

# Change Communication 2010

## »Change Communication 2010

---

**Die Wirtschaftskrise und ihre Herausforderungen**

Juni 2010

1.	Einleitung und Methodik/Teilnehmer	3
2.	Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Unternehmen	6
3.	Change Communication: Status in den Unternehmen	13
4.	Change Communication: Generelle Bedeutung	24
5.	Change Communication: Effekte der Krise	33
6.	Change Communication: Risikofaktoren und Erfolgsmessung	47
7.	Executive Summary	57
7.	Kontakt	62

# 1

## Einleitung und Methodik/Teilnehmer

---

### Einleitung

Aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise sind unternehmerische Veränderungsprozesse und -vorhaben allgegenwärtig: Fusionen, der Verkauf von Unternehmen beziehungsweise Unternehmensteilen, Personalabbau, die Neuausrichtung der internen Arbeitsstrukturen – eine Vielzahl deutscher Unternehmen führt derzeit krisenbedingte Veränderungsprozesse durch. Change Communication begleitet solche Transformationsprozesse und soll als strategisches Instrument interne wie externe Stakeholder für die Veränderungsmaßnahmen gewinnen.

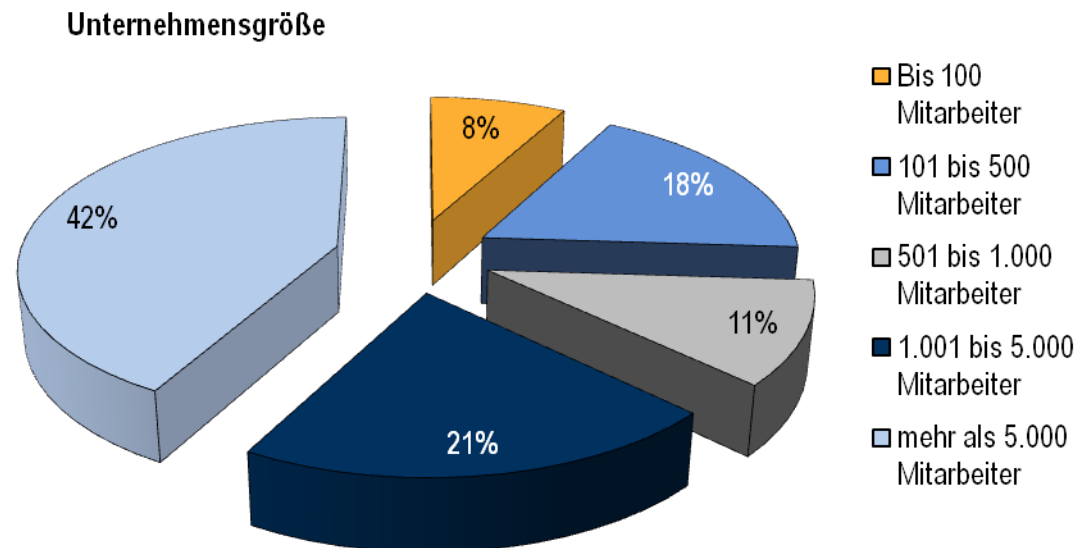
Zwar wird im Allgemeinen argumentiert, Veränderungen seien zur Normalität und Change zur alltäglichen Herausforderung für Unternehmen aller Branchen und Größen geworden, jedoch muss eine Krise von Ausmaß der aktuellen Wirtschaftskrise als besonders frappanter Einflussfaktor eingestuft werden. Was dies für die entsprechende Kommunikation bedeutet wird im Rahmen der vorliegenden Studie ergründet: Wie schätzen Kommunikationsverantwortliche führender deutscher Unternehmen die Relevanz der Change Communication vor dem Hintergrund unternehmenskritischer Situationen ein, wo sehen sie aktuelle Herausforderungen und welche Erfolgs- und Risikofaktoren entscheiden über das Gelingen?

## » Einleitung und Methodik/Teilnehmer

### Methodik/Teilnehmer

Im Rahmen der Studie wurden branchenübergreifend die Kommunikationsverantwortlichen von 54 DAX-Konzernen und großen Mittelständlern befragt: Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern stellen die größte Teilnehmergruppe (42 Prozent). Firmen mit weniger als 100 Beschäftigten sind mit acht Prozent am seltensten vertreten.

Unternehmen, welche im Bereich Computer und Software tätig sind, stellen die höchste Teilnehmerzahl (zwölf Prozent). Auch Automobilhersteller beziehungsweise Zulieferer der Automobilindustrie, Medien- und Kommunikationsunternehmen, Versicherungen und Unternehmen aus dem Anlagenbeziehungsweise Maschinenbaubereich sowie dem Immobiliengewerbe sind mehrfach vertreten (jeweils acht Prozent).



# 2

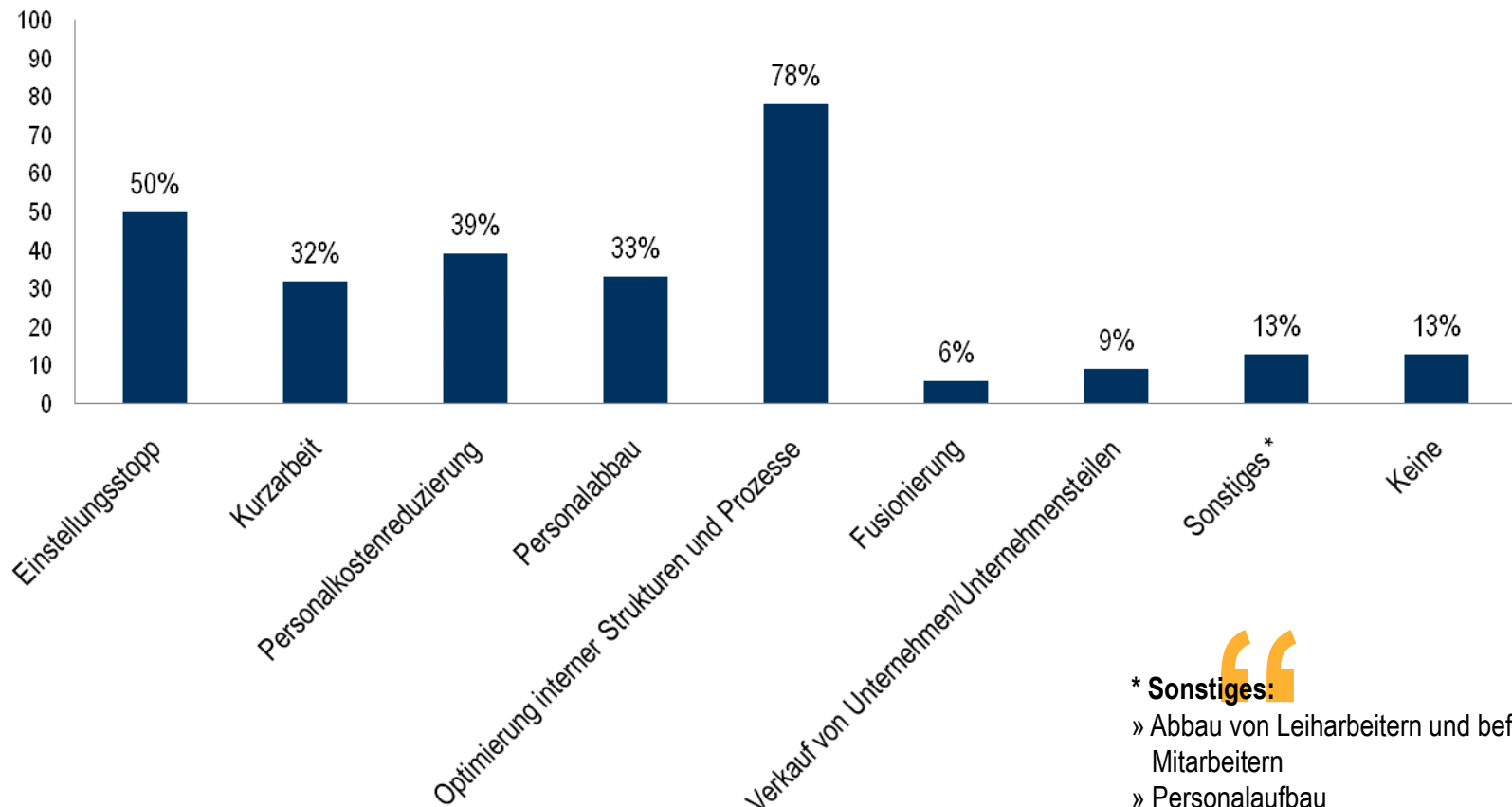
## Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Unternehmen

---

## » Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Unternehmen

**Welche der folgenden Restrukturierungsmaßnahmen waren aufgrund der derzeitigen Wirtschaftskrise in Ihrem Unternehmen bisher relevant oder werden es zukünftig sein?**

(Mehrfachnennung möglich)



**\* Sonstiges:**

- » Abbau von Leiharbeitern und befristeten Mitarbeitern
- » Personalaufbau
- » Verkauf von Immobilien aus dem Bestand
- » Kosteneinsparungen

## » Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Unternehmen

Welche der folgenden Restrukturierungsmaßnahmen waren aufgrund der derzeitigen Wirtschaftskrise in Ihrem Unternehmen bisher relevant oder werden es zukünftig sein?

Wandeln sich Markt und Wettbewerb bedingt durch eine gesamtwirtschaftliche Krisensituation, müssen die Unternehmen befähigt sein, sich via Change anzupassen, um drohende Risiken vom Unternehmen abzuwenden. Dementsprechend schafft die aktuelle Wirtschaftskrise in 87 Prozent der im Rahmen der vorliegenden Studie erfassten Unternehmen Handlungsbedarf. Lediglich 13 Prozent der befragten Unternehmen geben an, nicht auf die Wirtschaftskrise und ihre Auswirkungen reagieren zu müssen. Hierbei führt der Großteil der Unternehmen aktuell tief greifende Change-Maßnahmen durch, hat dies bereits getan oder plant solche Schritte für die nahe Zukunft.

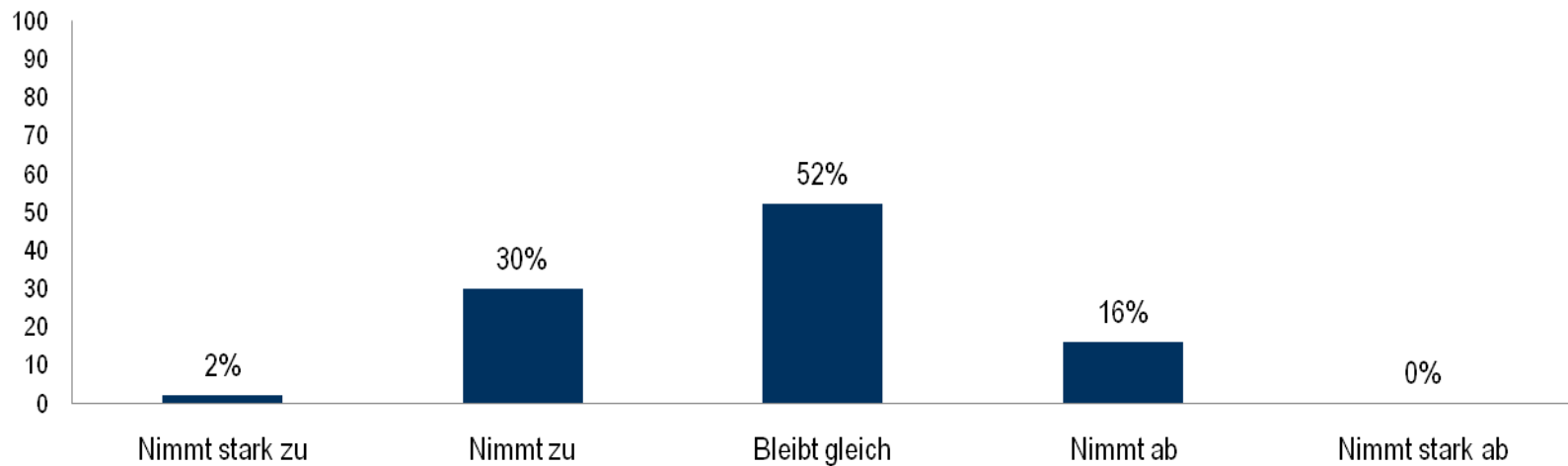
Vor allem die Optimierung der internen Strukturen und Prozesse steht derzeit auf der Agenda: Derartige Change-Projekte werden von 78 Prozent der befragten Unternehmen als Maßnahmen in Reaktion auf die Effekte der Wirtschaftskrise genannt und stellen somit die am weitesten verbreitete Anpassungsmaßnahme dar. Weitere Restrukturierungsschritte sind die Reduzierung der Personalkosten (39 Prozent) sowie die Einführung von Kurzarbeit (32 Prozent). Zudem hat die Hälfte der erfassten Unternehmen die Einstellung neuer Mitarbeiter gestoppt.

