

Der eine Schuss, der alles erledigt

Von Mirko Wollrab und Matthias Dachwald



Presse und Politiker, Kunden und Lieferanten, Eigentümer und Mitarbeiter: Im Ernstfall verfolgen alle Stakeholder ihre eigene Agenda. Dem müssen Unternehmen eine stringente Kommunikationsstrategie entgegensetzen.



Mirko Wollrab ist Partner, Matthias Dachwald Consultant bei CNC - Communications & Network Consulting.

Für Unternehmen in Distressed-Situationen scheint die Lage oft aussichtslos: Kunden und Mitarbeiter sind versichert, Lieferungen gibt es nur noch gegen Vorkasse. Mit allen Mitteln versucht die Geschäftsführung, den Umsatz zu stabilisieren und das Vertrauen in Geschäftsmodell und Management aufrechtzuerhalten. Gewerkschaften wittern einen personellen Kahlschlag, der Wettbewerb reibt sich bereits die Hände. Kreditversicherer werden nervös, die Banken drehen den Geldhahn zu und haben die Schulden längst an Finanzinvestoren weitergereicht. Der Gang zum Insolvenzrichter steht kurz bevor.

Die Konflikte sind immens, der Druck auf das Management enorm, ein kommunikatives Vakuum scheint programmiert: Das Unternehmen sagt gar nichts, alle anderen Bezugsgruppen aber kommunizieren rege – und beschleunigen damit die Krise. Was kann professionelle Kommunikation in dieser Situation wirklich leisten?

Kommunikation soll:

- die Moral der Mitarbeiter stärken,
- die Sachlage in den Medien fair darstellen,
- Kunden halten,
- Zulieferer beruhigen,
- Banken überzeugen,
- politische Entscheidungsträger zu sachlichen Einschätzungen führen,

- keine Begehrlichkeiten bei der Konkurrenz wecken,
- kurz: die „Silver Bullet“ finden, die mit einem Schuss alles erledigt.

Deswegen werden in zunehmendem Maße Kommunikationsberater engagiert, deren Aufgabe es auch ist, am Anfang unangenehme Fragen zu stellen:

- Hat das Unternehmen eine Perspektive, und gibt es ein schlüssiges Sanierungskonzept, das über Monate trägt?
- Stehen die Hauptgläubiger und Kreditgeber weiterhin zum Unternehmen?
- Ist das Management handlungsfähig und für eine Sanierung gewappnet?
- Wie transparent kann und will das Unternehmen vorgehen?

Erst dann können die wichtigsten Instrumente der Kommunikation in Angriff genommen werden. Oft bleibt für die Entwicklung ausgefeilter Kommunikationsstrategien nicht genügend Zeit. Um mit einem Vorurteil gleich aufzuräumen: Gelungene Kommunikation ist nicht, die Krisensituation in der Presse in möglichst positivem Licht darzustellen.

Das Gegenteil ist der Fall: Medien stehen zunächst oft nicht im Fokus der Krisen-PR. Grundlage eines umfassenden Kommunikationspakets ist vor allem die enge Einbindung in das Managementteam um Geschäftsführung, Investoren, Sanierer, Banker und Juristen.

Komplexe Zielgruppen

So vielschichtig die finanziellen und strukturellen Probleme des Unternehmens ausfallen, so verschieden sind auch die Ansprüche und Interessenlagen der Betroffenen. Gerade Unternehmen in schwierigen Situationen sind in hohem Maße darauf angewiesen, dass die für sie relevanten Bezugsgruppen verstehen, was im Unternehmen tatsächlich vor sich geht. Insbesondere bei traditionsreichen, oft weitverzweigten Familienunternehmen blockieren sich die Gesellschafter nicht selten gegenseitig und sind zudem nicht willens oder in der Lage, das Unternehmen zügig mit frischem Kapital und neuen Absatzideen nach vorne zu bringen. Kommunikation kann helfen, die Verhandlungspartner an einen Tisch zu bringen, den Druck auf die jeweiligen Parteien zu erhöhen bzw. zu erklären, weshalb der eingeschlagene Weg die beste Lösung für das Unternehmen ist. Mitarbeiter und Gewerkschaften fürchten zu Recht um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze. Oft haben sie bereits im Vorfeld auf Lohn verzichtet oder leisten unbezahlte Mehrarbeit, um dem angeschlagenen Betrieb zu helfen. Kommunikation kann helfen, Ängste abzubauen und den Restrukturierern sowie möglichen neuen Investoren ein Gesicht zu geben. Kunden wollen bei zugesagten Lieferungen und Garantien keine Abstriche machen. Eine mögliche Auslagerung von Produktionsstätten in das billigere Ausland kann zudem die auf das Gütesiegel „Made in Germany“ bedachten Kunden verschrecken. Kommunikation kann helfen, Qualitätszusagen zu geben und damit die Bedenken der Kunden zu zerstreuen und notwendig gewordene Neuerungen zu erklären. Zulieferer verweigern plötzlich die sonst üblichen Zahlungsziele oder bestehen auf Vorkasse. Besonders die Kreditversicherer sind oft die Ersten, die bei zunehmender Verschlechterung der Liquidität hellhörig werden und die Deckung kürzen oder sie gar komplett entziehen. Für die Kommunikation bedeutet das: Das Management

