

Reden ist Gold, Schweigen ist fatal Die Krise als Chance nutzen

Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage, zunehmend strenger werdender Vergaberichtlinien bei der Gewährung von Krediten, im Kontext vorgeschriebener Kontrollmechanismen und der Maßgabe der Risikominderung für Investoren, resp. Banken, sehen sich Firmenkundenberater der Kreditinstitute zunehmend als erste Ansprechpartner, wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät. Allerdings gilt auch hier die Volksweisheit, nach der kein Schaden zu groß ist, als dass sich nicht doch ein Nutzen daraus (aus der Krise) ziehen ließe. Marcus Knill bringt es auf den Punkt: „Die höchste Aufmerksamkeit wird einem Unternehmen meist erst dann zuteil, wenn es sie am wenigsten gebrauchen kann: In einer Krise.“ (Beitrag zum KSL-Forum, März 2000). Wer sich rechtzeitig auf den möglichen Ernstfall vorbereitet, d.h. wer eine sinnvolle Unternehmenskommunikation fest im Griff hat, der hat gute Aussichten, eine Krise als Chance in Sachen PR zu nutzen. Traurige Beispiele sind aktuell die Konzerne Adam Opel AG und Karstadt-Quelle AG. Werbemacher hätten ihre Freude an der Häufigkeit, mit der Firmennamen und Logos derzeit in allen Medien präsent sind.

Schweigen ist tödlich

Eine gut funktionierende Öffentlichkeitsarbeit findet man allerdings kaum in kleinen und mittelständischen (Dienstleistungs-)Unternehmen, so gut wie nie in Handwerksbetrieben. Noch viel zu wenig ist die „Macht des Wortes“ bei kleineren Unternehmen bekannt, das Vertrauen in die Palette der PR-Maßnahmen vorhanden. Hartnäckig hält sich das Vorurteil, Öffentlichkeitsarbeit sei unbezahlbar. Aber: Gemäß der Devise „Think big, start small!“ gibt es kleine, kompetente Pressebüros, die fernab kostspieliger Werbekampagnen, repräsentativer Büroetagen großer Mitarbeiter-Stäbe in der Lage sind, relativ kurzfristig überschaubare Strategien für eine „Notkommunikation“ zu erarbeiten und den Kontakt zur lokalen und Fach-Presse herzustellen. Häufig findet man hier Fachleute, die den Pressebetrieb sowie die Chancen und Grenzen von Pressemeldungen einschätzen können. Erst später,

wenn wieder ein größerer Werbe-Etat zur Verfügung steht, ist die Zusammenarbeit mit Werbeagenturen sinnvoll.

Als eines der ersten Anzeichen einer sich möglicherweise abzeichnenden Unternehmenskrise gelten die zunehmend leiser werdenden Töne der Unternehmen Richtung Partnerbank. Bereits an dieser Stelle sollte ein geschulter, sensibler Bankberater hellhörig werden.

Kundenberater, die diese Frühwarnzeichen zu erkennen und zu deuten gelernt haben, sollten die Möglichkeit nutzen und von sich aus auf den Unternehmer zugehen. So sind sie in der Lage, das zu verhindern, was etwa Analphabeten perfekt beherrschen: das Vertuschen oder Bagatellisieren von Unvermögen und Defiziten.

Aufgabe der Kundenberater sollte es zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Begleitung von Unternehmen sein, deutlich zu machen, dass größere Schwierigkeiten bei rechtzeitiger und vertrauensvoller Kommunikation mit dem Bankberater oder später einem Sanierungsfachmann hätten verhindert werden können. „Erster Schritt der Kommunikation ist die Auseinandersetzung. Konfrontation im Sinne der Auseinandersetzung. Kommunikation wird damit zu einem wesentlichen Bestandteil des Strebens nach Wahrheit“, bringt Hans A. Pestalozzi in seinem Werk „Zukunft“ das auf den Punkt, was als erstes ausgesetzt wird, wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät: die Kommunikation.