33 Prozent der erfassten Unternehmen haben in Reaktion auf die Wirtschaftskrise Stammpersonal abgebaut oder planen dies zu tun. Neun Prozent der Unternehmen planen Unternehmensteile zu verkaufen; in sechs Prozent der Unternehmen stehen Fusionierungen an.

Es zeigt sich, dass die Negativeffekte der Wirtschaftskrise nach wie vor eine hohe Aktualität für die Unternehmen in Deutschland aufweisen.

## » Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Unternehmen

**Wie schätzen Sie die Relevanz von krisenbedingten Restrukturierungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen für die nächsten drei Jahre ein?**



### Anmerkungen

- »Wir leiden zurzeit nicht unter der Krise, werden aber in den nächsten drei Jahren mehr davon spüren.
- »Die notwendigen Spar- und Change-Maßnahmen wurden umgesetzt, jetzt sind wieder Kapazitäten für Aufbau und Neugeschäft frei.
- »Restrukturierung ist nicht krisenbedingt.

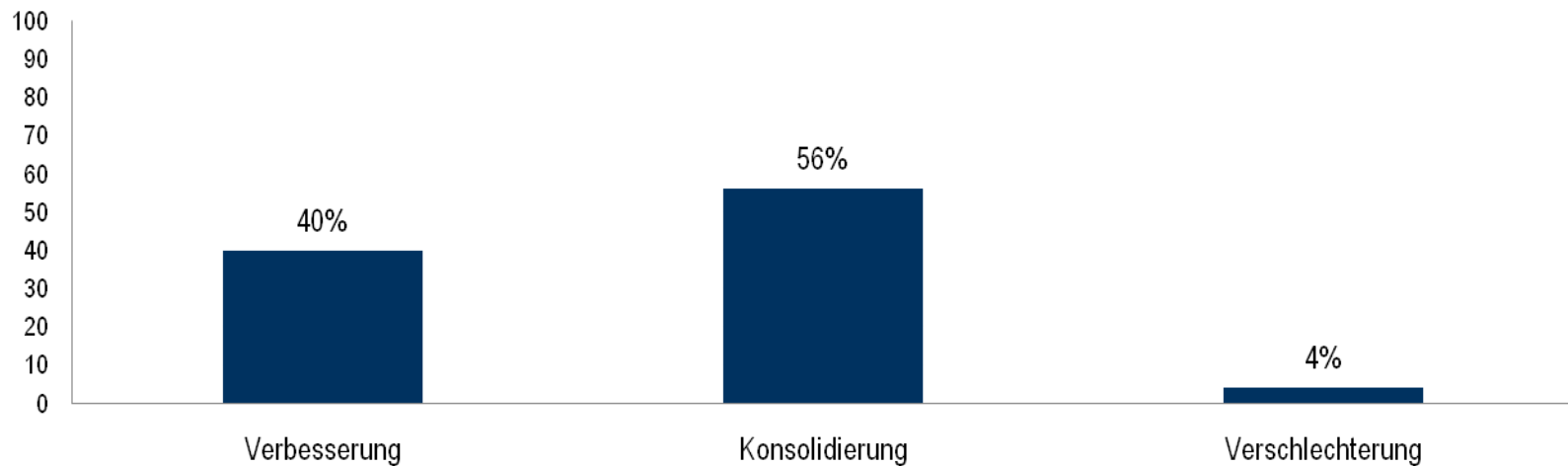
## » Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Unternehmen

Wie schätzen Sie die Relevanz von krisenbedingten Restrukturierungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen für die nächsten drei Jahre ein?

Die befragten Unternehmen schätzen die generelle Relevanz krisenbedingter Restrukturierungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen für die nächsten drei Jahre als gleich bleibend (52 Prozent) beziehungsweise zunehmend (32 Prozent) ein. Die Krise scheint noch lange nicht nachhaltig überwunden zu sein, da lediglich aus Sicht von 16 Prozent der im Rahmen dieser Studie erfassten Unternehmen für die kommenden drei Jahre mit einer abnehmenden Relevanz von Change-Maßnahmen in Reaktion auf die Wirtschaftskrise zu rechnen ist.

## » Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Unternehmen

Welche Erwartungen haben Sie für 2010 an die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens?



### Anmerkungen

- »Die wirtschaftliche Entwicklung der Geschäftseinheit ist hervorragend. Der Mutterkonzern insgesamt hat eine deutlich schwächere Performance.
- »Die starke Bindung der Büovermietung an den Konjunkturzyklus lässt angesichts der leicht erhöhten Arbeitslosigkeit vorerst keine Besserung erwarten.

## » Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Unternehmen

Welche Erwartungen haben Sie für 2010 an die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens?

Wenngleich aus Unternehmenssicht ein fortwährender Handlungsbedarf bezüglich krisenbedingter Restrukturierungsmaßnahmen besteht, erwarten 56 Prozent der Unternehmen, dass sich ihr Geschäft in diesem Jahr konsolidiert. 40 Prozent rechnen mit einer Verbesserung ihres Jahresergebnisses, während lediglich vier Prozent eine Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation prognostizieren.

# 3

## Change Communication: Status in den Unternehmen

---

## » Status in den Unternehmen

**Werden Restrukturierungs- und Neuausrichtungsprozesse in Ihrem Unternehmen gezielt durch Change Communication begleitet?**

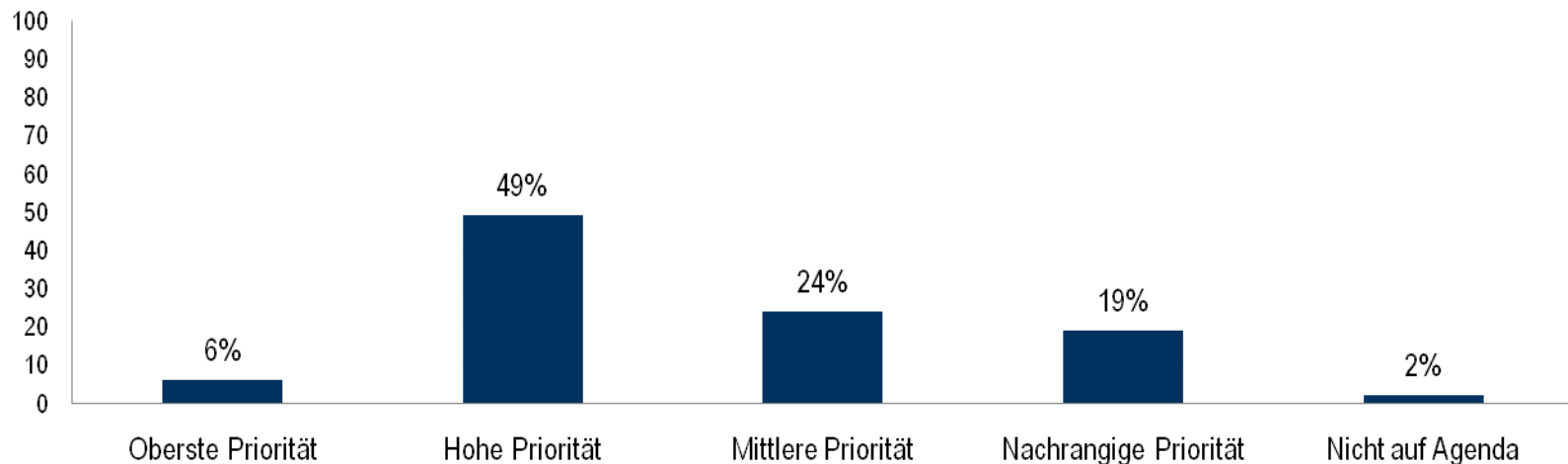


### Anmerkungen

- » 1. Phase: Restrukturierung der Finanzverbindlichkeiten; 2. Phase: Operation Excellence ans Efficiency (Reboot/IT/Kennzahlensysteme/Neuausrichtung Asset Management Target Costing-Project); 3. Phase (in Vorbereitung): Kooperationsmodell für Gemeinschaftsprojekte mit Investoren.
- » Teilweise

## » Status in den Unternehmen

**Welche Priorität nimmt Change Communication momentan auf der Agenda Ihres Unternehmens ein?**



### Anmerkungen

- »Unzureichende Kommunikation in Change-Prozessen macht Wandel unmöglich – das wurde im Unternehmen verstanden.
- »Nachdem die größte Umstrukturierung in unserer Unternehmensgeschichte inzwischen abgeschlossen wurde, ist Change Kommunikation zwar noch wichtig aber nicht an oberster Stelle.
- »Konzernumbau durch Rückbesinnung auf die Stärken und die Kernkompetenz des Unternehmens
- »Standards und Richtlinien eingeführt und bekannt, Einhaltung und Umsetzung jedoch abhängig von jeweiliger Gesellschaft unterschiedlich

Werden Restrukturierungs- und Neuausrichtungsprozesse in Ihrem Unternehmen gezielt durch Change Communication begleitet?

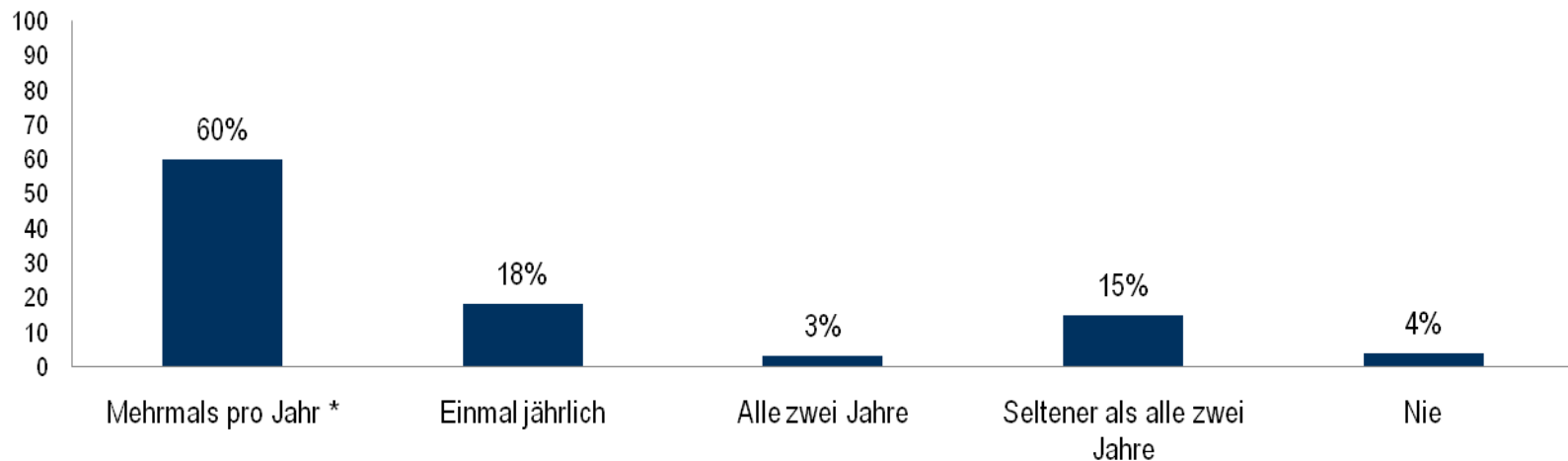
Welche Priorität nimmt Change Communication momentan auf der Agenda Ihres Unternehmens ein?

Interne Restrukturierungs- und Neuausrichtungsprozesse werden in 73 Prozent der erfassten Unternehmen gezielt durch Change Communication begleitet.

