

Wandel durch klare Kommunikation absichern

Kommunikation ist in Risikosituationen mehr als Information. Sie ist eine Investition in Vertrauen, Stabilität und Zukunft.

OLIVER SEIFRIED

Restrukturierungen gehören heute zur wirtschaftlichen Realität. Ob ausgelöst durch technologische Umbrüche, geopolitische Spannungen, eine rückläufige Nachfrage oder Effizienzprogramme: Unternehmen sehen sich immer wieder gezwungen, ihre Strukturen, Prozesse und Belegschaften an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Doch während betriebswirtschaftliche Entscheidungen häufig gut vorbereitet sind, wird die Kommunikation dieser Massnahmen oft zu spät, zu vage oder zu defensiv angegangen. Dabei trägt gerade eine glaubwürdige und konsistente Kommunikation als bewusste Investition in Stabilität und Vertrauen entscheidend zum Erfolg einer Restrukturierung bei.

Kommunikation ist Risikomanagement

Restrukturierungen sind immer auch Risikosituationen – ökonomisch gesehen, aber auch, was die Reputation angeht. Ängste der Mitarbeitenden, Gerüchte, mediale Spekulationen oder der Verlust von Schlüsselpersonen können die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gefährden. Wer dagegen in eine proaktive, konsistente Kommunikation investiert, stabilisiert Belegschaft und Umfeld. Nicht zu kommunizieren, bedeutet, die Deutungshoheit aus der Hand zu geben. Oder anders gesagt: Wer in der Krise nicht spricht, über den wird gesprochen – und das oft nicht im gewünschten Ton.

In Restrukturierungsprozessen treffen stets unterschiedliche Informationsbedürfnisse und Emotionen aufeinander. Führungskräfte müssen diese erkennen und gezielt an alle Stakeholder adressieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind emotional wie faktisch am



Restrukturierungen können viele Betroffene vor eine ungewisse Zukunft stellen.

stärksten betroffen. Sie brauchen Orientierung und ein klares Bild der Perspektiven. Transparenz, Empathie und Dialog sind hier die entscheidenden Investitionen, um Verunsicherung zu mindern und das Gefühl zu vermitteln, dass das Management verantwortungsvoll agiert.

Analoge und digitale Formate oder Townhalls mit dem oder der CEO schaffen Verbindlichkeit. Gleichzeitig erwarten Medien und Öffentlichkeit nachvollziehbare Begründungen für einen Stellenabbau, für Werksschliessungen oder einen strategischen Kurswechsel. Wer hier aktiv investiert – etwa mit regelmässigen Mitteilungen oder Hintergründgesprächen –, verhindert Imageschäden.

Auch Kundschaft, Politik, Partner und Investoren wollen wissen, ob die Restrukturierung die Leistungsfähigkeit des Unternehmens wahrt oder Chancen für eine Neuausrichtung entstehen. Direkte, faktenbasierte mündliche und schriftliche Kommunikation zahlt unmittelbar auf Geschäftskontinuität ein und sichert Vertrauen.

Ein häufiger Fehler ist, die Kommunikation zu spät zu planen. Wenn erste Gerüchte bereits kursieren oder Medien Informationen durchstechen, ist es meist zu spät für eine kontrollierte Botschaft. Gleichzeitig gilt: Kommunikation ohne Substanz schürt Erwartungen und Ängste. Der richtige Zeitpunkt ist dann erreicht, wenn die Grundsatzentscheidungen getroffen und die wichtigsten Fragen beantwortet werden können, auch wenn noch nicht jedes Detail feststeht.

Wer komplexe Restrukturierungsmassnahmen vermitteln will, braucht somit ein konsistentes Narrativ, also einen roten Faden, der Strategie, Handlungsbedarf und Massnahmen logisch verbindet. Dabei gilt: Menschen folgen eher einer plausiblen Geschichte als einem juristisch abgestimmten Faktenkatalog. Ein gutes Narrativ erklärt das Warum, beschreibt das Wie und zeigt das Wohin.

Mut zur Haltung

Führungskräfte stehen während Restrukturierungen besonders unter Beobachtung. Ihre

Gerade in angespannten Phasen darf Kommunikation nicht nur top-down gedacht werden.

Glaubwürdigkeit entscheidet über die Wirkung der Botschaft. Wer authentisch kommuniziert, Verantwortung übernimmt und schwierige Entscheidungen erklärt, statt sie zu verstecken, wird auch bei schmerzhaften Botschaften eher gehört. Dies erfordert Mut zur Haltung, nicht nur zur Formulierung.

