

„Interne und externe Kommunikation von Unternehmens- zusammenschlüssen“

Mögliche Gründe für einen Zusammenschluss:

- Wachstum
 - Erweiterung der Kompetenzen
 - Erschließen neuer Aufgaben
 - Freundliche Übernahme
 - Feindliche Übernahme
 - Verhinderung einer Insolvenz
- USW.

Kommunikative Konsequenzen:

- Hohes öffentliches Interesse
- Geringes öffentliches Interesse
- Bedeutsamkeit für die Branche
- Wechsel an der Unternehmensspitze
- Konsequenzen für die Mitarbeiter (Wachstum oder Stellenabbau)
- Konsequenzen für Standorte (Weiterbetrieb oder Schließung)

usw.

Analyse der kommunikativen Ausgangslage:

Variante 1

Je größer, gravierender und negativer für einzelne Zielgruppen der Zusammenschluss ist, desto größer ist das öffentliche Interesse und desto wichtiger wird eine adäquate, vorausschauende Kommunikation für die Gestaltung der Zukunft.

(Mischung aus Krisen-PR und ÖA)

Analyse der kommunikativen Ausgangslage:

Variante 2

Wenn der Zusammenschluss für alle Beteiligten positiv ist, ist die Kommunikation zur Erreichung deutlich einfacher.

Analyse der kommunikativen Ausgangslage:

Variante 3

Je kleiner, unbedeutender und folgenloser der Zusammenschluss ist, desto weniger Kommunikation ist erforderlich.

Weiterer Ablauf:

Im Folgenden wird Variante 1 als die ausführlichste und anspruchsvollste Kommunikationsaufgabe bearbeitet. Variante 2 und 3 benötigen je nach konkreter Situation weniger Elemente der Kommunikation.

Der Unternehmenszusammenschluss erfüllt die Kriterien von Variante 1:

- a. Großer Zusammenschluss
- b. Zusammenlegung von Betrieben
- c. Entlassungen
- d. Standortschließung
- e. Neue Entwicklungschancen

1. Die Herausforderung:

Die interne und externe Kommunikation ist online und offline vorzubereiten, zu timen und professionell umzusetzen.

Zielgruppen: intern

- Alle Mitarbeiter
 - Die von Entlassung oder Wechsel betroffenen Mitarbeiter
 - Mitarbeitervertretung und Betriebsrat
 - Gewerkschaften und Anwälte
 - Kunden
 - Partnerunternehmen
 - Lieferanten
- u.a.

Zielgruppen: extern

- Medien lokal, regional, überregional
- Presse
- Hörfunk
- Fernsehen
- Internet
- Ggf. Social Media
- Stadtverwaltungen und Behörden
- Kommunalpolitik und Parteien
- Gewerkschaften

u.a.

2. Formulierung der zentralen Botschaften für jede Zielgruppe

Zu beachten ist:

Priorität hat die interne Kommunikation!
(zuerst betroffene Mitarbeiter informieren)

3. Planung und Timing der crossmedialen Aktivitäten

- **Unmittelbar nach der internen Kommunikation müssen die wichtigsten externen Zielgruppen informiert werden**
(in Zeiten von Twitter und Facebook gut planen, immer „das Heft in der Hand behalten“, das Unternehmen muss agieren, nicht reagieren)
- **Versand der Pressemitteilung offline und online**
- **Medieninterviews vereinbaren, ihnen bekannte Journalisten rechtzeitig informieren**

4. Monitoring der Reaktionen und Optimierung der weiteren Kommunikation

- **Reaktionen beachten und angemessen reagieren**
- **Emotionen zulassen, Diskussion versachlichen**

Beispiel 1:

Seniorenheim Schmidt in Vandans (A)

Vorgeschichte: Das Heim (42 Bewohner, 33 Mitarbeiter) gehörte einer GmbH mit einer Gesellschafterin, die stark verschuldet war. Gläubiger war eine Bank.

Die Übernahme gestaltete sich ausgesprochen holprig, weil viele unterschiedliche Akteure mit jeweils eigenen Interessen beteiligt waren.

Zeitlicher Ablauf:

Herbst 2007

- Verhandlungsbeginn zwischen Bank und St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau wegen Kauf und Betrieb des Hauses.
- In den folgenden Monaten mehrere informelle Besuche im Heim, um baulichen Zustand und organisatorische/fachliche Abläufe zu analysieren.
- Noch keine Information an Mitarbeiter.

