

Vertrauen, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit sind das A und O einer erfolgreichen Krisenkommunikation

- 3. Frankfurter Restrukturierungsforum: „Reden oder nicht reden – Kommunikation in der Krise“

Frankfurt, 12. November 2014. „Reden oder nicht reden – Kommunikation in der Krise“ – diesem aktuellen Thema hat sich am 10. November das dritte Frankfurter Restrukturierungsforum gewidmet. 100 Gäste verfolgten die Diskussion rund um die Krisenkommunikation. Über einen Punkt herrschte an diesem Abend Einigkeit auf dem Podium: Vertrauen, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit sind das A und O für eine erfolgreiche Krisenkommunikation – sowohl intern als auch extern.

Krisenkommunikation gilt als Königsdisziplin: Alles muss schnell gehen, dennoch muss es präzise und richtig sein. Es ist jedoch nicht immer leicht die Deutungshoheit zu behalten. Ausgewiesene Experten haben beim Frankfurter Restrukturierungsforum über ihre Erfahrungen mit Krisenkommunikation berichtet und diskutiert.

Den Anfang machte Jörg Nolte, Geschäftsführer der rw Konzept Kommunikationsberatung, mit seinem Impulsreferat. Gleich zu Beginn stellte er klar: „Reden ist einfach, strategisch kommunizieren nicht. Wer reden und kommunizieren gleichsetzt, versteht die unternehmerischen Gestaltungsspielräume von Kommunikation nicht.“ Erfolgreiche Kommunikation beginne aus seiner Sicht immer mit Fragen, denn jede Kommunikationsstrategie brauche eine ehrliche Bestandsaufnahme. Die sich daraus ergebenden Inhalte seien Fakten, die die Grundlage für die Kommunikationsstrategie bilden.

Sein Plädoyer an Restrukturierer oder Insolvenzbeteiligte: „Die Restrukturierung gelingt nicht nur in Kalkulationen und Verträgen. Sie muss auch geglaubt werden. Kommunikation kann nahezu jedes Krisenkonzept erfolgreicher machen. Sie sollte nur von Beginn an berücksichtigt werden.“

In der anschließenden Podiumsdiskussion berichtete Frank Möller, Partner bei der KM results GmbH & Co.KG, von seinen Erfahrungen mit der Krisenkommunikation als Interim CEO der De Mäkelbörger Backwaren GmbH: „Ich habe festgestellt, dass die Presse und die Öffentlichkeit sehr positiv reagiert und sich geschlossen hinter das Unternehmen gestellt hat. Diese Verbundenheit war immer wieder zu spüren und zu lesen.“ Sein „Erfolgsrezept“: Man müsse glaubwürdig sein und ehrlich mit allen Beteiligten umgehen. Für Möller ist es außerdem enorm wichtig, die interne Kommunikation nicht von der externen Kommunikation zu trennen. Man müsse die internen Stakeholder – seien es Mitarbeiter oder auch der Betriebsrat – rechtzeitig einbinden. Das gelte auch und vor allem bei schlechten Nachrichten.

Für den erfahrenen Insolvenzverwalter Prof. Dr. Martin Hörmann, Rechtsanwalt und Partner bei der anchor Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft, hilft Kommunikation, den Menschen die Angst zu nehmen – vor allem in Krisensituationen. Aber: Zuhören ist für ihn oft noch viel wichtiger als Reden. „Ich versuche, das Interesse, die Bedürfnisse und Ängste meines Gegenübers zu verstehen, um darauf entsprechend kommunikativ reagieren zu

können und die Personen auch mitzunehmen.“ Das gelte sowohl für die interne Kommunikation als auch für die Kommunikation gegenüber der Presse.

Der Rechtsanwalt unterstreicht in der Diskussion die Bedeutung der Kontaktpflege zu den Journalisten und den gegenseitigen Vertrauensaufbau. Er selbst mache viele Gespräche mit Journalisten, manchmal auch das ein oder andere Hintergrundgespräch, dessen Inhalte noch nicht kommuniziert werden dürfen. Seine Erfahrungen mit diesem Vorgehen sind durchweg positiv, denn „ich versuche, so gut ich es eben kann, mit offenen Karten zu spielen und einfach ehrlich zu sein. Und bisher habe ich durchweg ein großes Verantwortungsbewusstsein der Presse erlebt“.

Dr. Martin Hock, Finanzredakteur bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, sieht das ähnlich. Als Journalist versucht er, eine nachhaltige Beziehung zu seinen Informationsquellen aufzubauen. Denn er sei froh, wenn er gut informiert wird. Und auch aus seiner Sicht ist die Zusammenarbeit eine Vertrauenssache – ähnlich wie in einer Beziehung müsse man Vertrauen schenken, um selbst welches gewährt zu bekommen. „Ich bin an einer guten Zusammenarbeit sehr interessiert. Denn man sieht sich immer zwei- oder dreimal im Leben“, so Dr. Hock. Vor allem in seinem Beruf sei er abhängig von Informationen, die er erhält. Er brauche Fakten und jemand, der ihm diese erläutere. Denn nur so könne er die Wahrheit herausfinden und darüber berichten. Bei seiner Arbeit als Journalist richtet er sich generell nach zwei Grundsätzen: „Ich bin zum einen der Wahrheit verpflichtet und zum anderen bin ich meinem Leser verpflichtet, sprich, was interessiert ihn“.

Übrigens ist Dr. Hock generell ein Freund von Happy Ends: „Auch als Journalist freue ich mich darüber, wenn eine Insolvenz gut ausgeht, eine Marke bestehen bleibt, Arbeitsplätze erhalten werden können und das Unternehmen lokal erhalten bleibt“.

Für den Kommunikationswissenschaftler Nolte gibt es nicht die eine Lösung für eine erfolgreiche Krisenkommunikation: „Jedes Unternehmen und jede Krise hat ihre eigene DNA. Man muss die Situation analysieren, die Strategie festlegen und dann daraus die richtigen Instrumente definieren.“ Seine Empfehlung an die Gäste des Restrukturierungsforums: Man dürfe am Anfang, nicht zu euphorisch kommunizieren. Denn am Ende hole einen die Realität schnell wieder ein und Zusagen könnten oft nicht gehalten werden. Er empfiehlt daher eher eine Kommunikation, die langsam eine immer positivere Wendung nimmt.

Die Veranstalter des Frankfurter Restrukturierungsforums sind GSK Stockmann + Kollegen, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und hww wienberg wilhelm. Im Frühjahr 2015 findet die nächste Ausgabe des Frankfurter Restrukturierungsforums statt.