute Krise zu kommunizieren, sondern auch den Lösungsweg aufzuzeigen: Das Unternehmen besteht weiter, es gibt eine erfolgreiche Zukunft. Von Anfang an muss deshalb eine glaubwürdige „Rescue Story“ mit realistischen Meilensteinen der Restrukturierung vermittelt werden. <

Mirko Wollrab ist Partner bei CNC – Communications & Network Consulting, Frankfurt am Main, Matthias Dachwald ist Berater bei CNC – Communications & Network Consulting, München

A N Z E I G E

...Kommunizieren ist Gold.

Erstmals auch in Deutschland:
Universitätslehrgang „PR und Integrierte Kommunikation“
 – berufsbegleitendes Masterstudium für (angehende) Führungskräfte

> Management > Führungskommunikation > Kommunikationspsychologie > Crossmedia
 > Agenda Setting > Konfliktmanagement > Netzwerkanalyse > Trendforschung u.v.m.

Veranstalter: Donau-Universität Krems in Kooperation mit PR PLUS Heidelberg
 Abschluss: Communications Master of Science – MSc (120 ECTS-Punkte)
 Start: 6. Oktober 2008; Vorlesungsorte: Heidelberg/Köln

Information: Tel. +49 (0)6221 90 586-10, christina.fischbach@prplus.de
www.donau-uni.ac.at/prikd

Donau-Universität Krems
 Universität für Weiterbildung | Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30 | A-3500 Krems
www.donau-uni.ac.at