Zwei Ebenen sind es, die der betreuende Berater im Blick haben sollte: die interne und externe Unternehmenskommunikation, wobei sein eigener Austausch mit dem Krisenunternehmen als Sonderform der externen Informationspolitik gelten kann. „Bei einer frühzeitigen Kommunikation ließen sich eine Reihe von Unternehmenskrisen rechtzeitig abwenden, bzw. ein Sanierungsverfahren rascher und effizienter einleiten“ ist die Erfahrung von Unternehmensberater und Krisenmanager Dipl.-Kfm. Dr. Michael Ziegler (Systranz Consulting GmbH). PR-Beraterin Sigrid Baum (Baum-Kommunikation) setzt im PR-Guide Ausgabe 6/04 noch früher an: „...Durch saubere, langfristige Prävention – und zu einem Zeitpunkt, an dem keine Krise stattfindet, - gilt es, ...die Schwachstellen im Unternehmen zu

finden... und sich auf den Rest ohne Aufregung vorzubereiten...“

Die Mitarbeiter/innen der Genossenschaftsbanken sehen sich vor dem Hintergrund der Historie dieser Kreditinstitute mit besonderen Anforderungen speziell im Hinblick auf den sozio-kulturellen und psychologischen Kontext konfrontiert, in dem ihre Beratung und Begleitung stattfindet.

Die ursprüngliche Verwurzelung in Dorfgemeinschaften und kleinstädtischem Milieu prägt auch aktuell als einer der entscheidenden Wirkfaktoren die Kunden- Berater-Beziehung. Beide Partner kennen sich oft schon von Kindesbeinen an; der eine erbt den elterlichen Betrieb oder macht sich mit einer guten Idee und handwerklichem Geschick selbständig, der andere absolviert nach der Schule ein Banklehre, bildet sich zum Finanzfachmann weiter. Möglicherweise berühren sich private Lebenskreise, am Image wird fleißig poliert, Unternehmer und Banker sind Teil des öffentlichen Lebens, arbeiten in den Vorständen dörflicher Vereine, sind per Du. Aber diese Situation ist nur solange eine symmetrische, wie das Unternehmen erfolgreich ist.

Vogel-Strauß-Strategie

Spätestens, wenn dem Unternehmer klar wird, dass sich strategische Krisen, Erfolgskrisen oder – schlimmstenfalls – Insolvenzanzeichen entwickeln, kippt die vordergründig symmetrische Kommunikationssituation. Der Unternehmer empfindet sich als Bittsteller, obwohl esine Familie und/oder er über Jahrzehnte als gute Kunden hofiert wurden. Häufig wird das in der Sanierungsphase strenge Reglement der Banken dann fälschlicherweise als für die Krise ursächlich angesehen. Die Folgen dieser sich verändernden Perspektiven und Verhältnisse führen auf der Seite des Unternehmers zu einem Konglomerat aus Gefühlen: Wut und Angst, Aggression, Sprachlosigkeit und mitunter eine Halsstarrigkeit, die den mit der Sanierung des Unternehmens beauftragten Begleitern die Arbeit nicht eben erleichtert. Mindestens so bedrückend wie die Angst um die wirtschaftliche Existenz der Familie sind sozio-psychologische Motive, die kausal für die größer werdende Sprachlosigkeit des Unternehmens sind: die Angst, sich (und den Nachbarn, der Familie) eingestehen zu müssen, Fehlentscheidungen

getroffen bzw. versagt zu haben. Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein der „Sorgenkinder“ leiden massiv, Mutlosigkeit bis hin zur Handlungsunfähigkeit können die Folge sein.