Momentan nimmt Change Communication in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen einen oberen Rang auf der Agenda ein: 49 Prozent der Befragten weisen der Change Communication in ihrem Unternehmen eine hohe Priorität zu, sechs Prozent räumen ihr sogar oberste Priorität ein. Diese Priorisierung der Change Communication dürfte in direktem Zusammenhang stehen mit der anhaltenden Relevanz krisenbedingter Veränderungsvorhaben in den erfassten Unternehmen. In 24 Prozent der Unternehmen kommt der Change Communication eine mittlere Priorität zu. 19 Prozent der Unternehmen stufen Change Communication als nachrangig ein und in zwei Prozent der Unternehmen steht die kommunikative Begleitung von Transformationsprozessen nicht auf der Unternehmensagenda.

## » Status in den Unternehmen

Mit welcher Regelmäßigkeit führt Ihr Unternehmen im Durchschnitt Change Communication durch?



\* Jene Unternehmen, welche mehrmals pro Jahr Change Communication durchführen, vollziehen **pro Jahr durchschnittlich 9,5 Change Communication-Projekte**.

Mit welcher Regelmäßigkeit führt Ihr Unternehmen im Durchschnitt Change Communication durch?

### Anmerkungen

- »Hier muss man unterscheiden zwischen mehrjährigen Projekten, die ein strategisches Change Communication-Programm benötigen, und der kurzfristigen kommunikativen Begleitung von Veränderungen.
- »Ist ein Bestandteil der Führungsaufgabe, da verschiedene große Change-Prozesse letztendlich in kleinere Prozesse auf der Zeitachse verteilt werden.
- »Unregelmäßig. Wegen Fusion derzeit häufiger.
- »Die Change Communication ist ein laufender Prozess.
- »Erfordernis ist durch die schwere Finanz- und Wirtschaftskrise beschleunigt worden
- »Change Communication ist ein laufender Prozess und keine separate Kommunikationsdisziplin – deshalb ist ein Tracken der Häufigkeit nicht aussagekräftig. Es geht darum Veränderungsprozesse mit kontinuierlicher und professioneller Kommunikation zu unterstützen
- »Das kann man doch nicht zählen!
- »Regelmäßiger Prozess
- »Das ist ein permanenter Prozess.
- »Schwierig einzuschätzen, da es auf verschiedenen Ebenen kontinuierlich Restrukturierungen gibt.
- »Change Communication ist kein begrenztes Ereignis, sondern ein kontinuierlicher Prozess.
- »Anlassbezogen
- »Bisher nicht notwendig gewesen

Mit welcher Regelmäßigkeit führt Ihr Unternehmen im Durchschnitt Change Communication durch?

In 60 Prozent der Unternehmen werden mehrmals jährlich Change Communication-Projekte durchgeführt, wobei in diesen Unternehmen pro Jahr durchschnittlich 9,5 Change Communication-Prozesse vollzogen werden. In 20 Prozent der Unternehmen wird Change Communication im Ein- bis Zweijahresturnus durchgeführt; seltener als alle zwei Jahre geschieht dies in 15 Prozent der befragten Unternehmen. In vier Prozent der Unternehmen erfolgt Change Communication nie.

## » Status in den Unternehmen

### In Ihrem Unternehmen ist Change Communication von besonderer Relevanz, wenn...

(Mehrfachnennung möglich)



#### \* Sonstiges:



- » ... sich die Marktposition deutlich geändert hat.
- » ... sich für den Mitarbeiter das Arbeitsumfeld verändert.
- » ... Vertrauen (intern / extern) hergestellt werden soll.

### In Ihrem Unternehmen ist Change Communication von besonderer Relevanz, wenn...

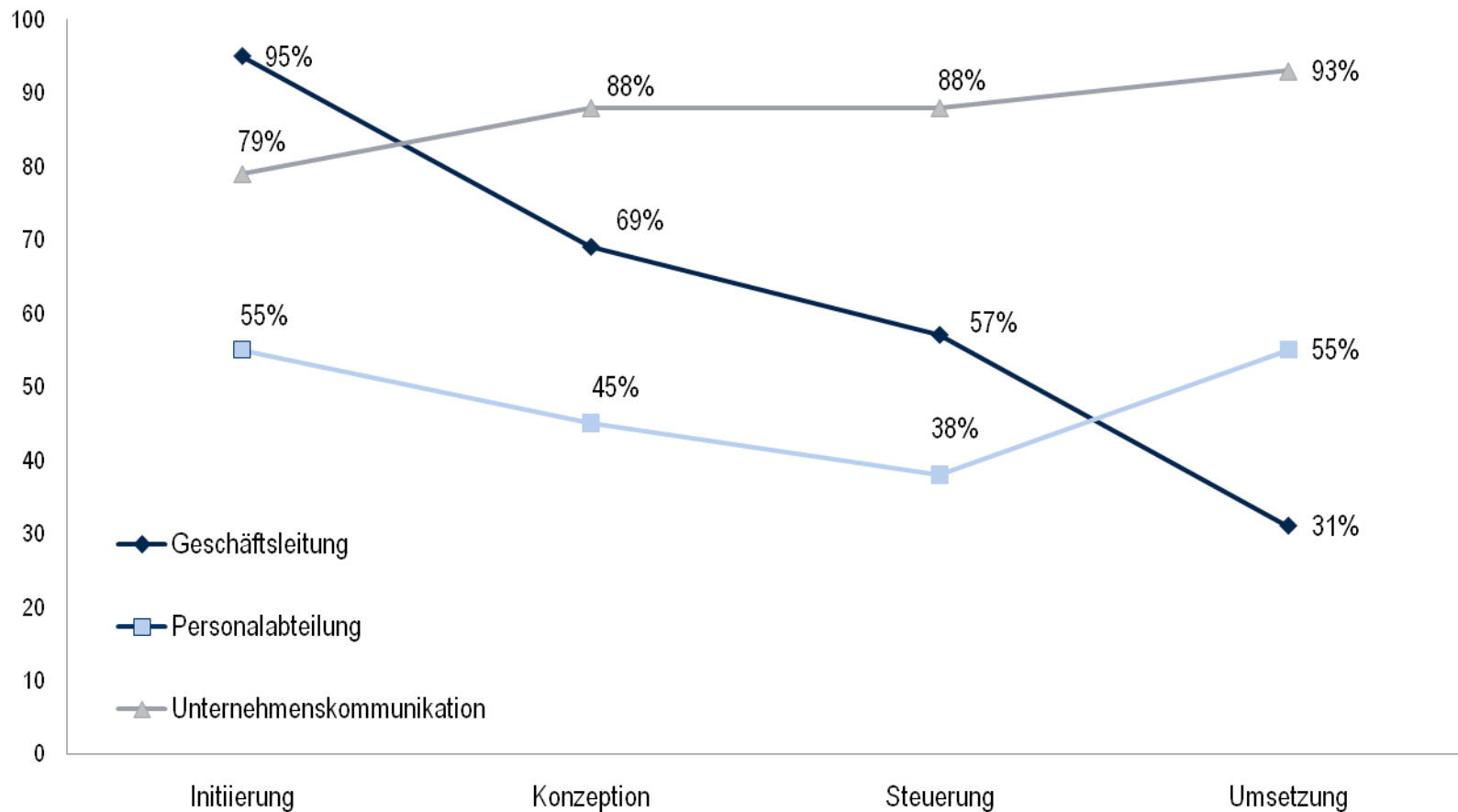
Es offenbart sich bezüglich des Einsatzes von Change Communication, dass dieser im Rahmen solcher Veränderungsprozesse, die nicht auf Effekte einer Krisensituation wie der aktuellen Wirtschaftskrise zurückzuführen sind, eher selten als bedeutsam eingeschätzt wird: So messen lediglich 19 Prozent der Befragten der Change Communication in Begleitung der Umsetzung technischer Innovationen eine besondere Relevanz bei.

Vielmehr ist die Durchführung von Change Communication in den befragten Unternehmen besonders dann von Bedeutung, wenn aufgrund einer aktuellen Krise Veränderungen eingeleitet werden müssen beziehungsweise wenn es interne Strukturen und Prozesse zu optimieren gilt (jeweils 74 Prozent).

Des Weiteren weisen die Befragten der Change Communication ebenfalls dann eine besondere Bedeutung zu, wenn Unternehmensstrukturen sich aufgrund von Fusionierung, Ausgliederung etc. verändern (65 Prozent). Veränderungen im Top-Management möchten 56 Prozent der Unternehmen durch Maßnahmen der Change Communication begleitet wissen. Ändern sich die Unternehmensziele, zum Beispiel weil sich die Marktposition des Unternehmens krisenbedingt deutlich geändert hat, müssen laut 54 Prozent der Befragten Maßnahmen der Change Communication ergriffen werden. Soll das Verhalten der Mitarbeiter geändert werden, weisen 52 Prozent der befragten Unternehmen der Change Communication eine besondere Relevanz zu.

## » Status in den Unternehmen

**Welche Unternehmensbereiche sind in Ihrem Unternehmen an der Initiierung, Konzeption, Steuerung und Durchführung der Change Communication beteiligt?**



## » Status in den Unternehmen

Welche Unternehmensbereiche sind in Ihrem Unternehmen an der Initiierung, Konzeption, Steuerung und Durchführung der Change Communication beteiligt?

Hinsichtlich der Verantwortlichkeiten der verschiedenen Unternehmensbereiche während des Prozesses der Change Communication offenbart sich, dass die Relevanz der Abteilung für Unternehmenskommunikation zunimmt. Sie ist mit eindeutigem Abstand in den meisten Unternehmen in die Konzeption, Steuerung und Umsetzung der Change Communication einbezogen.

Die Personalabteilung nimmt in den erfassten Unternehmen vorrangig bei Initiierung und Umsetzung der Change Communication Einfluss.

Im Fortschreiten des Prozesses der Change Communication offenbart sich ein drastischer Rückgang der Beteiligung der Geschäftsleitung: Ist sie zunächst noch in 95 Prozent der Unternehmen bei der Initiierung beteiligt, wirkt die Unternehmensleitung nur noch in 31 Prozent der Unternehmen an der Umsetzung der Change Communication mit. Dies ist ein Indikator für eine Verkennung der Vorbild- und Meinungsbildnerfunktion der Führungskräfte im Change Communication-Prozess.

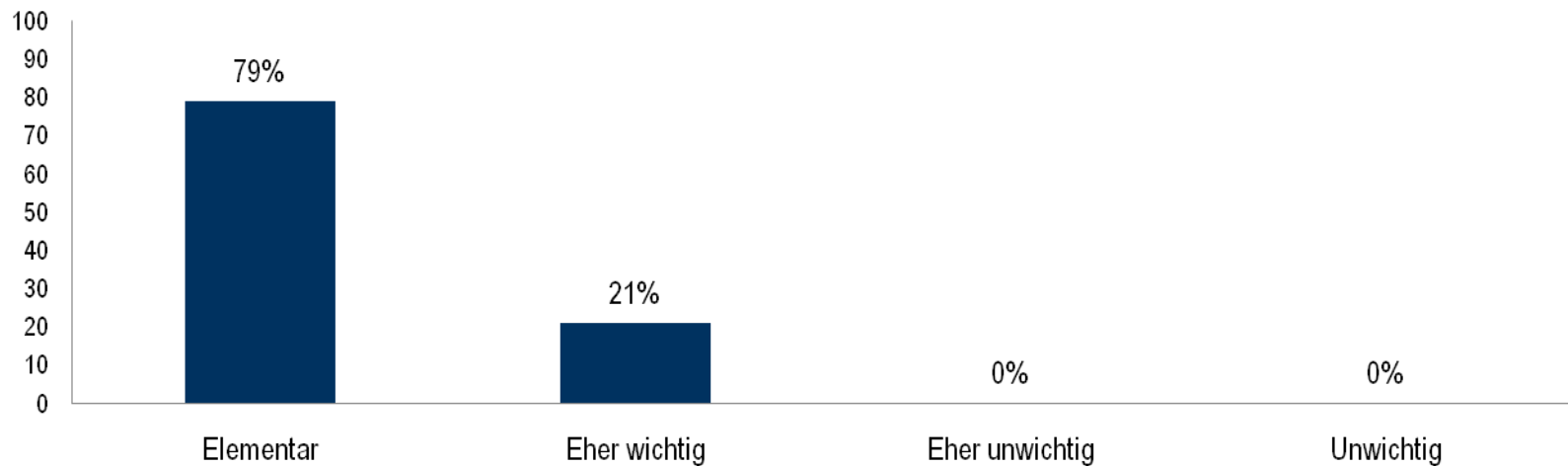
# 4

## Change Communication: Generelle Bedeutung

---

## » Generelle Bedeutung

**Wie schätzen Sie den Stellenwert der Change Communication im Rahmen des Change Management ein?**



### Anmerkungen

- »Management besteht zum größten Teil aus Kommunikation!
- »Wesentlich für die Überlebensfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit
- »Wird Kommunikation bei einem wichtigen Unternehmenswandel vernachlässigt oder versäumt, sinkt die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ‚Herrschaftswissen‘ wird unterstellt. Transparenz ist hier ein wichtiges Stichwort.

