

Sechs Merkpunkte zur Kommunikation bei strategischen Weichenstellungen

Fusion

Firmenübernahme

Spin Off

Management Buy Out

Restrukturierung

Standortwechsel

Betriebsschliessung

«Wir sorgen mittels professioneller Corporate-Communications-Dienstleistungen dafür, dass jeder versteht, weshalb ein Unternehmen eine strategische Weichenstellung vornimmt. Vor allem aber sorgen wir dafür, dass sich Management, Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre in der Zeit danach freuen, auf sicheren Schienen erfolgreich in die Zukunft zu steuern.»

Strategische Kooperationen

Neuausrichtungen

Managementwechsel

Liebe Leserin, lieber Leser

Veränderungen gehören zum Leben jedes Unternehmens. Ob im Handwerksbetrieb, im mittelständischen Unternehmen oder im börsenkotierten Konzern. Strategische Weichenstellungen wie ein Generationenwechsel, eine Fusion, ein Management Buy Out oder eine Restrukturierung bilden wichtige Meilensteine auf dem Weg zum unternehmerischen Erfolg. Veränderungen sind gut. Denn wo Bewegung drauf steht, steckt meist auch Entwicklung drin.

Dennoch – grundlegende Veränderungen werden oft als Gefahr gesehen, selten als Chance erkannt. Das Resultat: Management und Mitarbeiter sind verunsichert, Kunden schütteln den Kopf, Kreditgeber rümpfen die Nase und Aktionäre brechen gar in Panik aus. Warum? Ganz einfach:

Weil ihnen die Gründe der Veränderung unklar sind. Weil man als Betroffener nicht weiss, was die Veränderung soll und wo die Reise hinführt. Vor allem aber weil die Kernfrage unbeantwortet bleibt, nämlich: «Was bedeutet diese Veränderung konkret für mich?».

Die nachfolgenden sechs Merkmale sollen Ihnen in Zeiten des Wandels eine kleine Hilfe sein. Sie zeigen, wie Sie bei strategischen Veränderungen am besten kommunizieren. Egal, ob Sie in einem mittelständischen Unternehmen oder in einem Grosskonzern Entscheidungen treffen. Die sechs Merkmale geben Ihnen einige nützliche Tipps und Anregungen, wie Sie die Gründe der Weichenstellung am besten kommunizieren, so dass sie verstanden und mitgetragen werden und die Veränderung in Ihrem Unternehmen nach Plan vorankommt.

Wann immer Sie die nächste Weiche in Ihrem Unternehmen stellen – wir wünschen Ihnen dazu schon heute viel Erfolg.

Steven Loepfe

Eins

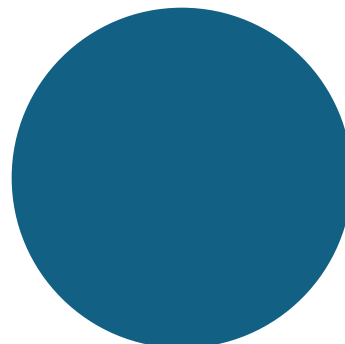
Unternehmen, ob gross oder klein, bewegen sich in einem dynamischen Umfeld. Um auf Dauer konkurrenzfähig zu bleiben, passen sie sich laufend den neuen Gegebenheiten an. Sie optimieren Prozesse und verändern Strukturen.

Ob Generationenwechsel, Management Buy Out, Fusion oder Restrukturierung – jede Veränderung wirft Fragen auf. Gerade bei Aussenstehenden, die den vorangegangenen Entscheidungsprozess nicht mitgemacht haben.

Wenn sich etwas Grundlegendes ändert, wollen Management, Mitarbeiter, Kunden oder Aktionäre rasch klare Antworten auf zwei Fragen: «Was soll diese Veränderung?» und «Was bedeutet die Veränderung für mich konkret?». Werden diese Fragen diffus, widersprüchlich, bruchstückhaft oder unverständlich beantwortet, ist eines gewiss: Die Verunsicherung nimmt zu,

während Motivation, Produktivität und somit auch das Tempo des Veränderungsprozesses abnehmen. Gerade in einem dynamischen Umfeld entscheidet jedoch die Geschwindigkeit der Veränderung über Erfolg oder Misserfolg.