Am Erfolg lässt man das soziale Umfeld gerne teilhaben, ist als Sponsor für Sportvereine oder im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit gern gesehen. Die lokale Presse ist den Erfolgreichen wohl gesonnen, Unternehmenserfolge, etwa Expansionsaktivitäten, Ausbildungserfolge oder Auszeichnungen sind dankbare Themen, derer sich die Presse gerne annimmt. Die Fachpresse dagegen veröffentlicht Beiträge zu positiven Unternehmensentwicklungen oder Produktinnovationen. Dass es still wird, um einen, der vorübergehend keinen Erfolg hat, liegt zum einen am nachlassenden öffentlichen Interesse (sofern nicht Hunderte von Arbeitsplätzen betroffen sind), andererseits ist sich die Presse auch ihrer Verantwortung bewusst. Unbedachte Äußerungen, Gerüchte, Halb- und Falsch-Informationen sowie unkoordinierte, eventuell sogar widersprüchliche Veröffentlichungen gefährden möglicherweise geplante Sanierungsstrategien und sorgen u.U. für unnötigen öffentlichen und/politischen Druck.

In dieser hoch komplexen und explosiven Situation ist der Firmenkundenberater der erste, der mit der krisenhaft veränderten Situation konfrontiert wird. „Konfrontation“ (Pestalozzi, s.o.) – das ist der Aspekt, der die neue Kommunikationssituation zutreffend charakterisiert. Aus den Vereinskameraden oder Schützenbrüdern aus demselben Zug sind plötzlich Gegner geworden.

Der erfolgreiche Umgang mit einer derart veränderten Situation stellt neben finanztechnischem, rechtlichem und steuerlichem Know How höchste Anforderungen an die kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Firmenkundenberater. „Es gibt vier Möglichkeiten des Kontakts mit unserer Umwelt... was wir tun, wie wir aussehen, was wir sagen und wie wir es sagen.“ skizziert Dale Carnegie die Grundlagen der Kommunikation.

Beratungsalltag

Ein aktuelles Beispiel eines kleinen mittelständischen Unternehmens aus der Metallbranche verdeutlicht

einen Teil des Konfliktes: der Unternehmer hat sich über die Stationen Hauptschulabschluss, Fachschulen für Metallbau, Weiterbildungen und Lehrtätigkeiten zu einem innovativen Metallbauspezialisten entwickelt, der seinen Schwerpunkt im Bereich der Produktentwicklung hat. Marketing, Vertrieb und Unternehmenskultur sind zeitlebens auf der Strecke geblieben – mit wenigen Kunden ist das Unternehmen solide gewachsen und über 16 Jahre erfolgreich gewesen. Eine zu geringe Risikoverteilung waren unter anderem die Gründe für die drohende Insolvenz, obwohl das Unternehmen auch in der aktuellen Krise eine Innovation nach der anderen auf den Markt bringt und teilweise dafür auch ausgezeichnet wird. In Gesprächen zur Sanierungsplanung sitzt der hemdsärmelige „blue collar worker“, ein Endvierziger mit „Bärenstatur“ in Turnschuhen und mit Drei-Tage-Bart einem gepflegten Bankkaufmann in den Zwanzigern gegenüber. Barsch, abweisend, wortkarg und latent aggressiv, in jedem Fall zutiefst misstrauisch. Aufgrund seiner Bildungs- und Berufsbiografie wird der Unternehmer seinen Gesprächspartner als möglicherweise akademisch gebildeten, praxisfernen und karriereorientierten Theoretiker nicht akzeptieren. Als Repräsentant eines Kreditunternehmens wird der Kundenberater andererseits den Unternehmer als kaum des Selbstmarketings für fähig halten (geschweige denn für fähig halten, ein erfolgreiches Produktmarketing oder Vertriebssystem zu entwickeln). Kontraproduktive Ressentiments auf beiden Seiten.