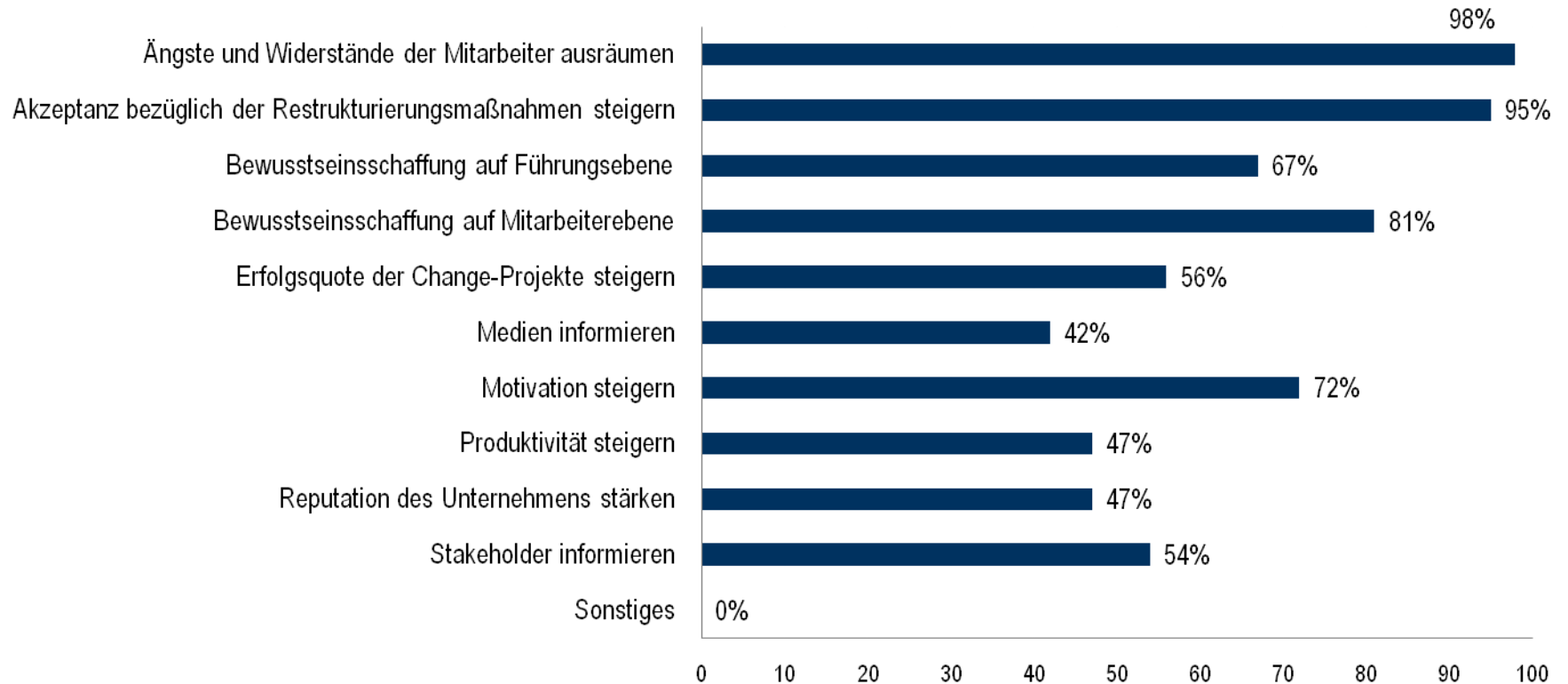
### Wie schätzen Sie den Stellenwert der Change Communication im Rahmen des Change Management ein?

Change Communication wird in den erfassten Unternehmen als zentraler Erfolgsfaktor des Change Management eingestuft: Keiner der Studienteilnehmer erachtet Change Communication als für den Erfolg von Change Management „eher unwichtig“ beziehungsweise „unwichtig“. Vielmehr schätzen 79 Prozent der Befragten die Change Communication im Rahmen des Change Management als „elementar“ ein. Die übrigen Befragten sehen die kommunikative Begleitung unternehmerischer Transformationsprozesse als „eher wichtig“ an (21 Prozent).

## » Generelle Bedeutung

### Was muss Change Communication leisten?

(Mehrfachnennung möglich)



### Was muss Change Communication leisten?

Als wichtigste Aufgabe der Change Communication erachten 98 Prozent der Befragten erachtet, Ängsten und Widerständen der Mitarbeiter zu begegnen. Einhergehend damit soll Change Communication bezüglich des Veränderungsvorhabens die unternehmensinterne Akzeptanz in Bezug auf die Restrukturierungsmaßnahmen steigern (95 Prozent) und hierzu zunächst eine Bewusstseinschaffung auf Mitarbeiterebene erzielen (81 Prozent). Als Ziel wird von 72 Prozent der Befragten die Steigerung der Motivation erachtet. Somit wird deutlich, dass die Befragten bei der Bestimmung des Aufgabenfeldes der Change Communication vornehmlich jene Aspekte betonen, welche auf die betroffenen Mitarbeiter und deren Befindlichkeiten abzielen.

Neben der Ansprache der Mitarbeiter wird auch die Adressierung der Führungsebene nach Auffassung der erfassten Unternehmen zur Aufgabe der Change Communication: So soll sie eine Bewusstseinschaffung bezüglich des Veränderungsvorhabens bei den Führungskräften erwirken (67 Prozent).

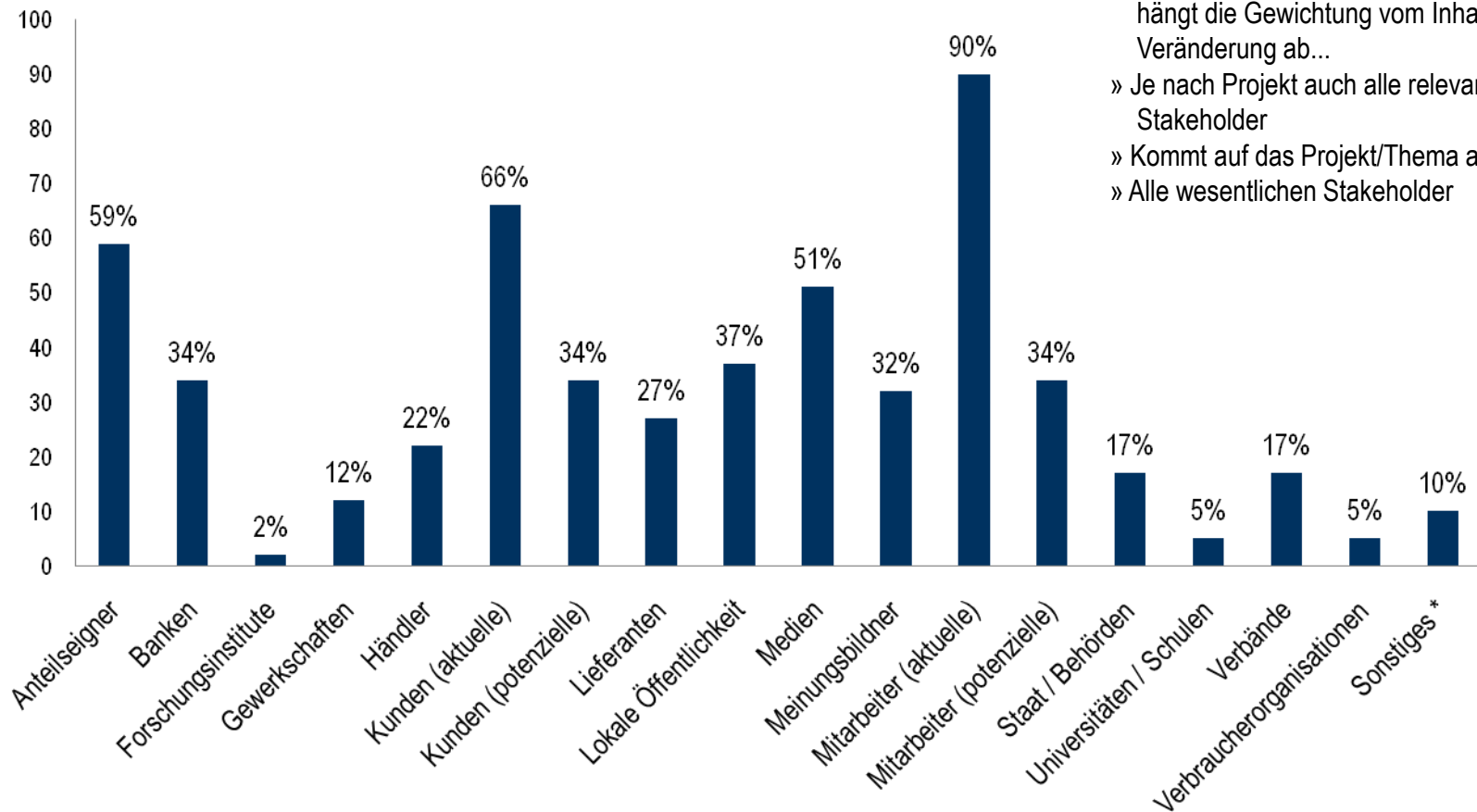
Weitere Aufgaben der Change Communication sind jene, die mit der Außenwirkung des Unternehmens im Transformationsprozess in Verbindung stehen: Die Information der Stakeholder wird von 54 Prozent der Unternehmen als Obliegenheit der Change Communication erachtet. Eine Stärkung der Reputation des Unternehmens fassen 47 Prozent der Befragten als Angelegenheit der Change Communication auf, 42 Prozent sehen es als deren Aufgabe an, Medien über anstehende beziehungsweise aktuelle Veränderungsmaßnahmen zu informieren.

Die Steigerung der Erfolgsquote der Change-Projekte fassen nur 56 Prozent als explizite Aufgabe der Change Communication auf. 47 Prozent der befragten Kommunikationsverantwortlichen geben als Aufgabe der Change Communication an, diese habe einen Beitrag zur Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter zu leisten.

## » Generelle Bedeutung

### Welche Zielgruppen hat Change Communication?

(Mehrfachnennung möglich)



#### \* Sonstiges:

- » Genau genommen sind alle genannten Zielgruppen wichtig, allerdings hängt die Gewichtung vom Inhalt der Veränderung ab...
- » Je nach Projekt auch alle relevanten Stakeholder
- » Kommt auf das Projekt/Thema an!
- » Alle wesentlichen Stakeholder

### Welche Zielgruppen hat Change Communication?

90 Prozent der befragten Unternehmen richten die Maßnahmen der Change Communication an die Zugehörigen des eigenen Unternehmens.