Kommunikation muss im Veränderungsprozess eine zentrale Rolle spielen. Kommunikation ist das «Schmiermittel» des Veränderungsprozesses.



Werden Sie sich der Bedeutung
der Kommunikation in Zeiten des
Wandels bewusst.



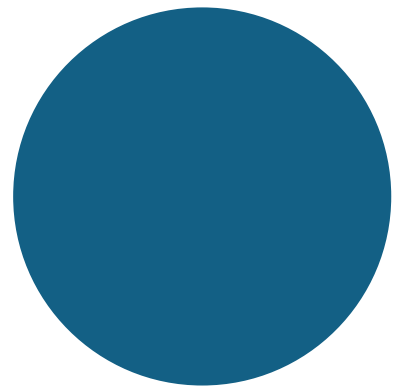
Zwei

Professionelle Planung ist der halbe Erfolg. So kommt es nicht von ungefähr, dass zum Beispiel bei Fusionen die Anpassungen und Veränderungen unternehmerischer Kernprozesse und organisatorischer Strukturen auf dem Reissbrett bis ins kleinste Detail durchgeplant werden. IT-Infrastrukturen werden harmonisiert, Produktionsprozesse optimiert oder Buchhaltungs- und Bewertungsgrundsätze vereinheitlicht. Alles wird sauber geplant und anschliessend umgesetzt, damit verborgene Synergien nach der «Heirat» ihre volle Wirkung entfalten können. Und wie sieht's bei der Kommunikation aus?

Viele Unternehmen vergeben gerade hier eine grosse Chance. Sie planen die Kommunikation der Veränderung entweder gar nicht oder übergeben das oft unvollständige Dossier viel zu spät der Kommunikations- oder Personalabteilung.

Die saubere Planung eines strategischen Veränderungsprozesses muss zwingend eine Konzeption und Planung der internen und externen Kommunikation beinhalten. Eine detaillierte Ablaufplanung, ein Drehbuch, in dem die interne Kommunikation vor der externen geplant wird, sowie eine realistische Einschätzung interner und externer Ressourcen leisten hier grosse Dienste.

Eine professionelle Kommunikationskonzeption hilft, Ihren Veränderungsprozess voranzutreiben.



Planen Sie die Kommunikation
der Veränderung so minutiös wie die
Veränderung selbst.



Drei

Wie gesagt: Jede strategische Veränderung ist einzigartig. Dennoch gibt es im Rahmen der Kommunikation strategischer Veränderungen klare Gesetzmässigkeiten. Vor allem, was die Fragestellungen zur Veränderung selbst betrifft. Unsere Erfahrung zeigt, dass es im Rahmen der Kommunikationsplanung fünf Kernfragen zu beantworten gilt, nämlich:

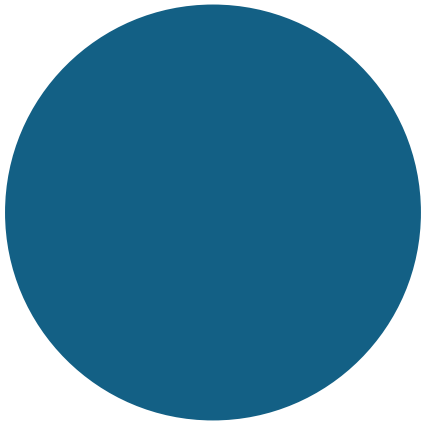
1. Die Frage zur allgemeinen Veränderung: **Was ändert sich überhaupt?**
2. Die Frage der Begründung: **Warum unternehmen wir diesen Schritt?**
3. Die Frage nach der allgemeinen Konsequenz: **Was bedeutet die Veränderung konkret für Management/Mitarbeiter/Kunden/Aktionäre?**
4. Die Frage nach der individuellen Betroffenheit: **Was ändert sich für den Einzelnen konkret? Was bleibt?**
5. Die Frage nach den geeigneten Kommunikationsmitteln: **Wie teilen wir den Betroffenen die Veränderung mit?**

Dann versetzen Sie sich gezielt in die Lage jeder einzelnen Zielgruppe. Beantworten Sie jede Frage. Fragen Sie auch nach allen nur denkbaren Ängsten und Befürchtungen, welche eine Veränderung auslösen kann. Fragen Sie sich nach weiteren Informationsbedürfnissen. Dann überlegen Sie sich, mit welchen Kommunikationsmitteln Sie Ihre Botschaft zielgruppengerecht überbringen wollen: Event, E-Mail, Aushang am schwarzen Brett, Rundschreiben, persönliches Gespräch, Präsentation oder Roadshow.

