



Kommunikation in schwierigen Zeiten

Unternehmenskommunikation bei Veränderungen und Krisen

Merkblatt



Kommunikation in schwierigen Zeiten

Unternehmenskommunikation bei Veränderungen und Krisen

Um in einer Krise das Unternehmen erfolgreich mit allen Beteiligten navigieren zu können, ist eine gute Kommunikation nach innen- und nach außen besonders wichtig.

Ein ganzheitlich erfolgreiches Krisenmanagement setzt eine spezifisch richtige Kommunikation in besonders schweren Zeiten voraus. Eine fehlende Kommunikation mit teilweise falschen Inhalten oder falscher Wortwahl können erhebliche Folgen mit sich ziehen. Grund dafür ist der enorme Stressfaktor in Krisenzeiten, so stehen alle Beteiligten unter einem großen Zeit-, Entscheidungs- und Erfolgsdruck.

Besonders die Geschäftsführung des Unternehmens sollte wissen in welcher Reihenfolge und mit welchem Detaillierungsgrad die richtigen Informationen an wen kommuniziert werden sollen.

Die Hauptziele der Kommunikation sowie der Empfängerkreis werden nachfolgend dargestellt.

Ziele einer erfolgreichen Krisenkommunikation

- Schnell
- Ehrlich
- Positiv
- Vollständig
- Klar und verständlich
- Rechtzeitig



Beteiligte:

- Mitarbeiter und Führungskräfte
- Kunden und Lieferanten
- Kreditinstitute und Fremdkapitalgeber
- Sozialversicherungsträger
- Agentur für Arbeit
- Kammern
- Finanzverwaltung
- Gerichte
- Berater
- Etc.

Die IHK für München und Oberbayern bietet Ihnen mit diesem Merkblatt ein kompaktes Tool für erste Handlungsmaßnahmen bei der Kommunikation in einer Krise oder in einem anstehenden Veränderungsprozess.

Vor der Erstkommunikation sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer sind die zu informierenden beteiligten Interessensgruppen?
- Wie und mit welchen Maßnahmen und Instrumenten sollte am besten kommuniziert werden?
- Wer führt die Gespräche mit welchen Ansprechpartnern?
- Wie kann das Vertrauen erhalten oder wiedererlangt werden?

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen Ihnen beispielhaft erste Anhaltspunkte und Vorgehensweisen zur Kommunikation mit den Beteiligten Interessensgruppen.

Kommunikation mit Mitarbeitern und Führungskräften

Kommunikationsinhalt	Maßnahme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei „Krisengefahr“ sofort Kontakt mit betrieblichen Gremien aufnehmen (Betriebsrat, Sprecherausschuss, etc.) ▪ Offene und realistische Darstellung der aktuellen Situation des Unternehmens ▪ Mögliche Ursachen und Rahmenbedingungen nennen ▪ Einleitung von Sofortmaßnahmen (Task Force, Lenkungsausschuss, Restrukturierungsberater, etc.) ▪ Besprechungen mit Abteilungs- und Referatsleitern ▪ Persönliche Gespräche anbieten (Stundenplan erstellen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einberufung einer Betriebsversammlung ▪ Mitarbeitergespräche
	Zweck
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientierung für Mitarbeiter und Führungskräfte ▪ „Flurfunk“ und „Gerüchteküche“ neutralisieren und realistische Fakten schaffen

Kommunikation mit Kunden und Lieferanten

Kommunikationsinhalt	Maßnahme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktuelle Situation klar und deutlich darstellen („Wo stehen wir derzeit?“) ▪ Hinzuziehen von Unternehmensberatern, Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Insolvenzverwaltern bzw. Sachwalter ▪ Gemeinsame Kommunikationskanäle vereinbaren (z.B. Mail – Verteiler oder wöchentliche Gesprächsrunden) ▪ Auf Basis der langjährigen Geschäftsbeziehung gemeinsam die weiteren Schritte abstimmen ▪ Um Unterstützung bitten. Stichwort „An einem Strang ziehen“ (z.B. durch Zahlungsaufschub, Stundung, Fristverlängerung, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Kommunikation einzelner Beteiligter nach Wichtigkeit
	Zweck
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsames Stimmungsbild schaffen ▪ Motivation der Mithilfe ausloten ▪ Reaktionen einholen um Planen zu können

Kommunikation mit Kreditinstituten

Kommunikationsinhalt	Maßnahme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Derzeitige Unternehmenslage anhand von vollständig gebuchten und aktuellen Summen- und Saldenlisten oder BWA's sowie integrierten Planungen und Jahresabschlüssen/Zwischenabschlüsse realistisch darstellen und proaktiv kommunizieren ▪ Hinzuziehung von Unternehmensberatern, Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfer zum Gesprächstermin ▪ Gemeinsames Gespräch mit allen Kreditinstituten führen und Maßnahmen zur Krisenbewältigung aufzeigen ▪ Auf die Anforderungen von Banken eingehen (z.B. Bestellung eines Interim-Geschäftsführers oder eines Sanierungsgeschäftsführers, Nachfolgelösungen, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gespräche mit Kundenbetreuer ▪ Kontaktaufnahme mit weiteren Banken
	Zweck
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen schaffen ▪ Unternehmensfortführung gewährleisten ▪ Liquidität sicherstellen ▪ Bereitschaft zur Sanierung zeigen

Kommunikation mit externen Institutionen

Kommunikationsinhalt	Maßnahme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anfrage an vorhandene Unterstützungsmaßnahmen (z.B. Insolvenzrechtstag oder Krisenberatung der Kammern, LfA Task-Force, Bafa Programm für Unternehmen in Schwierigkeiten, etc.) ▪ Förderungsmöglichkeiten durch die Agentur für Arbeit abstimmen ▪ Allgemeine Lösungsmaßnahmen mit beteiligten Institutionen abstimmen (z.B. Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen, Kontakt und Austausch mit dem PSV Pensions-Sicherungs-Verein, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühzeitige persönliche Gesprächstermine
	Zweck
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existenzsicherungsmaßnahmen vereinbaren ▪ Frühzeitige Kontaktaufnahme um gesetzliche Handlungsspielräume zu eruieren

Die IHK für München und Oberbayern steht Ihnen in Form einer Erstberatung aus der Sicht eines objektiven Dritten zur Verfügung. Das Gespräch dient unter anderem als Basis für eine weiterführende Beratung von spezialisierten Unternehmensberatern.

Weitere Informationen und Angebote:

<https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Betrieb-Nachfolge/Krisenmanagement/>

<https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/F%C3%B6rderung-Finanzierung/Coaching/Beratung-und-Coaching-f%C3%9F>

<https://ifa.de/website/de/beratung/taskforce/index.php>

Die Informationen und Auskünfte der Bayerischer Industrie- und Handelskammertag BIHK sind ein

Service für Ihre Mitgliedsunternehmen. Sie enthalten nur erste Hinweise und erheben daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, kann eine Haftung für ihre inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden. Sie können eine Beratung im Einzelfall (z.B. durch einen Rechtsanwalt, Steuerberater, Unternehmensberater etc.) nicht ersetzen.

Dieses Merkblatt wird mit freundlicher Genehmigung der IHK für München und Oberbayern zur Verfügung gestellt. Ursprünglicher Verfasser: Bernhard Eichiner LL.M..