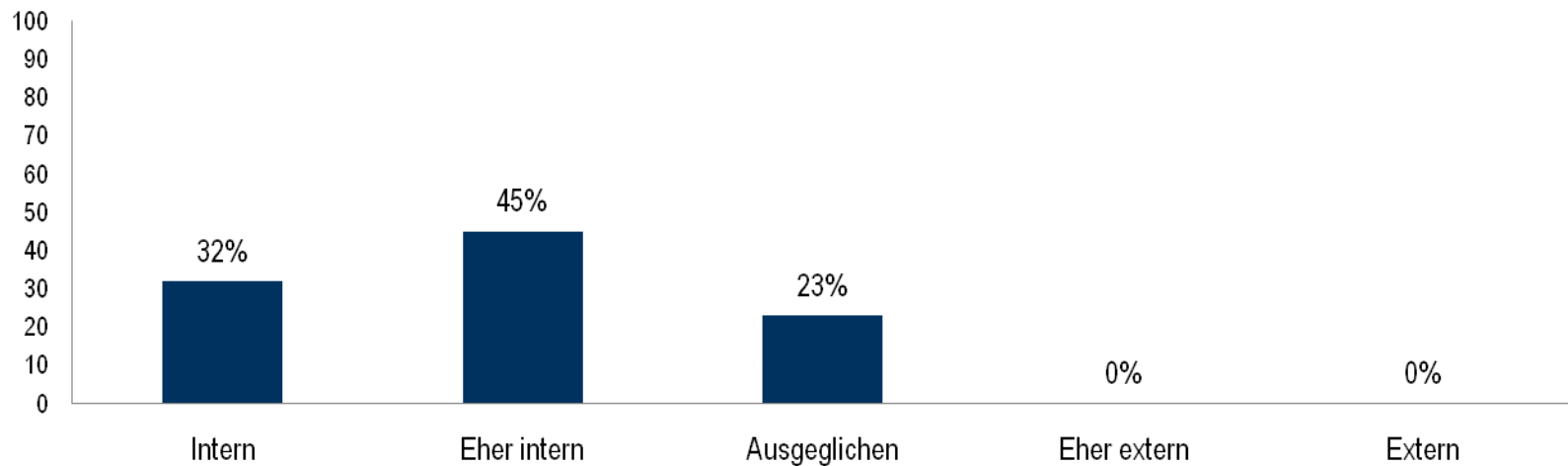
An zweiter Stelle der genannten Zielgruppen folgen – mit deutlichem Abstand – die aktuellen Kunden des Unternehmens: Dieser externe Personenkreis wird von 66 Prozent der Unternehmen als Zielgruppe der Change Communication aufgeführt. Es folgen die Anteilseigner, welche von 59 Prozent der Unternehmen via Change Communication angesprochen werden sollen. 51 Prozent der Befragten nennen die Medien als Zielgruppe.

Weitere externe Zielgruppen der Change Communication sind die lokale Öffentlichkeit (37 Prozent), Banken, potenzielle Mitarbeiter und potenzielle Kunden (jeweils 34 Prozent) sowie Meinungsbildner (32 Prozent). Lieferanten und Händler werden von 27 Prozent beziehungsweise 22 Prozent der Befragten als Zielgruppen der Change Communication genannt.

Eher wenige der erfassten Unternehmen richten die Maßnahmen der Change Communication auf die Zielgruppen Staat und Behörden, Verbände (jeweils 17 Prozent), Gewerkschaften (12 Prozent), Universitäten und Schulen, Verbraucherorganisationen (jeweils fünf Prozent) sowie Forschungsinstitute (zwei Prozent) aus.

## » Generelle Bedeutung

### Wo sehen Sie den primären Aufgabenbereich der Change Communication?



#### Anmerkungen

- »Beide Seiten sind gleichermaßen betroffen.
- »Das hängt extrem davon ab, um welche Maßnahmen es sich handelt. Bei Veränderungsprozessen mit Außenwirkung (z.B. Merger) muss der externe Aufgabenbereich deutlich intensiver betrieben werden, als bei Maßnahmen mit reiner Innenwirkung.

### Wo sehen Sie den primären Aufgabenbereich der Change Communication?

Zwar sehen 32 Prozent der Unternehmen den Aufgabenbereich der Change Communication ausschließlich im unternehmensinternen Bereich, jedoch siedeln 46 Prozent der Befragten das Aktionsfeld „eher intern“ an, schließen also extern orientierte Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Change Communication nicht aus. Immerhin 23 Prozent der Befragten stufen den Aufgabenbereich als ausgeglichen ein, und verstehen den Aufgabenbereich der Change Communication somit als den internen als auch den externen Unternehmensbereich gleichermaßen umfassend. Keines der erfassten Unternehmen verortet das Aktionsfeld der Change Communication im ausschließlich unternehmens-externen Bereich.

# 5

## Change Communication: Effekte der Krise

---

## » Effekte der Krise

**Hat in Ihrem Unternehmen die Relevanz der Change Communication aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise zugenommen?**



### Anmerkungen

- »Indirekt, da unser Unternehmen durch das Straucheln eines Investors in die Situation der kompletten Übernahme gekommen ist, obwohl wir jährliches Umsatzwachstum von 15 bis 20 Prozent verzeichnen können.
- »Die Krise hat die Notwendigkeit zu entsprechenden Maßnahmen beschleunigt.

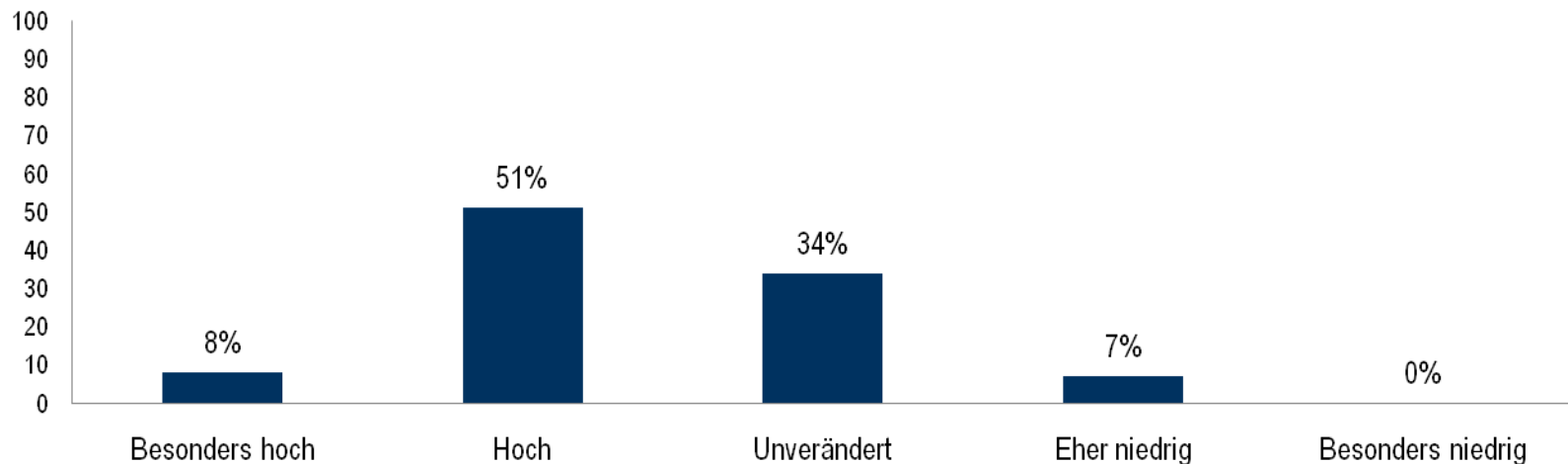
Hat in Ihrem Unternehmen die Relevanz der Change Communication aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise zugenommen?

69 Prozent der befragten Kommunikationsverantwortlichen geben an, die aktuelle gesamtwirtschaftliche Krisensituation habe dazu geführt, dass Change Communication derzeit in ihrem Unternehmen von gesteigerter Bedeutung sei.

Laut einem Drittel der Befragten hat die Wirtschaftskrise nicht zu einer Zunahme der Relevanz der Change Communication geführt.

## » Effekte der Krise

**Wie schätzen Sie den Schwierigkeitsgrad der Gestaltung und Durchführung von Change Communication im Angesicht der derzeitigen Wirtschaftskrise ein?**



### Anmerkungen

- »All das ist zu ‚Friedenszeiten‘ genau so wichtig.
- »Change Communication muss die Zielsetzungen und die dafür erforderlichen Instrumente erläutern, um Verständnis zu erwecken, warum Prozessroutine abgebaut und Akzeptanz und Identifikation aufgebaut werden müssen. Im Grunde geht es darum, Überzeugungen in die Notwendigkeit und entsprechende Gefolgschaft zu organisieren.
- »Die Wirtschaftskrise war eine neue Herausforderung, allerdings müssen andere Veränderungsprozesse mit der gleichen Wichtigkeit behandelt werden. Es geht immer um Menschen.

### Wie schätzen Sie den Schwierigkeitsgrad der Gestaltung und Durchführung von Change Communication im Angesicht der derzeitigen Wirtschaftskrise ein?

Offenbart sich die kommunikative Begleitung unternehmerischer Transformationsprozesse aktuell in den erfassten Unternehmen als besonders bedeutsam, so schätzt hierbei die Mehrheit der Befragten den Schwierigkeitsgrad der Gestaltung und Durchführung von Change Communication im Hinblick auf die derzeitige Wirtschaftskrise als hoch ein: 51 Prozent der befragten Kommunikationsverantwortlichen bewerten den Schwierigkeitsgrad als „hoch“, acht Prozent sogar als „besonders hoch“.

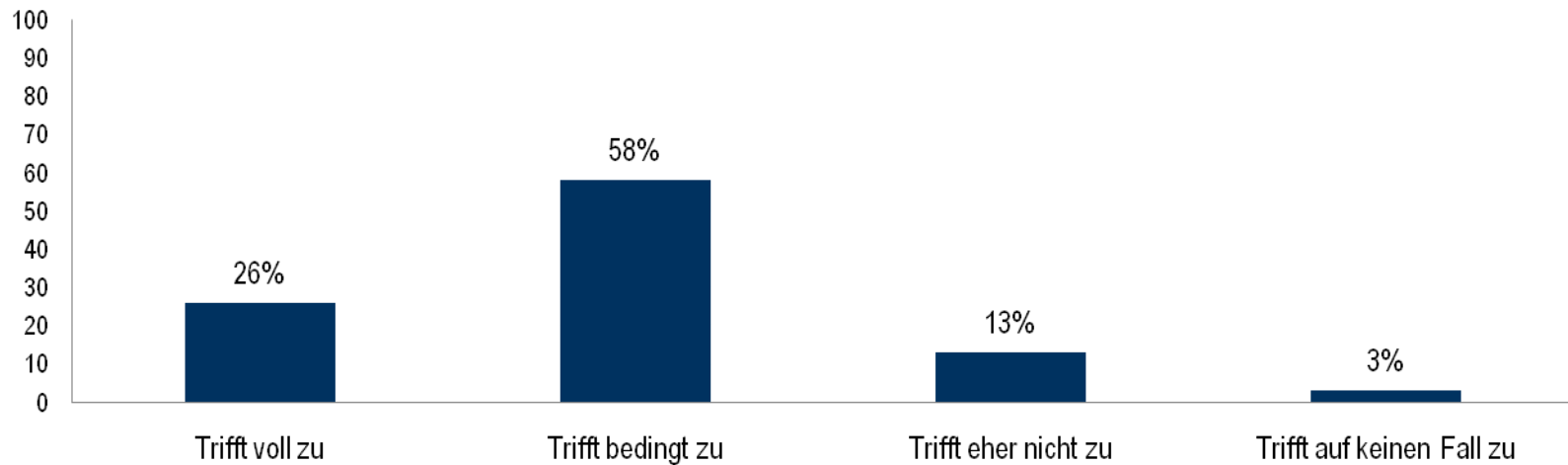
34 Prozent empfinden die Konzeption und Realisierung der Change Communication vor dem Hintergrund einer wirtschaftlichen Krisensituation als nicht schwieriger als im Rahmen sonstiger, nicht-krisenbedingter Change-Prozesse.

Sieben Prozent der befragten Kommunikationsverantwortlichen bewerten den Schwierigkeitsgrad der Gestaltung und Durchführung der Change Communication in Zeiten der Wirtschaftskrise als „eher niedrig“.