Der erste Schritt

Wer als Geldgeber darauf wartet, dass der angeschlagene Unternehmer von sich aus den ersten Schritt macht, der wird vermutlich lange warten (und zwar so lange, bis nichts mehr zu retten ist). Deshalb erscheint es ratsam, dass die Firmenkundenberater diejenigen sind, die dem Unternehmen Interesse, Fürsorge und Kooperationsbereitschaft in einer sehr frühen Phase der Krise signalisieren. Sie stehen in der Verantwortung, im Wissen um die psychische Situation des Kunden und durch die Reflexion seiner Persönlichkeitsstruktur eine Atmosphäre zu schaffen, die einen frühzeitigen und ehrlichen Informationsaustausch ermöglicht.

Wenngleich dieser Informationstransfer im Grunde eine Bringschuld der Unternehmen darstellt, erscheint es sinnvoll, seitens des Kreditgebers von sich aus diesen Informationsfluss in Gang zu halten.

Idealerweise erarbeiten die Geschäftspartner bereits in „guten Zeiten“ einen Kommunikationsplan (intern und extern), dessen Einhaltung der Kundenberater verbindlich prüfen sollte. Hartnäckig wird dieser Teil der Arbeit vermutlich deshalb sein, weil nur wenige der kleinen und mittelständischen Unternehmen den Nutzen von Kommunikation i.w.S. erkennen.

Unmittelbare Werbe-Erfolge in Form von Umsatzsteigerung o.Ä. lassen sich zumeist zu diesem Zeitpunkt noch nicht messen. (Anders bei dem im niederrheinischen Emmerich angesiedelten Süßwarenhersteller „Katjes“, der seine Umsatzsteigerung seit der Verpflichtung von Top Model Heidi Klum konkretisieren kann.)

Auf Augenhöhe kommunizieren

Dipl. Betriebswirt Frank Helmerichs (Helmerichs Consulting) und erfahrener Sanierungsfachmann empfiehlt vor dem Hintergrund einer häufig asymmetrischen Beratungskonstellation das Einsetzen von Beratern, die „auf Augenhöhe“ mit den Sorgenkindern kommunizieren können. Idealerweise haben diese Berater selbst Erfahrungen mit Unternehmensführungen (außerhalb des Bankwesens) gesammelt und wissen um die Komplexität der Unternehmersituation. Auch ein etwa vergleichbares Alter zwischen den Verhandlungspartnern verringert Misstrauen und mangelnde gegenseitige Akzeptanz. Insbesondere für die Genossenschaftsbanken gilt, dass die Zusammenarbeit mit externen Beratern erfolgsversprechender ist, weil es im sozialen Umfeld nicht diesen Teil gemeinsamer Geschichte (Schule, Sportverein, Jugendgruppen, Bekanntenkreis etc.) gibt, den Kunden und Berater im ländlich-kleinstädtischen Bereich häufig haben.

Exakt auf die Zielgruppe „Krisenunternehmen“ abgestimmte Entscheidungen im Bereich der Personalentwicklung gewinnen in diesem Kontext für die Kreditinstitute an Bedeutung. Trainings, die Firmenkundenberater fit machen für die besonderen Anforderungen der Kommunikation in Krisensituationen und mit Krisenunternehmen

erscheinen neben der Zusammenarbeit mit externen Kommunikations- und PR-Fachleuten sinnvoll.

Presse: ein starker Partner

In Richtung „Klassische Pressearbeit“ sollte dabei die angestrebte externe Kommunikation immer gehen, denn abseits von Missständen, Defiziten und Problemen gibt es in jedem Unternehmen auch in schlechten Zeiten eine Reihe von Themen, die sich über die lokale Presse kommunizieren lassen. „Tue Gutes und sprich darüber!“ ist einer der Tipps, von Marcus Knill, der davor warnt, sich in die Defensive zu begeben. Auch eine geplante strategische Neuausrichtung, beabsichtigte Sanierungsmaßnahmen, oder wichtige Aspekte der Unternehmenskultur (Einstellen von Auszubildenden, Verabschiedung langjähriger Mitarbeiter, bestandene Prüfungen, erhaltene Auszeichnungen, bedeutende Kooperationen etc.) lassen sich kostengünstig in redaktionellen Beiträgen darstellen. Selbstverständlich muss sich ein Unternehmen im Verlaufe der Krisenbewältigung auch als vertrauenswürdiger Kooperationspartner erweisen (andernfalls wäre der Imageschaden kaum reparabel), aber jede Form kontinuierlicher, professioneller und ehrlicher Öffentlichkeitsarbeit dient der Darstellung von Engagement, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und ist somit als vertrauensbildende Maßnahme und zur Verbesserung des Images geeignet.

