

# ANGERMANN™

Seit 1953.

inpuncto

SONDERAUSGABE

## Sanierung & Restrukturierung





## Die Macht der Kommunikation

In einer immer komplexer werdenden und sich stetig immer schneller verändernden Welt steigt auch die Bedeutung der Kommunikation. Wer sie beherrscht, entscheidet nicht nur den Transformationsprozess für sich – er erhält langfristig auch die eigene Reputation.

von Sabine Enseleit, Geschäftsführerin SE Wirtschaftskommunikation GmbH & Co. KG

Wird über Restrukturierungen oder Insolvenzen in den Medien berichtet, geht es meist um die Frage nach dem Warum. Der Begriff, der in diesem Zusammenhang häufig zu lesen ist, ist der der Schuld. Kaum ist die Nachricht von einschneidenden Maßnahmen, die in den meisten Fällen auch Stellenabbau mit sich bringen, draußen, wird in den Medien darüber spekuliert, wer das Ganze verursacht hat bzw. wer es nicht verhindern konnte. Je nach Lage schlägt die Berichterstattung schnell ins Negative um. Ist ein vermeintlich Schuldiger ausgemacht, hat derjenige kaum mehr eine Chance auf eine positive Darstellung. Die öffentlichen Diskussionen nutzen den Unternehmen in den seltensten Fällen: sie ziehen wertvolle Ressourcen ab, die das Unternehmen für den Veränderungsprozess benötigt, demotiviert die Mitarbeiter und erschwert die Investorensuchen. Gelingt es nicht, den Restrukturierungsprozess erfolgreich zu kommunizieren, kann die Reputation des Unternehmens und seiner Verantwortlichen nachhaltig gestört

werden. Dagegen stehen Fälle, die entweder komplett unter dem Radar bleiben oder deren Restrukturierung am Ende in den Medien als Erfolgsgeschichte gefeiert werden. Wie geht das zusammen und warum ist es in diesem Zusammenhang so wichtig, sich mit der Ursachenzuschreibung zu beschäftigen?

### Wunsch nach Kontrolle und Vorhersehbarkeit

Die Stakeholder des Unternehmens – von Mitarbeitern über Kunden und Lieferanten bis hin zu Banken und Journalisten – können das Unternehmen in einer erfolgskritischen Situation sehr unterschiedlich bewerten. In der Attributionstheorie in Psychologie und Soziologie hat sich die Wissenschaft schon in den 50er Jahren mit dem Phänomen der Ursachenzuschreibung beschäftigt. Demnach agiert der Mensch wie ein naiver Psychologe und zieht – vor dem Hintergrund des Wunsches nach Kontrolle und Vorhersagbarkeit der sozialen Wirklichkeit – permanent Kausalschlüsse. Je kom-

plexer und undurchsichtiger er die Wirklichkeit wahrnimmt desto stärker ist der Reflex. Was nicht erklärt werden kann, geht mit Unsicherheit und Kontrollverlust einher. In einer immer komplexer werdenden Welt ein immer stärker werdendes Phänomen. Der Betrachter unterscheidet in seiner Wahrnehmung dabei zwischen selbst und nicht selbst (also von extern) verursachten Krisen. Wird eine Krise als vermeidbar eingestuft und auf menschliches Versagen und bewusstes Fehlverhalten zurückgeführt, ist die Unternehmensreputation beachtlich geschädigt. Kommt dann noch eine Krisenhistorie im Sinne eines Musters schlechten Verhaltens hinzu und hat das Unternehmen es versäumt, in guten Zeiten einen Corporate Credit aufzubauen, dann ist die höchste Stufe der Schädigung der Reputation erreicht.

### Wenn Betroffene zu aktiven Teilöffentlichkeiten werden

Doch nicht nur die nachhaltige Schädigung der Reputation kann zu einem Problem werden. Bereits während der Transformation können sich aktive Teilöffentlichkeiten entwickeln, die nicht zuletzt mit Hilfe der Sozialen Medien zum Bremsklotz eines geordneten Verfahrens werden können. Dabei werden bestimmte Bezugsgruppen dann aktiv, wenn sie besonders stark betroffen sind und sie im Ergebnis vor einem für sie relevanten Problem stehen. Ihr Bedürfnis nach Informationen ist in einer solchen Situation besonders hoch. Wird dieses Bedürfnis seitens des Unternehmens (durch den Verwalter, Sanierer oder die Unternehmensleitung) nicht gestillt, suchen sich die Betroffenen an anderer Stelle ihre Informationen zusammen. In Zeiten von Fake News und eines nahezu ungefilterten Zugangs zu allen möglichen Informationen kann dies fatal sein. Die Kontrolle über den Kommunikationsprozess entgleitet hier schneller als gedacht und hat die bekanntesten, oftmals nur schwer reparablen Konsequenzen.

### Worauf es ankommt

Was ist also zu tun? Viele erfahrene Restrukturierer, die sich der Bedeutung der Mechanismen bewusst sind, reagieren frühzeitig, indem sie die entsprechenden Maßnahmen einleiten. Insgesamt lassen sich fünf wesentliche Elemente identifizieren, die für eine erfolgreiche Kommunikation in der Restrukturierung wichtig sind.

#### 1. Vorbereitet sein:

Ist eine der wichtigsten Maßnahmen für eine erfolgreiche Kommunikation in der Restrukturierung. Schon in Phase 1, einer potentiellen

### Sabine Enseleit

Geschäftsführende Gesellschafterin der SE Wirtschaftskommunikation und Lehrbeauftragte am Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung Fachhochschule Kufstein sowie Repräsentantin der Bundesvereinigung Repositionierung, Sanierung und Interim Management (BRSI) für Norddeutschland.



Organisationskrise, hat eine eingehende Analyse des Krisenpotentials und möglicher Szenarien zu erfolgen. Bereits jetzt ist ein Team aus Geschäftsführung, Juristen, Wirtschaftsprüfern und erfahrenen Kommunikatoren zu bilden, die während des Prozesses eng zusammenarbeiten.

#### 2. Stakeholder identifizieren und Monitoring aufbauen:

Wer sind die wichtigen Stakeholder im Prozess? Ein erfahrener Kommunikator erkennt schnell, wer in welcher Situation wie reagiert, und bereitet entsprechende Maßnahmen vor.

#### 3. Storyline entwickeln und kommunizieren:

Eine von Anfang an schlüssige Gesamtargumentation ist die entscheidende Grundlage für eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Der erfahrene Kommunikator verfügt über die entscheidenden Kontakte zu den Medien, weiß wie diese reagieren und was zu tun ist, um das Bild in der Öffentlichkeit im eigenen Sinne zu steuern.

#### 4. Perspektive kommunizieren:

Aktive Teilöffentlichkeiten entstehen dann, wenn die Krise als Bedrohung wahrgenommen und als aussichtslos definiert wird. Potentiell dafür empfänglichen Stakeholder müssen frühzeitig einbezogen werden und eine Perspektive kommuniziert werden.

#### 5. Emotionen und Beziehungen managen:

Ein Turnaround-Prozess ist hochemotional und geprägt von einer hohen Dynamik. Soll der Turnaround später als Erfolg wahrgenommen werden, muss dieser Prozess unter den Stakeholdern professionell austariert werden.

#### Kontakt:

Sabine Enseleit  
SE Wirtschaftskommunikation GmbH & Co. KG  
040-2 54 98 98-1  
se@se-wirtschaftskommunikation.de

[www.se-wirtschaftskommunikation.de](http://www.se-wirtschaftskommunikation.de)