## » Effekte der Krise

### Welchen Beitrag kann Change Communication in unternehmenskritischen Situationen leisten?

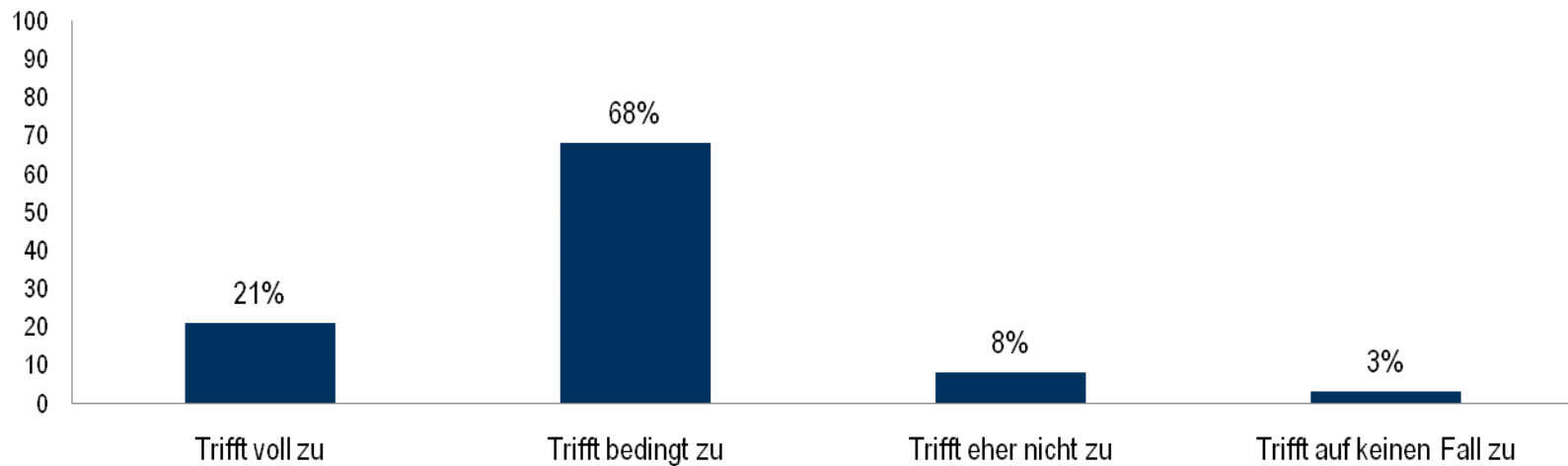
Negative Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen können gemildert werden.



## » Effekte der Krise

### Welchen Beitrag kann Change Communication in unternehmenskritischen Situationen leisten?

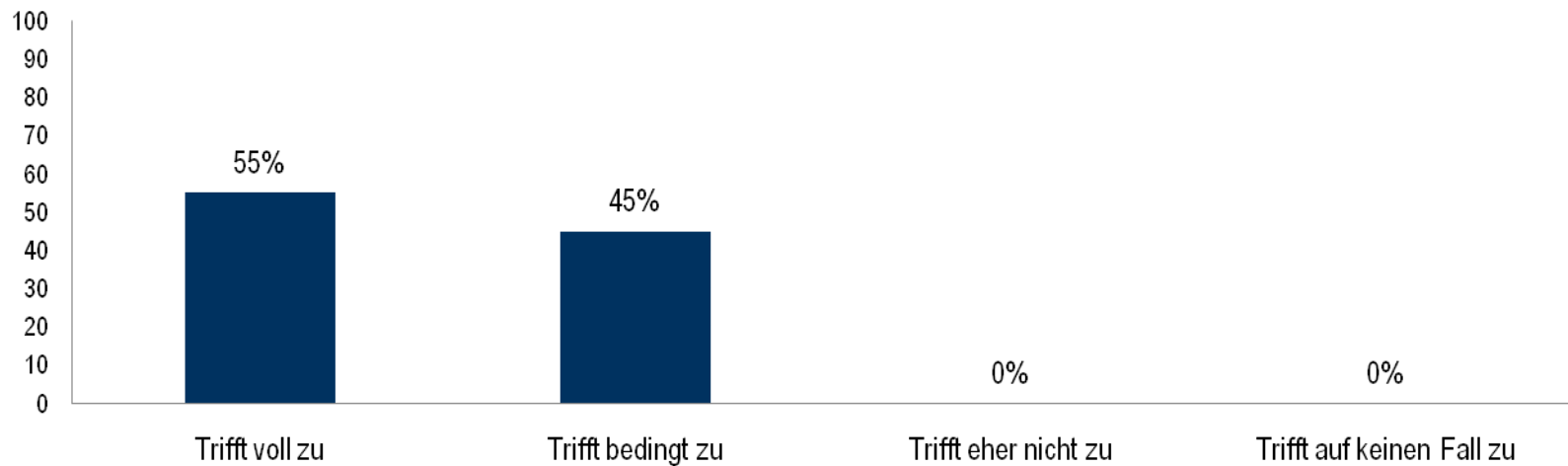
Imageschäden können vermieden werden.



## » Effekte der Krise

### Welchen Beitrag kann Change Communication in unternehmenskritischen Situationen leisten?

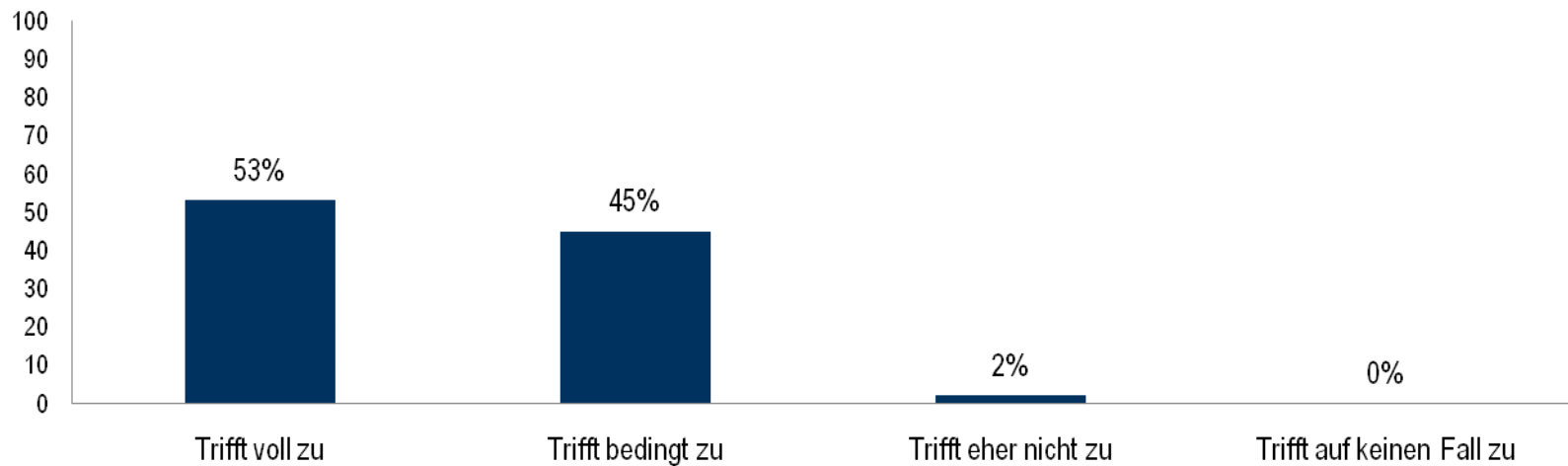
Mitarbeitermotivation in Krisenzeiten kann besser gewährleistet werden.



## » Effekte der Krise

### Welchen Beitrag kann Change Communication in unternehmenskritischen Situationen leisten?

Mitarbeiterakzeptanz kann gesichert werden.



### Welchen Beitrag kann Change Communication in unternehmenskritischen Situationen leisten?

Nach Auffassung des Großteils der Befragten kann Change Communication (bedingt) dazu beisteuern, dass negative Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Unternehmen gemildert werden können (84 Prozent).

Lediglich drei Prozent der Befragten verneinen einen Beitrag der Change Communication zur Sicherung der Mitarbeiterakzeptanz bezüglich der Restrukturierungsmaßnahmen.

Alle Studienteilnehmer sind der Auffassung, dass der Einsatz von Maßnahmen der Change Communication förderlich sei bezüglich der Sicherung der Mitarbeitermotivation in Krisenzeiten: 55 Prozent der Befragten stimmen hier voll zu, 45 Prozent stimmen bedingt zu.

90 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen sind der Meinung, durch den Einsatz von Change Communication können Negativeffekte auf das Unternehmensimage (bedingt) vermieden werden.

## » Effekte der Krise

### Wie wirkt sich die Wirtschaftskrise auf die Change Communication-Maßnahmen Ihres Unternehmens aus?

(Mehrfachnennung möglich)



\* Sonstiges:

- » Investitionen in interne Kommunikationsnetze
- » Umstrukturierung, Prozess-Design
- » Budgetumverteilung

### Anmerkungen

»Mit weniger Mitteln mehr erreichen: schwer aber nicht unmöglich.

### Wie wirkt sich die Wirtschaftskrise auf die Change Communication-Maßnahmen Ihres Unternehmens aus?

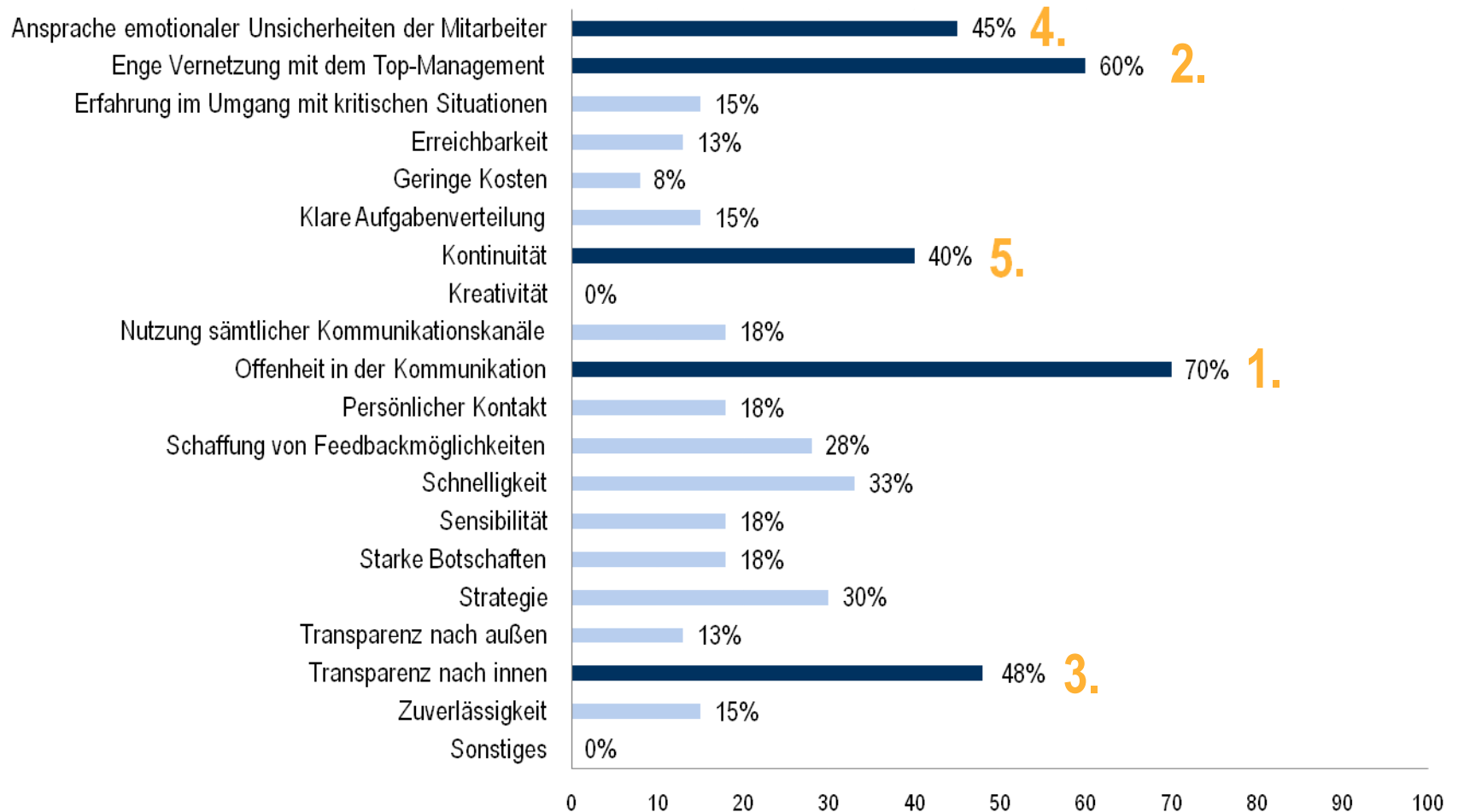
Die unternehmensseitigen Reaktionsmaßnahmen auf die Negativeffekte der Wirtschaftskrise betreffen auch die Kommunikationsabteilungen: Zwar stellte keines der befragten Unternehmen Maßnahmen der Change Communication ein, um etwa im Hinblick auf die Krisensituation Kosten sparen zu können, jedoch wurden in 26 Prozent der Unternehmen die für Change Communication zur Verfügung stehenden Budgets gekürzt. Fünf Prozent der Unternehmen bedienen sich des Outsourcing und lagern den Aufgabenbereich der Change Communication (teilweise) aus. Ein Abbau des Personals erfolgt in drei Prozent der Kommunikationsabteilungen.

