

A decorative pattern of overlapping diamonds in various colors (dark blue, light blue, orange, green, and grey) arranged in a grid-like fashion, filling the upper half of the page.

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. Fehlende Kommunikation bzw. eine mit teilweise falschen Inhalten oder falscher Wortwahl kann erhebliche Folgen mit sich ziehen. Grund dafür ist der enorme Stressfaktor in Krisenzeiten: alle Beteiligten stehen dann 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 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 beteiligten Interessengruppen.

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/ Zwischenabschlüssen realistisch darstellen und proaktiv kommunizieren ▪ Hinzuziehen von Unternehmensberatern, Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern 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. Insolvenzsprechtag 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:
www.ihk-muenchen.de/krisenmanagement

www.ihk-muenchen.de/coaching
www.lfa.de/beratung

Hinweis:

Dieses Merkblatt dient als erste Orientierungshilfe und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl es mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden. Die Veröffentlichung von Merkblättern ist ein Service der Industrie- und Handelskammer und kann eine Rechtsberatung im Einzelfall nicht ersetzen.

IHK für München und Oberbayern
Verfasser: Betriebswirtschaftliche Beratung
Stand: Juli 2023