Zeitlicher Ablauf:

Anfang 2008

- Gemeinde schaltet sich ein, meldet selbst Kaufinteresse an, will koordiniertes Vorgehen.
- Gemeinde informiert Gemeinderat kontinuierlich über Vorgänge, ohne Beteiligung der St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau.
- Aufsichtsrat Stiftung Liebenau wird kontinuierlich informiert, keine Genehmigungspflicht, wenn kein Kauf der St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau geplant.
- Verhandlungen zwischen Gemeinde – Bank – Anwalt der Gesellschafterin – St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau
- Keine Einigung über Kaufpreis.
- GmbH bekommt Ersatzgeschäftsführer



Zeitlicher Ablauf:

Frühjahr 2009

- Land Vorarlberg schaltet sich ein, will Einigung forcieren, um unkontrollierten Konkurs zu verhindern.



Sommer 2009

- Einigung absehbar, GmbH in Konkurs, Gemeinde will kaufen, St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau als Betreiber.
- Erste Info an Mitarbeiter: vorbehaltlich der endgültigen Einigung sollen alle ihre Jobs behalten
- Arbeiterkammer Vorarlberg (verfasste Arbeitnehmerschaft) muss im Rahmen des Insolvenzverfahrens offiziell informiert werden.



Zeitlicher Ablauf:

September 2009

- Offizielle Übernahme.
- Info an Mitarbeiter. St. Anna-Hilfe/Stiftung Liebenau stellt alle Mitarbeiter neu ein.
- Zeitgleich Pressemitteilung (nur schriftlich) an lokale/regionale Medien, eigene Medien und Homepage

Zeitlicher Ablauf:



September 2011

- Betrieb läuft problemlos.

Beispiel 2:

Alters- und Pflegeheim Brunnadern (CH)

Vorgeschichte: Gemeindeeigenes Heim seit den 1970er-Jahren (60 Plätze). Gemeinde sah sich mit baulichen und betrieblichen Aufgaben überlastet, suchte nach neuem Träger.

Beispiel für eine kontrollierte Übernahme, allerdings auch nicht ganz ohne holprige Stellen wegen der Gemeindefusion, die die Verhandlungen kreuzte.

Zeitlicher Ablauf:

Anfang 2005

- Kontaktaufnahme Gemeinde und Stiftung Helios – Leben im Alter
- In den folgenden Jahren regelmäßige Kontakte und Bauplanung für notwendigen Neubau.
- Stiftung Helios in Beraterfunktion im Bauausschuss des Gemeinderates.
- Mehrere Besuche des Gemeinderates in Goldach (Heim der Stiftung Helios)

Zeitlicher Ablauf:

1.1.2009

- Gemeinde Brunnadern fusioniert mit 2 anderen Gemeinden zur Gemeinde Neckertal.
- Verhandlungen müssen mit neuem Gemeinderat wieder aufgenommen werden.
- Erneut Besuche in Liebenau und Goldach, Kontakte zwischen Vorstand Stiftung Liebenau/Stiftungsrat Stiftung Helios und Gemeindepräsidentin
- Verhandlungen über Rolle der Stiftung Helios: Komplett-Übernahme oder Betriebsübergabe



Juni 2009

- Gemeinde informiert Gemeinderat und Presse über Neubau und geplante Verpachtung
- Presse berichtet

Zeitlicher Ablauf:

Herbst 2009

- Bürgerversammlung mit 150 Teilnehmern, Stiftung Helios präsentiert sich und ihre Pläne für das Haus
- Presse berichtet
- In den folgenden Monaten regelmäßige Mitarbeiterversammlungen mit aktualisierten Informationen

Oktober 2009

- Angehörigenversammlung

Zeitlicher Ablauf:

Februar 2010

- Präsentation der Bauplanungen im Gemeinderat, Presse ist eingeladen und berichtet.

März 2010

- Bürgerabstimmung über Kreditbegehren des Gemeinderats positiv.
- Damit kann Neubau in Angriff genommen werden.

November 2010

- Gemeinderat beschließt: Gemeinde bleibt Eigentümer und baut selbst, Stiftung Helios soll Betrieb übernehmen
- Presseinformation an lokale Medien

Zeitlicher Ablauf:

1.1.2011

- Betriebsübernahme
- Seither kontinuierliche Info über Baufortschritt im Gemeinderat und Bürgerversammlungen, auch in der angrenzenden Gemeinde Oberhelfenschwil

Februar 2011

- Information im Anstifter (Hauszeitschrift Stiftung Liebenau)



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**