Eher gering fallen Aufstockungsmaßnahmen bezüglich der den Kommunikationsabteilungen zur Verfügung stehenden Ressourcen aus: So arbeiten in Reaktion auf die zunehmende Bedeutung der kommunikativen Begleitung unternehmerischer Transformationsprozesse 13 Prozent der Unternehmen mit externen Spezialisten für Change Communication zusammen. Nur fünf Prozent erweitern hingegen die Budgets bestehender Unternehmensbereiche. Drei Prozent der Unternehmen stocken entsprechende Personalbestände in den Kommunikationsabteilungen auf. Bedenkt man hierbei, dass der Großteil der Unternehmen für die kommenden drei Jahre eine eher gleich bleibende oder sogar zunehmende Relevanz krisenbedingter Restrukturierungsmaßnahmen prognostiziert, erscheint die Aufstockung der Mittel verhältnismäßig gering.

Trotz größtenteils unveränderter beziehungsweise abnehmender Kommunikationsbudgets sowie tendenziell konstanter Personalbestände in den Kommunikationsabteilungen haben die Verantwortlichen die Change Communication zu verstärken beziehungsweise die Frequenz der Maßnahmen zu erhöhen (47 Prozent beziehungsweise 50 Prozent).

## » Effekte der Krise

### Was sind Ihrer Einschätzung nach die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für Change Communication in Krisensituationen? (Mehrfachnennung möglich)



### Was sind Ihrer Einschätzung nach die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für Change Communication in Krisensituationen?

Die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für Change Communication vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise sind nach Auffassung der Befragten Offenheit in der Kommunikation (70 Prozent), eine enge Vernetzung mit dem Top-Management (60 Prozent), Transparenz nach innen (48 Prozent), die Ansprache emotionaler Unsicherheiten der Mitarbeiter (45 Prozent) und Kontinuität (40 Prozent).

Die Schaffung von Feedbackmöglichkeiten nannten 28 Prozent der Befragten als wichtigen Erfolgsfaktor der Change Communication.

Lediglich 18 Prozent der befragten Kommunikationsverantwortlichen erachten den persönlichen Kontakt im Rahmen der Change Communication als erfolgskritische Größe. Change Communication basiert in der Unternehmenspraxis offenbar stark auf medialer Kommunikation und den klassischen Medien der internen Kommunikation, wie Mitarbeiterzeitungen, Intranet oder Newslettern.

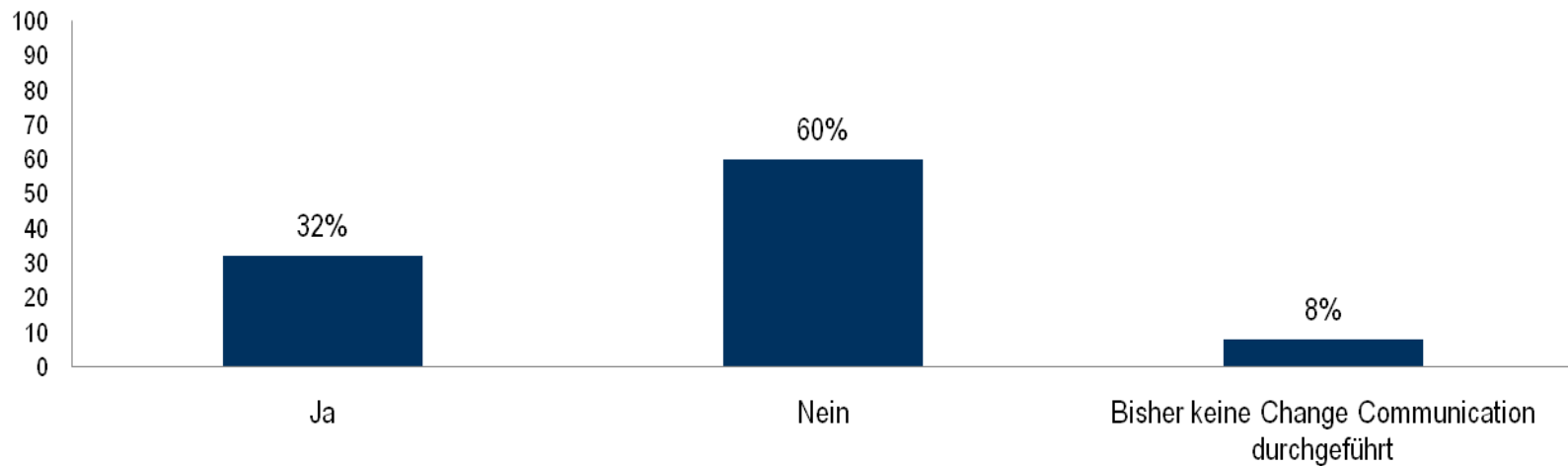
# 6

## Change Communication: Risikofaktoren und Erfolgsmessung

---

## » Risikofaktoren und Erfolgsmessung

Sind in Ihrem Unternehmen Maßnahmen der Change Communication gescheitert?



### Anmerkungen

- »Schwer messbar bzw. subjektiv
- »Wichtig ist es, Wirkungszusammenhänge zu erkennen und zu vermitteln. Glaubwürdigkeit entscheidet über das Gelingen.
- »Zu früh, um zu beantworten

### Sind in Ihrem Unternehmen Maßnahmen der Change Communication gescheitert?

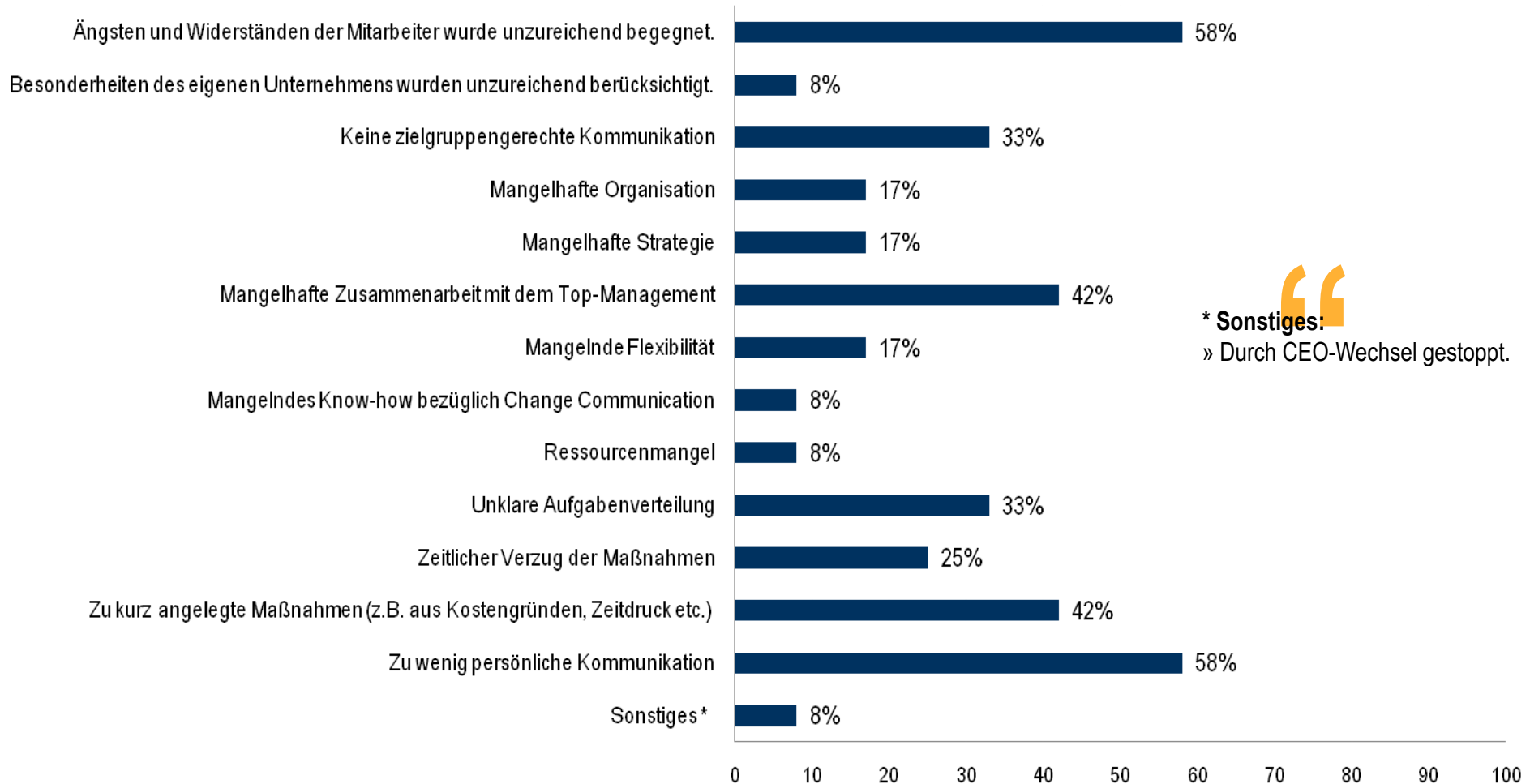
In 32 Prozent der erfassten Unternehmen scheiterten Maßnahmen der Change Communication. 60 Prozent der Befragten geben an, dies sei in ihrem Unternehmen bisher nicht der Fall gewesen.

Somit konnte zwar der Großteil der Unternehmen Kommunikationsmaßnahmen in Begleitung von Restrukturierungsprozessen erfolgreich durchführen, dennoch ist die Zahl jener Unternehmen, welche die Zielvorgaben zu Change Communication-Projekten nicht realisieren konnten, hoch.

## » Risikofaktoren und Erfolgsmessung

### Warum scheiterte die Change Communication?

(Mehrfachnennung möglich)



**\* Sonstiges:**  
» Durch CEO-Wechsel gestoppt.

### Warum scheiterte die Change Communication?

Als Gründe für die Zielverfehlung der Maßnahmen der Change Communication nennen jeweils 58 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen ein unzureichendes Maß an persönlicher Kommunikation beziehungsweise ein ungenügendes Reagieren auf Widerstände und Ängste der betroffenen Mitarbeiter.

Identifiziert ein Großteil der Unternehmen einen Mangel an persönlicher Kommunikation als Grund für das Scheitern von Change Communication in ihrem Unternehmen, so erachteten zuvor lediglich 18 Prozent der befragten Kommunikationsverantwortlichen den persönlichen Kontakt als erfolgskritische Größe.