Eine klar gegliederte und detaillierte Inhalte-Massnahmen-Tabelle bildet die Grundlage für die Kommunikation des Veränderungsprozesses und somit für die Nachhaltigkeit der Veränderung selbst.

Das Mittel zur Erfassung der Antworten ist eine umfassende Inhalte-Massnahmen-Tabelle. Listen Sie in der Vertikalen der Tabelle die fünf Fragestellungen auf. Tragen Sie in der Horizontalen anschliessend die verschiedenen Zielgruppen ein (Management, Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Partner, weitere Zielgruppen).

Erstellen Sie eine detaillierte Inhalte-
Massnahmen-Tabelle.



Vier

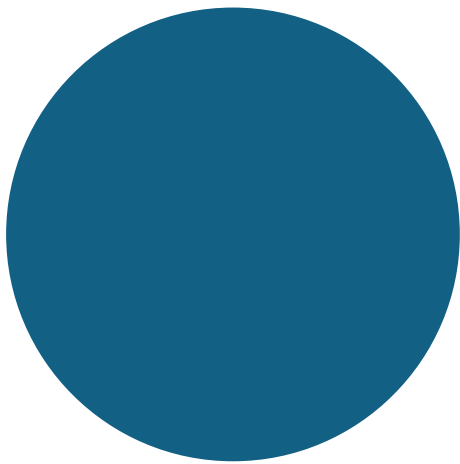
Wenn Sie die Inhalte und Massnahmen pro Zielgruppe definiert haben, stellt sich die Frage nach der Form der Kommunikation. Oder anders ausgedrückt: Fragen Sie sich, in welcher Form die Inhalte nachhaltig Wirkung erzielen.

Unsere Erfahrung hat uns gelehrt: Das persönlich Erlebbar und das Symbolhafte bleiben besser in Erinnerung und wirken nachhaltiger als das Unpersönliche. Konkret bedeutet dies, dass ein Event, eine Betriebsversammlung, eine Diskussionsveranstaltung oder eine persönliche Roadshow weit effektiver ist als eine unpersönliche E-Mail, welche an Tausende von Empfängern gleichzeitig verschickt wird.

Je mehr Sinne angesprochen werden, desto bleibender sind die Eindrücke und desto nachhaltiger ist die Wirkung. Geben Sie den von der Veränderung Betroffenen etwas in die Hände, das verschiedene Sinne anspricht. Ein Programm, ein gemeinsames Erlebnis oder ein Event, ein Symbol, ein neues Logo. So wird der Wandel sicht-, fühl- und fassbar.

Sprechen Sie bei der Kommunikation von Veränderungen möglichst viele Sinne an. Machen Sie die Kommunikation der Veränderung erlebbar. Erstellen Sie eine Programmatik.

Machen Sie die Veränderung
erlebbar.



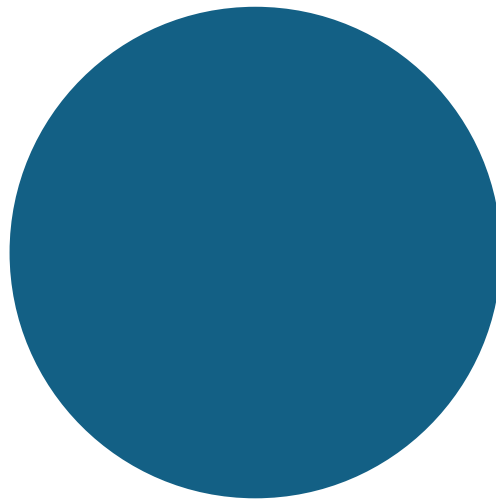
Fünf

In Zeiten des Wandels brauchen wir Menschen, die Orientierung schaffen und Sinn stiften. Da Kommunikation Chefsache ist, ist es der Geschäftsführer oder CEO selbst, der eine Veränderung kommuniziert, begründet und die Konsequenzen erläutert. Schnell, umfassend, offen, transparent und glaubwürdig. Er oder sie gibt dem Wandel ein Gesicht und verleiht ihm eine Stimme.