Wer allerdings glaubt, mit einer plötzlich gestarteten (häufig unkoordinierten) Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sei ein rascher Erfolg zu erzielen, der irrt. Kontinuität ist neben anderen eine der wichtigsten Grundlagen erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Je nach Intensität und Professionalität hinsichtlich Form und Inhalt der Publikationen dauert es mehrere Wochen, Monate, mitunter Jahre, bis ein Unternehmen ein solides Standing in der lokalen Presse hat. (Diese ist in ihrer Bedeutung deshalb nicht zu unterschätzen, weil sich ein Teil der Kundschaft kleiner und mittelständischer Unternehmen häufig in geografischer Nähe befindet). Durch redaktionelle Beiträge wird u.U. ein Werbeeffect erzielt, der vom Unternehmen zwar gewünscht, wettbewerbsrechtlich aber mindestens fragwürdig ist. Produkt-PR ist auf diesem Weg kaum möglich, für teure Werbemaßnahmen fehlt in Krisenzeiten aber häufig das Budget. Eine Krux, der

man durch eine geschickte Öffentlichkeitsarbeit teilweise begegnen kann.

Kommunikation von Anfang an

Hinsichtlich der internen Kommunikation sei an dieser Stelle mit der Erwähnung einer ehrlichen Informationspolitik insbesondere gegenüber den Inhabern der Schlüsselpositionen nur einer der wichtigsten Aspekte thematisiert: „Mangelnde Transparenz würde das vorhandene Motivationspotential zerstören, die entstehende Unsicherheit wäre kontraproduktiv, und würde der Abwanderung qualifizierter Führungskräfte Vorschub leisten, die aber für eine erfolgreiche Sanierung dringend gebraucht würden“, skizziert Dipl.-Kfm. Dr. Michael Ziegler die möglichen katastrophalen Folgen einer mangelnden internen Kommunikation.

Als Fazit ergibt sich als Aufgabe der beratenden Partnerbanken, Bewusstseinsprozesse hinsichtlich einer „Low-Budget-Öffentlichkeitsarbeit auf Seiten der Unternehmer zu initiieren und handlungsorientiert zu beraten. Neben einem Finanzmangement-Konzept sollte ein Konzept für eine Krisen-Kommunikation (ggf. in Zusammenarbeit mit externen Fachleuten) mit den Unternehmen erarbeitet werden. Für die Banken ergibt sich die Aufgabe der Spezialisierung kommunikationsstarker Mitarbeiter/innen für den Bereich „Unternehmenskommunikation.“

Sinnvoller allerdings als eine unter Zeitdruck entwickelte und "mit der heißen Nadel gestrickte" Not-Kommunikation erscheint eine entsprechende Beratung im Rahmen einer Existenzgründungs- oder Expansionsberatung. Hier wäre die Aufgabe, einen regen Informationsaustausch als Präventivmaßnahme einerseits und wichtiger Bestandteil einer lebendigen Unternehmenskultur andererseits anzuregen.

Leitfaden Krisenkommunikation

- Offensives Handeln
- Informationspolitik ist Chefsache (Profis einbeziehen)
- Informationen bündeln/zentral weitergeben
- Multimedialität/Alle Medien gleich behandeln
- Ehrlichkeit

- Kontinuität/Nachhaltigkeit
- Klarheit/Verständlichkeit
- Orientierung an Zielgruppen
- Präsenz
- Aktualität