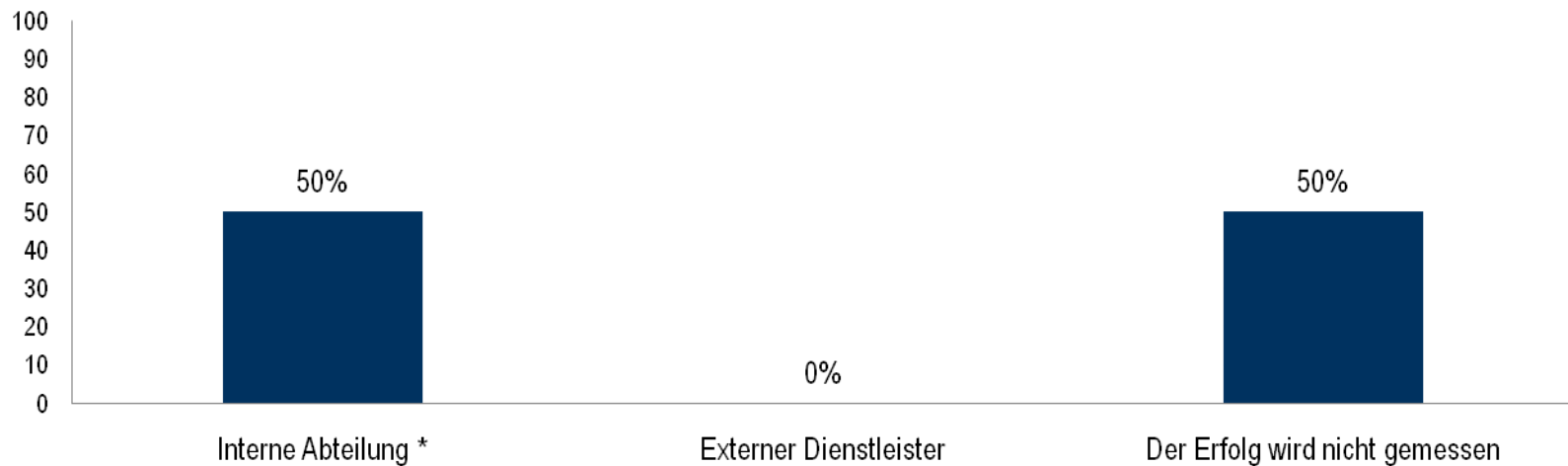
Eine mangelhafte Zusammenarbeit mit dem Top-Management nennen 42 Prozent der Befragten als Grund für das Scheitern von Change Communication-Projekten in ihrem Unternehmen. Ebenfalls 42 Prozent der Unternehmen legten die Maßnahmen der Change Communication aus Kostengründen, Zeitdruck etc. zu kurz an.

Die unzureichende Ausrichtung der Kommunikation auf die Zielgruppen der Change Communication führte in 33 Prozent der erfassten Unternehmen zu einem Nicht-Erreichen der Zielsetzungen. Ebenfalls in 33 Prozent der Unternehmen verursachte eine unklare Aufgabenverteilung das Scheitern der Change Communication. In einem Viertel der Unternehmen erfolgten die Maßnahmen unter zeitlichem Verzug und schlugen deshalb fehl.

In jeweils 17 Prozent der Unternehmen mangelte es an Organisation, Strategie und Flexibilität, um die Maßnahmen der Change Communication erfolgreich durchführen zu können. Die unzureichende Berücksichtigung der Besonderheiten des eigenen Unternehmens, mangelndes Know-how bezüglich Change Communication sowie Ressourcenmangel ließen in jeweils acht Prozent der Unternehmen Change Communication scheitern.

## » Risikofaktoren und Erfolgsmessung

Wer führt in Ihrem Unternehmen die Kontrolle des Erfolgs der Change Communication durch?



**\* An der Erfolgsmessung beteiligte Abteilungen:**

- » Unternehmenskommunikation (75 Prozent)
- » Geschäftsführung (31 Prozent)
- » Personalabteilung/HR (31 Prozent)
- » Controlling (sechs Prozent)

Wer führt in Ihrem Unternehmen die Kontrolle des Erfolgs der Change Communication durch?

Nur die Hälfte der erfassten Unternehmen evaluiert, inwieweit die Ziele der Change Communication-Maßnahmen erreicht werden konnten.

Die Erfolgsmessung obliegt hierbei in drei Viertel dieser Unternehmen der Abteilung für Unternehmenskommunikation. Die Geschäftsführung sowie die Personalabteilung sind in jeweils 31 Prozent der Unternehmen an der Messung des Erfolgs der Change Communication beteiligt. In 6 Prozent übernimmt die Controlling-Abteilung die Erfolgsmessung.

### Wie messen Sie den Erfolg?

(Offene Frage)

#### Anmerkungen (1)

- »Wie beschrieben: Change Communication existiert nie losgelöst von einem Veränderungsprojekt oder einem Ziel, das jenseits von Kommunikationszielen steht.
- »Ergebnisse
- »Medienresonanzanalyse; ‚Flurfunk‘
- »Erreichung von gesetzten Zielen (Sichtweise operativ bspws. Anzahl von veränderten Prozessen und Budget bspws. Ergebnis/Umsatz/Budget)
- »Mitarbeiterbefragung
- »Internes und externes Feedback
- »Teilnahme an internen Veranstaltungen
- »Am internen Kampfgeist, an den Erfolgen am Markt trotz erswerter Verhältnisse, an der Bereitschaft intellektuelle Reserven zu mobilisieren (aktive Teilnahme)
- »Mitarbeiterbefragung, Dialogveranstaltungen mit Feedbackschleifen
- »Wirkung, Medienresonanz, Platzieren unserer Botschaften in externen Medien
- »Audits/Mitarbeiterbefragungen
- »Personalquoten, Einstellungsquoten
- »Ob die Kommunikation geglückt ist oder nicht, zeigt sich lediglich in jährlichen Mitarbeiterumfragen.
- »Feedback, Akzeptanz/Stimmung, Zielerreichung
- »Stichprobenweise Fragen auf Mitarbeiterebene, Auswertung von systematischen Feedbacks, regelmäßiger Abgleich mit Betriebsratsgremien, Auswertung der Medienberichterstattung
- »Qualitativ
- »Mitarbeiterbefragung, Dialogrunden, Workshops
- »Befragungen, Auswertungen Feedbackkanäle, Auswertungen Beschwerdemanagement

## » Risikofaktoren und Erfolgsmessung

### Wie messen Sie den Erfolg?

(Offene Frage)

#### Anmerkungen (2)



- »Erfolge, Feedback usw.
- »Kundenbefragungen, Imageanalysen, Mystery Shopping
- »zukünftig Mitarbeiterumfragen
- »Intranetforen/Blogs
- »Umfragen
- »Erreichung der Zielsetzungen

## » Risikofaktoren und Erfolgsmessung

### Wie messen Sie den Erfolg?

Um den Erfolg der Change Communication zu messen, führen die erfassten Unternehmen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, interne Dialogveranstaltungen und Workshops mit Feedbackschleifen durch. Auch Einträge der Mitarbeiter in Intranetforen und Blogs werden ausgewertet und sollen Aufschluss geben über den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen.

Zudem orientieren sich die Unternehmen bei der Evaluation an der Erreichung der der Change Communication übergeordneten Ziele.

Die Evaluation des Erfolgs der externen Kommunikationsmaßnahmen erfolgt über Medienresonanz- und Imageanalysen sowie Kundenbefragungen.

# 7

## Executive Summary

---

### **Veränderungen kommunizieren wird immer wichtiger**

Die kommunikative Begleitung unternehmerischer Veränderungsprozesse ist angesichts der Herausforderungen der Wirtschaftskrise ganz oben auf der Prioritätenliste deutscher Unternehmen: 69 Prozent der befragten Kommunikationsverantwortlichen bewerten den Einsatz von Change Communication-Maßnahmen derzeit als besonders wichtig, weil die Unternehmen wegen der wirtschaftlichen Turbulenzen der vergangenen Jahre zu kontinuierlichen Veränderungen gezwungen sind. Wie die vorliegende Studie ergab, zu der branchenübergreifend die Kommunikationsverantwortlichen von 54 DAX-Konzernen und großen Mittelständlern befragt wurden, schätzen 79 Prozent der Befragten Change Communication als elementar für die erfolgreiche Durchführung solcher Change Management-Prozesse ein.

Gut die Hälfte der Studienteilnehmer bewertet den Schwierigkeitsgrad der Umsetzung von Change Communication-Maßnahmen als hoch, sieben Prozent sogar als sehr hoch. In knapp einem Drittel der Unternehmen sind deshalb Maßnahmen der Change Communication bisher schon gescheitert. „Die wichtigste Aufgabe der Change Communication ist, den Ängsten und Widerständen der betroffenen Mitarbeiter zu begegnen und unproduktivem Verhalten entgegenzuwirken. Ein professionelles und sensibles Kommunikationsmanagement ist deshalb besonders erfolgskritisch, weil es entscheidend zur optimalen Mobilisierung der Mitarbeiter beiträgt und das Unternehmen so befähigt, gestärkt in die nächste Wachstumsphase zu gehen“, sagt Erik Bethkenhagen, Geschäftsführer von Kienbaum Communications, der Kommunikationsagentur von Kienbaum.

Veränderungen kommunizieren wird immer wichtiger

### **Change-Bedarf ist weiterhin hoch**

56 Prozent der befragten Unternehmen erwarten, dass sich ihr Geschäft in diesem Jahr konsolidiert; 40 Prozent rechnen mit einer Verbesserung ihres Jahresergebnisses. Jedoch scheint die Wirtschaftskrise noch lange nicht überwunden zu sein: Für die kommenden drei Jahre prognostizieren die in der Studie erfassten Unternehmen einen konstanten oder sogar zunehmenden Change-Bedarf wegen der Herausforderungen der Krise: 52 Prozent rechnen mit gleichbleibenden Änderungserfordernissen, knapp ein Drittel geht davon aus, dass der Änderungsbedarf sogar noch steigt. Nur 13 Prozent der Unternehmen müssen nicht auf die Krise reagieren.

Krisenbedingte Restrukturierungs- und Neuausrichtungsprozesse werden von knapp drei Viertel der Unternehmen gezielt durch Change Communication begleitet. Diese Kommunikationsmaßnahmen sollen die Akzeptanz in Bezug auf die Restrukturierungsprojekte steigern, nennen 95 Prozent der Befragten als Zielsetzung, und 72 Prozent erwarten, dass sie dadurch die Motivation der Belegschaft fördern. Auch zur Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter soll Change Communication beitragen, sagen 47 Prozent der Studienteilnehmer.

Veränderungen kommunizieren wird immer wichtiger

### **Veränderungskommunikation hat in Unternehmen Priorität**

Momentan nimmt Change Communication in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen einen oberen Rang auf der Agenda ein: Knapp die Hälfte der Befragten weist der Veränderungskommunikation in ihrem Unternehmen eine hohe Priorität zu, sechs Prozent räumen ihr sogar die oberste Priorität ein. „Obwohl ein Großteil der Unternehmen Kommunikation derzeit besonders wichtig findet, hat ein Viertel der Firmen die Budgets für Change Communication gekürzt. Wie die Studie zeigt, waren aus Kostengründen zu kurz angelegte Kommunikationsmaßnahmen in 42 Prozent der Unternehmen die Ursache dafür, dass die Unternehmen die Ziele ihrer Change Communication verfehlt haben“, sagt Erik Bethkenhagen.

### **Mitarbeiter sind zentrale Zielgruppe**

Die eigenen Mitarbeiter sind die vorrangige Zielgruppe der Maßnahmen der Change Communication: 90 Prozent der befragten Unternehmen richten die Kommunikation auf die Belegschaft aus. Doch auch externe Personenkreise sind für die Kommunikation im Wandel relevant: Zwei Drittel der Studienteilnehmer nennen die aktuellen Kunden als Zielgruppe der Veränderungskommunikation. Die Medien sprechen rund die Hälfte der Befragten über Change Communication an.

### Veränderungen kommunizieren wird immer wichtiger

37 Prozent der Unternehmen informieren die lokale Öffentlichkeit über die Veränderungsmaßnahmen. „Unternehmensinterner Change und die entsprechende Kommunikation lassen sich nur schwerlich von den Medien und einer interessierten Öffentlichkeit fernhalten. Deshalb muss der planvolle und zielgruppengerechte Einsatz von Change Communication dafür Sorge tragen, dass Negativeffekte auf das Unternehmensimage vermieden werden und stattdessen unternehmerischer Wandel positiv wahrgenommen wird“, sagt Bethkenhagen.

# 8

## Kontakt

---

**Für Rückfragen stehen wir gerne zur Verfügung:**

Kienbaum Communications GmbH & Co. KG  
Ahlefelder Straße 47  
51645 Gummersbach

[kienbaum-communications.de](http://kienbaum-communications.de)

Erik Bethkenhagen  
Geschäftsführer

Tel: +49 2261 703-579

Fax: +49 2261 703-639

[erik.bethkenhagen@kienbaum.de](mailto:erik.bethkenhagen@kienbaum.de)