Ein CEO oder Geschäftsführer kann niemals überall sein. Gerade bei international operierenden Unternehmen braucht es deshalb aus dem Top-Management rekrutierte glaubwürdige «Botschafter des Wandels», welche einer Kaskade gleich nach und nach weitere Zielgruppen persönlich über die Veränderung ins Bild setzen. Die erwähnte Inhalte-Massnahmen-Tabelle sichert die Kohärenz und Glaubwürdigkeit der Aussagen.

Geben Sie dem Wandel ein glaubwürdiges Gesicht. Benennen Sie «Botschafter des Wandels». Nutzen Sie die Möglichkeiten einer Informations-Kaskade.

Geben Sie dem Wandel
ein glaubwürdiges Gesicht.



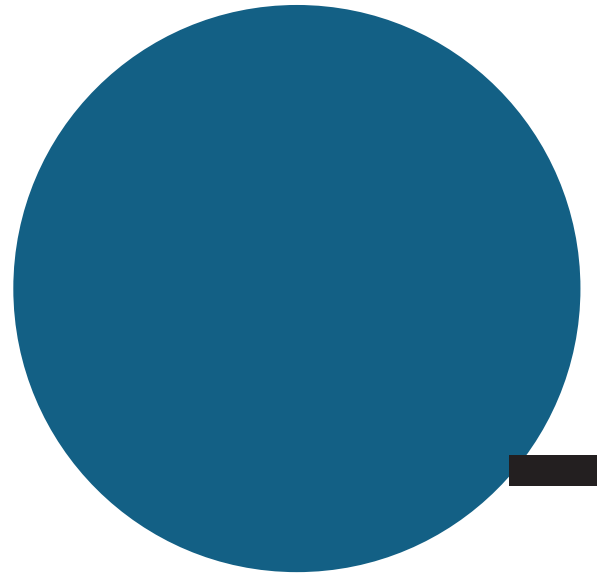
Sechs

Ungeachtet dessen, ob der Geschäftsführer oder ein «Botschafter» persönlich informiert – stellen Sie sicher, dass jeder von der Veränderung Betroffene – ob Mitglied des Managements, Mitarbeiter, Kunde, Aktionär, Medienschaffender oder Partner – jederzeit eine Gelegenheit hat, kompetente Antworten auf seine individuellen Fragen zu erhalten. Am besten von Angesicht zu Angesicht. Jederzeit, sofort und überall.

Sollte dies nicht möglich sein, dann telefonisch (Hotline), über ein Diskussionsforum im Internet oder eine Antwortensammlung (FAQ) im Intranet. Schaffen Sie mit dieser Feedback-Schleife wann immer möglich die Gelegenheit eines echten Dialogs, in dem Sie Anliegen ernst nehmen, Positionen und Inputs einbeziehen sowie auf Ängste und Befürchtungen eingehen.

Stellen Sie den Dialog sicher, so dass jeder von Angesicht zu Angesicht kompetente Antworten auf seine Fragen erhält. Jederzeit. Sofort. Überall.

Schaffen Sie echte Gelegenheiten
zum Dialog.



Die sechs Merkmale zur Kommunikation bei strategischen Weichenstellungen:

- 1. Werden Sie sich der Bedeutung der Kommunikation in Zeiten des Wandels bewusst.**
- 2. Planen Sie die Kommunikation der Veränderung so minuziös wie die Veränderung selbst.**
- 3. Erstellen Sie eine detaillierte Inhalte-Massnahmen-Tabelle.**
- 4. Machen Sie die Veränderung erlebbar.**
- 5. Geben Sie dem Wandel ein glaubwürdiges Gesicht.**
- 6. Schaffen Sie echte Gelegenheiten zum Dialog.**

Loepfe & Partner Reputation | Change Communication unterstützt Unternehmen bei strategischen Weichenstellungen mit Corporate-Communications-Dienstleistungen.

Für detaillierte Informationen über Kunden und aktuelle Projekte:
www.loepfe.ch



LOEPFE & PARTNER
REPUTATION | CHANGE COMMUNICATION

Loepfe & Partner AG
Chamerstrasse 10, Postfach 1114
CH-6301 Zug, Switzerland
Tel.+41 (0)41 720 33 22, Fax+41 (0)41 720 33 23
www.loepfe.ch, info@loepfe.ch