

Ulrich Gartner

Unternehmens- kommunikation in Restrukturierungsphasen

Mit strategischer Kommunikation
den Wandel erfolgreich gestalten



Springer Gabler

Unternehmenskommunikation in Restrukturierungsphasen

Ulrich Gartner

Unternehmens- kommunikation in Restrukturierungs- phasen

Mit strategischer Kommunikation den
Wandel erfolgreich gestalten



Springer Gabler

Ulrich Gartner
Gartner Communications
Neu-Isenburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-28818-1 ISBN 978-3-658-28819-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28819-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Ende Oktober 2019 berichtete das Handelsblatt, die Hausgeräte-Legende Miele wolle im Rahmen einer umfangreichen Restrukturierung 1000 Stellen abbauen. Erstmals in der 120-jährigen Firmengeschichte habe das Traditionsunternehmen als Reaktion auf scharfen Wettbewerb und die Digitalisierung sogar eine Unternehmensberatung hinzugezogen, um sich umfassend neu aufzustellen [1].

Kurz zuvor hatten unter anderem das schwäbische Familienunternehmen Voith Werksschließungen [2] und mit Schwan Stabilo ein weiterer Mittelständler einen deutlichen Arbeitsplatzabbau angekündigt [3].

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Preisdruck, digitale Disruption, Handelskonflikte und nachlassendes Wirtschaftswachstum zwingen zunehmend auch mittelständische Firmen dazu, sich neu aufzustellen und dabei auch schmerzhaft Einschnitte vorzunehmen.

Die rein betriebswirtschaftliche Perspektive greift allerdings zu kurz. Wirklich gelingen kann eine Restrukturierung nur, wenn sie kommunikativ nach innen und außen begleitet wird. Andernfalls verschärfen Motivations- und Effizienzverluste in der Belegschaft und Reputationschäden in der Öffentlichkeit die ohnehin schwierige Situation des Unternehmens zusätzlich.

Anders als Großkonzerne allerdings verfügen mittelständische Unternehmen nicht immer über die Erfahrung, Ressourcen und Instrumente in der Unternehmenskommunikation, die dafür nötig sind.

Genau hier setzt dieses Buch an. Es versteht sich als praktischer Leitfaden für die Planung und Umsetzung einer professionellen Restrukturierungskommunikation – intern und extern. Beschrieben werden die Strukturen, Prozesse und Instrumente, die notwendig sind, um die operativen Entscheidungen aus kommunikativer Sicht zu bewerten und deren Umsetzung zu begleiten.

Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor in Restrukturierungssituationen. Ich hoffe, dass die Lektüre Sie dabei unterstützt, diesen Erfolgsbeitrag zu leisten.

- Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in Bezug auf Personen, Gruppen oder Organisationen im Zweifel das generische Maskulinum verwendet, das selbstverständlich geschlechtsneutral zu verstehen ist.
- Konkrete Inhalte von Beispielgrafiken, -tabellen und -texten wurden, sofern nichts anderes vermerkt ist, rein zum Zweck der Illustration dieses Buches entwickelt und haben nichts mit existierenden Unternehmen zu tun.

Neu-Isenburg, Deutschland
November 2019

Ulrich Gartner

Literatur

1. Müller A (2019) Miele baut mehr als 1000 Stellen weltweit ab, 30.10.2019. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/hausgeraetehersteller-miele-baut-mehr-als-1000-stellen-weltweit-ab/25171086.html?ticket=ST-67140332-2vDOr34Lb-SIQcoLEijYI-ap5>. Zugegriffen am 01.11.2019
2. Buchenau M (2019) Werksschließungen werden zur Bewährungsprobe für den Voith-Aufseher, 14.10.2019. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/siegfried-russ->

wurm-werksschliessungen-werden-zur-bewaehrungsprobe-fuer-den-voith-aufseher/25113828.html?nlayer=Themen_11804704.