muss einen kurzen Draht zu Zulieferern und Kreditversicherern halten, gerade unangenehme Wahrheiten direkt adressieren und diese zwei Anspruchsgruppen unbedingt frühzeitig über die nächsten Schritte ins Bild setzen. 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. Kommunikation kann hier zwischen scheinbar konträren Lagern Brücken bauen und Informationen und Unterstützung für die „beste“ Lösung liefern. Die Medien nehmen in diesem Zusammenhang als Kristallisationspunkt der öffentlichen Wahrnehmung eine herausragende Stelle ein: Zulieferer und Kunden erfahren von den Schwierigkeiten häufig – leider – erst aus der (Lokal-)Zeitung. Doch auch für die weiteren Verhandlungen mit den Gläubigern und die Stimmung unter den Mitarbeitern ist die Berichterstattung prägend. Kommunikation kann das Informationsvakuum schließen und durch fundierte Argumentationsstränge einen glaubwürdigen Rahmen für die Berichterstattung liefern. Im Idealfall steht die Kommunikationsabteilung bereit: Sie ist rechtzeitig als wesentliche Funktion des Krisenmanagements eingeschaltet worden, hat die Bezugsgruppen und deren Interessenlagen identifiziert. Informationsbausteine sind vorbereitet, und die Lage wird situationsgerecht kommuniziert. Dort, wo die Krise bereits unkoordiniert die Wahrnehmung der Zielgruppen geprägt hat, gilt es, die Forderungen und Bedenken einzufangen und zu analysieren, um schließlich das Vertrauen in den eingeschlagenen Weg durch Überzeugungsarbeit und Zugeständnisse zurückzugewinnen.

Stringente Botschaften

Idealerweise geht die Kommunikation vom ersten Tag an mit stringenten Botschaften in den Markt, die die Restrukturierung – und da-

zu zählt durchaus auch eine Insolvenz – bis zum Ende unterstützen und begleiten. 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 wie externer Entscheidungsträger:

- **Storyline:** 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 Grundlage für jegliche weitere Kommunikation nach innen und außen und dient als Masterdokument für alle zu erstellenden Pressemitteilungen, Briefe, Reden etc.
- **Bezugsgruppenanalyse:** Parallel dazu läuft der Check, wie gut oder wie schlecht die Daten und Beziehungen zu Zulieferern, Kunden und Mitarbeitern sind, und wer mit ihnen kommunizieren soll.
- **Schlüsselmedien:** 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 dort konsistenter und fortlaufender Kontakt erwartet.
- **Projektplanung:** 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 und Umsetzung 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 Filiale – sei sie

auch noch so klein – wird zum Thema von Kunden, lokalen 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. Mit Hilfe dieser Maßnahmen sollen im Prozessverlauf vor allem zwei Ziele erreicht werden, die den „Neustart“ des Unternehmens unterstützen: eine aktive Kommunikation mit Medien, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, um die Fortführung des operativen Geschäfts zu sichern – und das im Sinne einer „One-Voice-Policy“, und die strategische Beratung und Positionierung der (neuen) Geschäftsführung und der Investoren als „Anker“ eines weiterhin aussichtsreichen Unternehmens. Etwas Missmanagement der Vergangenheit darf dabei nicht verschwiegen werden. Häufig wird der Bruch mit der Vergangenheit auch genutzt, um eine neue Geschäftskultur oder eine veränderte Firmenidentität 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.

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 vielmehr den Lösungsweg aufzuzeigen: Das Unternehmen besteht weiter, es gibt eine erfolgreiche Zukunft. Von Anfang an muss deshalb eine glaubwürdige „Rettungsstory“ mit realistischen Meilensteinen der Restrukturierung vermittelt werden.