Zugegriffen am 01.11.2019

3. Hofer J (2019) Schwan-Stabilo entlässt 200 Mitarbeiter, 17.07.2019. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/familienunternehmen-schwan-stabilo-entlaesst-200-mitarbeiter/24670836.html?nlayer=Themen_11804704. Zugegriffen am 01.11.2019

Inhaltsverzeichnis

Teil I Restrukturierungskommunikation planen und vorbereiten

1	Warum professionelle Kommunikation in Restrukturierungen so wichtig ist	3
1.1	Das Problem der Datenfixierung	3
1.2	Emotion schlägt Logik	5
1.3	Managemententscheidungen sind kommunikative Akte	7
1.4	Vertrauensverluste richten wirtschaftlichen Schaden an	8
1.5	Auch andere bespielen die Bühne	9
	Literatur	9
2	Kommunikation als strategische Führungsaufgabe	11
2.1	Die Lotsenfunktion des Kommunikators	11
2.2	Kommunikation als Seismograf	12
2.3	Das Primat der internen Kommunikation	13
2.4	Zielgruppengerecht kommunizieren	14

3	Bezugsgruppen identifizieren und verstehen	15
3.1	Wer mehr weiß, ist im Vorteil	15
3.2	Abschätzen der Außenwirkung	16
3.3	Verstehen, mit wem Sie es zu tun haben	18
3.3.1	Die Beziehungslandschaft vermessen	18
3.3.2	Stakeholder identifizieren	19
3.3.3	Stakeholder kennenlernen	27
	Literatur	44
4	Eine Kommunikationsstrategie entwickeln	45
4.1	Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie sind Zwillingsschwestern	45
4.2	Kommunikative Ziele definieren	46
4.3	Win-win-Situationen schaffen	48
4.4	Das strategische Dreieck	48
4.5	Strategische Hebel identifizieren	50
4.6	Strategische Optionen bewerten	53
4.7	Fallstricke vermeiden	55
4.8	Strategische Entscheidungen dokumentieren	56
	Literatur	57
5	Führungsstrukturen schaffen	59
5.1	Nehmen Sie sich Zeit für die Vorbereitung	59
5.2	Kommunikationsfunktion als Teil des Leitungsteams	60
5.3	Führung innerhalb des Kommunikationsbereichs	62
5.4	Führen von Agenturen	62
6	Infrastruktur aufbauen	65
6.1	Generelle Voraussetzungen	65
6.1.1	Der „War Room“	66
6.1.2	Das eigene Team koordinieren	67
6.1.3	Kommunikationsaktivitäten steuern	68
6.2	Infrastruktur für die externe Kommunikation	69
6.2.1	Generelle Anforderungen	69

6.2.2	Kommunikation mit Journalisten	69
6.2.3	Kommunikation mit Geschäftspartnern	74
6.2.4	Kommunikation mit Vertretern der Politik	76
6.2.5	Analyse	77
6.3	Infrastruktur für die interne Kommunikation	84
6.3.1	Grundlegende strukturelle Anforderungen	84
6.3.2	Die Kraft interner Netzwerke	84
6.3.3	Plattformen für die interne Kommunikation	89
	Literatur	94

Teil II Restrukturierungskommunikation umsetzen und steuern

7	Kommunikationsinhalte entwickeln	97
7.1	Das Geheimnis des Geschichtenerzählens	97
7.2	Kern der Erzählung: das Narrativ	99
7.2.1	Aufbau	101
7.2.2	Tonalität	102
7.3	Weitere Komprimierung: der Elevator Pitch	102
7.4	Die Essenz: Kernbotschaften	103
7.5	Vertiefung der Kernbotschaften	105
7.5.1	Messaging Wheel	106
7.5.2	Argument Tree	108
8	Kommunikationsinstrumente entwickeln	111
8.1	Punktgenau kommunizieren	111
8.2	Holding-Statement	112
8.3	Instrumente zur internen <i>und</i> externen Nutzung	115
8.3.1	Q&A-Dokument	115
8.3.2	Modulare Präsentation	118
8.4	Instrumente der externen Kommunikation	120
8.4.1	Pressemitteilung	120
8.4.2	Kundenanschreiben	123
8.4.3	Leitfaden für Kundendienst, Callcenter etc.	125

XII Inhaltsverzeichnis

8.4.4	Ansprache von Politikern und Behördenvertretern	127
8.5	Instrumente der internen Kommunikation	128
8.5.1	Sprechzettel für das Top-Management	128
8.5.2	CEO-Video	130
8.5.3	Schriftliche Mitarbeiterinformation	131
8.6	Umgang mit sozialen Medien	132
8.7	Übung macht den Meister	134
8.7.1	Theorie alleine genügt nicht	134
8.7.2	Übliche Trainingsformate	135
9	Die Macht der Bilder	137
9.1	Bilder prägen die Wahrnehmung	137
9.2	Einfluss nehmen, wo es möglich ist	138
9.2.1	Eigenes Bildmaterial	139
9.2.2	Bildsprache in akuten Situationen	143
	Literatur	145
10	Umsetzungsplanung	147
10.1	Bereiten Sie sich minutiös vor	147
10.2	Detaillierte Ablaufplanung	148
10.3	Kommunikation aktiv steuern	150
10.3.1	Die Rolle des Kommunikators	152
10.3.2	Identifizieren Sie kommunikative Fixpunkte	153
10.3.3	Die Erzählung weiterentwickeln	155
10.3.4	Unterfüttern Sie das Narrativ	156
10.3.5	Bleiben Sie agil	157
	Schlusswort	161

Teil I

**Restrukturierungskommunikation
planen und vorbereiten**



1

Warum professionelle Kommunikation in Restrukturierungen so wichtig ist

Zusammenfassung Die Gründe für die Restrukturierung eines Unternehmens sind logisch, rational und datenbasiert, die Effekte ihrer Umsetzung jedoch sind hochgradig emotional. Vor diesem Hintergrund hat jede Managemententscheidung eine kommunikative Wirkung. Wird diese Wirkung nicht berücksichtigt, kann die Reputation des Unternehmens massiv beschädigt werden. Professionelle Kommunikation ist deshalb ein fundamentaler Erfolgsfaktor in Restrukturierungen.

1.1 Das Problem der Datenfixierung

Die Entscheidung, ein Unternehmen zu restrukturieren, folgt einer glasklaren Logik. Excel-Tabellen und Balkendiagramme machen unmissverständlich klar, wie sich die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen entwickelt haben, welche Trends zu erwarten sind und wo welcher Handlungsbedarf besteht.

Die Datenanalyse begründet nicht nur die Notwendigkeit einer Restrukturierung, sie liefert gleichzeitig auch die Zielbeschreibung – in Form verbesserter Umsatzrenditen oder Effizienzindikatoren beispielsweise.

Auf dieser Grundlage trifft und begründet das Management die strategischen und operativen Entscheidungen wie Personalabbau, Produktionsverlagerungen oder Standortschließungen, anschließend geht es an die Umsetzung. Wie könnte sich jemand dieser Logik verschließen? Es liegen doch alle Daten und Fakten auf dem Tisch!

Dieser analytische, datenfixierte Ansatz setzt sich häufig in der Planung fort. In einem mechanistischen Modell geht man davon aus, dass die vom Unternehmen beschlossenen Schritte in einer reibungslosen Abfolge die auf Papier gebrachten Ergebnisse liefern werden – also beispielsweise der geplante Personalabbau in der angestrebten Zeit zuverlässig die im Excel-Sheet festgehaltenen Einsparungen bringt.

Das Management geht bildlich gesprochen davon aus, dass man den Zug am Ausgangsbahnhof auf ein Gleis setzt und dieser nach einigen Zwischenstationen pünktlich am Zielbahnhof einläuft.

Tatsächlich aber verlaufen Restrukturierungen nicht mechanistisch, sondern entwickeln sich dynamisch und bisweilen erratisch. Fahrtstrecke, Signal- und Weichenstellungen, Geschwindigkeit und Haltestellen des Zuges sind ebenso schwer vorhersehbar wie die Frage, welche Passagiere auf- und wieder abspringen.

Genau hier liegt das zentrale Problem der datenfixierten Betrachtungsweise: Sie blendet wichtige Elemente der Wirkungskette aus.

Selbst wenn die Maßnahmen rational noch so gut begründet sind, wirken ihre Folgen immer in hohem Maße emotional, weil sie konkrete Menschen mit ihren Familien und Gemeinschaften, Perspektiven, Träumen und Ängsten betreffen. Wo Investoren steigende Gewinne sehen, fühlen betroffene Mitarbeiter Angst und Frustration, bangen Zulieferer um ihre Aufträge und Gemeinden um ihre Steuereinnahmen.

Hinzu kommt, dass natürlich nicht alle zugrunde liegenden Entscheidungsfaktoren wirklich „hart“ im Sinne von eindeutig und unwiderlegbar sind. Stattdessen spielen Annahmen, Einschätzungen und Prognosen des Managements eine erhebliche Rolle.

Wie sich bestimmte Marktentwicklungen tatsächlich auswirken oder welche Einsparungen eine Produktionsverlagerung inklusive aller Nebenwirkungen effektiv bringt, lässt sich in der Regel erst mittel- bis langfristig beurteilen. Das macht viele der vom Unternehmen vorgebrachten Argumente angreifbar.

1.2 Emotion schlägt Logik

Der Mensch betrachtet sich gerne als rationales Wesen, das sorgfältig Sachargumente abwägt und daraus wohlüberlegte Schlussfolgerungen zieht. Tatsächlich aber ist gut belegt, dass wir unsere Urteile weit überwiegend aufgrund von Emotionen und nur zu einem geringen Anteil aufgrund rationaler Überlegungen treffen – egal, ob es um zwischenmenschliche Beziehungen oder eine Aktieninvestition geht [1].

Die Psychologie unterscheidet im menschlichen Handeln zwischen einem „System 1“, das die Intuition, und einem „System 2“, das die Rationalität reflektiert. Der Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahneman sagte dazu in einem Interview: „System 2 bin ich, also derjenige, der glaubt, die Entscheidungen zu fällen. In Wirklichkeit allerdings ist der Einfluss von System 1 enorm – ohne dass Sie sich dessen bewusst wären. Sie werden gewissermaßen regiert von einem Fremden, ohne dass Sie es merken. System 1 entscheidet, ob Ihnen ein Mensch gefällt, welche Gedanken oder Assoziationen Ihnen durch den Kopf schießen und welche Gefühle Sie empfinden. All das kommt automatisch, Sie haben keine Kontrolle darüber. Und doch müssen Sie Ihr Handeln darauf gründen. (...) System 1 kann nie abgeschaltet werden. (...) System 2 hingegen ist faul und springt nur an, wenn es sein muss. Bewusstes Denken ist aufwendig, und deshalb leisten wir uns das nur selten“ [2].

Fragen wie „Kenne ich das?“, „Mag ich den Urheber?“, „Passt dies in mein Weltbild?“ oder „Glaube ich daran?“ sind letztendlich – unbewusst – viel wirkungsvoller als Zahlenketten, Sachargumente und Kosten-Nutzen-Rechnungen. In diese Art der Beurteilung fließen natürlich in hohem Maße persönliche Prägungen ein; wen der eine witzig und sympathisch findet, den betrachtet ein anderer möglicherweise als trottelig und inkompetent.

Beispiel

Emil Annen von der Universität St. Gallen hat dieses Phänomen in einem Übersichtsbeitrag, der Marketingentscheidungen beispielhaft als Entscheidungen in komplexen Systemen betrachtet, so zusammengefasst: „Intuition und Gefühle beeinflussen Marketingentscheidungen in jeder Phase viel stärker, als sich dies Entscheider selbst je zugestehen würden. In der Entwicklung von rationalen Methoden und Entscheidungssystemen sowie in der Lehre werden diese Einflüsse kaum thematisiert oder sogar ausgeklammert. Dadurch entsteht eine Scheinsicherheit, der falsche Glaube an sich selbst als homo oeconomicus wird gefördert, die selbstkritische Überprüfung von Entscheidungsergebnissen hingegen eher verhindert. Diese menschlichen Einflüsse auf Entscheidungen können nie eliminiert werden“ [3].

Jeder kennt das Phänomen als Zuschauer von TV-Talkshows. Schon kurz nach einer Sendung erinnert man sich nur noch in Bruchstücken an das, was einzelne Teilnehmer konkret gesagt haben. Viel länger bleibt hängen, wie man die Protagonisten empfunden hat: als gut informiert, besserwisserisch, aggressiv, sympathisch und so weiter. Unter denselben Voraussetzungen beurteilt die Öffentlichkeit auch Entscheidungen und Handlungen von Unternehmen.

Als weiterer Aspekt kommt hinzu, dass negative Affekte stärker zu Handlungen motivieren als positive. Im Zeitalter der sozialen Medien entfalten sie eine vielfach verstärkte virale Wirkung: Negative Erlebnisse in einem Hotel führen häufiger zu Bewertungen auf Online-Portalen als positive; Shitstorms entwickeln sich so rasant, weil viele schnell mit kritischen Kommentaren bei der Hand sind, während Unterstützung eher zögerlich gewährt wird.

Eine noch so überzeugende Datenbasis als Grundlage einer Restrukturierung wird deshalb niemals dafür ausreichen, die Unterstützung wichtiger Beteiligter zu gewinnen oder den Widerstand überzeugter Gegner zumindest abzuschwächen. Eine finanzielle Projektion erzählt keine Geschichte, sie motiviert nicht und löst keine impulsiven Reaktionen aus – die Schicksale der davon betroffenen Menschen tun dies aber sehr wohl.

1.3 Managemententscheidungen sind kommunikative Akte

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, lautet das wohl bekannteste der fünf Axiome, die der Sprachwissenschaftler Paul Watzlawick über die menschliche Kommunikation aufgestellt hat [4]. Menschliches Verhalten sendet immer auch kommunikative Botschaften, selbst wenn der Betroffene diese nicht explizit ausspricht oder nicht einmal beabsichtigt. Ein häufig zitiertes Beispiel ist die Frau im Wartezimmer einer Arztpraxis, die starr zu Boden blickt – und damit den anderen Wartenden unbewusst, aber sehr deutlich mitteilt, dass sie keinen Kontakt wünscht.

In kritischen Situationen lässt sich dieses Axiom weiter zuspitzen: Hier hat das Verhalten eines Protagonisten sogar eine stärkere kommunikative Wirkung als seine expliziten Äußerungen. Dem Kapitän, der nach einer Havarie als Erster in ein Rettungsboot steigt, wird niemand seine lautstarke mündliche Versicherung abnehmen, es sei alles in Ordnung und man möge doch bitte nicht in Panik geraten.

Für das Restrukturierungsmanagement bedeutet das zweierlei. Erstens: Managemententscheidungen und Kommunikation lassen sich nicht voneinander trennen. Zweitens: Die kommunikative Wirkung einer Entscheidung kann die Effekte der expliziten Kommunikation überlagern.

Deshalb führt ein Agieren nach dem Motto „Wir machen das jetzt einfach mal und die Kommunikationsabteilung verpackt es dann schön“ zuverlässig in eine Sackgasse. In einem solchen Szenario kann Kommunikation bestenfalls versuchen, den Schaden zu begrenzen, den das operative Handeln angerichtet hat, und anschließend die Scherben wegzuräumen.

Stattdessen muss jede Managemententscheidung auf ihre kommunikative Wirkung hin überprüft werden. Die Frage „Wir wirkt das?“ ist strategisch für den Erfolg einer Restrukturierung wichtiger als „Wieviel können wir dadurch einsparen?“ – schon allein deshalb, weil möglicherweise die Kosten, die der hervorgerufene Widerstand verursacht, die geplanten Einsparungen wieder zunichtemachen oder sogar übersteigen.