Gerade in angespannten Phasen darf Kommunikation nicht nur top-down gedacht werden. Es braucht Raum für Fragen, Feedback und Gespräche. Mitarbeiterversammlungen, digitale Fragerunden, persönliche Ansprechbarkeit der Führung oder begleitende externe psychologische Angebote stärken in herausfordernden Zeiten das Vertrauen.

Eine Restrukturierung ist nie nur ein finanzieller oder operativer Eingriff. Sie ist auch ein sozialer und kultureller Einschnitt. Wer diesen kommunikativ professionell begleitet, reduziert Risiken, erhält Reputation und schafft die Grundlage für einen glaubwürdigen Neuanfang. Kommunikation ist dabei kein Kostenfaktor, sondern eine Investition in Stabilität und Zukunftsfähigkeit.

ALEXANDER LACHER, FRANCESCO GAETANO FAZZI UND MARIE-CHRISTIN FALKER

Die Schweizer Sanktionen gegen Russland gelten seit der Inkraftsetzung der Verordnung über Massnahmen im Zusammenhang mit der Situation in der Ukraine («Ukraine-Verordnung») im März 2022. Inzwischen hat die Schweiz das 18. EU-Sanktionspaket umgesetzt. Diese laufende Anpassung des komplexen Sanktionskatalogs birgt für Schweizer Unternehmen erhebliche rechtliche und reputative Risiken sowie operative Herausforderungen. Dies betrifft auch die Assekuranz.

Die Herausforderungen für (Rück-)Versicherer sind in drei schwer zu automatisierenden Bereichen akut. Das betrifft zunächst das Verbot der Entgegennahme von Einlagen: Art. 20 der Ukraine-Verordnung untersagt die Annahme von Einlagen ab 100 000 Franken von russischen Staatsangehörigen sowie von natürlichen und juristischen Personen mit russischer Ansässigkeit oder von russisch kontrollierten Firmen ausserhalb der Schweiz des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR). Als russisch kontrolliert gelten Unternehmen, die direkt oder indirekt zu über 50 Prozent im Eigentum oder unter der Kontrolle russischer Personen stehen. Laut der «Auslegungshilfe Sanktionsmassnahmen» des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) gilt dies auch für Lebensversicherungen (3a-Produkte inklusive). Versicherer müssen daher vor Vertragsabschluss den Wohnsitz, die Eigentumsverhältnisse sowie zusätzliche Staatsangehörigkeiten und Aufenthaltsrechte prüfen.

Zweitens bestehen die Herausforderungen beim Verbot der Überweisung oder Zurverfügungstellung von Geldern und wirtschaftlichen Ressourcen gemäss Art. 15 Abs. 2 beziehungsweise von Transaktionen mit bestimmten Gegenparteien nach Art. 24 und Art. 27 der Ukraine-Verordnung: Versicherer dürfen keine

Schweizer Russland-Sanktionen: Risiken für Versicherer

Die Russland-Sanktionen fordern die Versicherer enorm. Griffige Konzepte zur Absicherung von **Rechts- und Reputationsrisiken** sind wichtig.



Gelder an im Anhang 8 der Ukraine-Verordnung genannte Personen auszahlen. Ebenso sind Geschäfte mit russischen staatseigenen Unternehmen gemäss Anhang 15 verboten. Auch Transaktionen mit Klägern russischer Schiedsverfahren, im Zusammenhang mit Kryptodienstleistungen und mit Banken, die bestimmte Nachrichtenübermittlungsdienste für den Zahlungsverkehr nutzen, sind untersagt. Versicherer müssen darum sorgfältig prüfen, ob ihre Kundinnen und Kunden unter Kontrolle aufgelisteter Parteien stehen oder in deren Auftrag handeln beziehungsweise ob sie direkt oder indirekt von diesen Verboten betroffen sind.

Zentrum der russischen Macht: Der Kreml und die Kathedrale in Moskau.

Drittens stellen auch die Handelsbeschränkungen gemäss Art. 2a bis 14e der Ukraine-Verordnung eine besondere Herausforderung dar. Die Beschränkungen des Handels betreffen ebenfalls Dienstleistungen in Verbindung mit sanktionierten Gütern. Sprich: Die (Rück-)Versicherung dieser Güter ist verboten.

Folgen von Verstössen

Das Seco ist für die Umsetzung der Sanktionsverordnungen zuständig. Verstösse gegen die Ukraine-Verordnung können Geld- oder Freiheitsstrafen bis zu fünf Jahren nach sich ziehen, wobei bereits leichtere Verstösse zu Bussen bis zu 100 000 Franken führen können. Weiter

drohen Beschlagnahmungen oder Einziehungen durch das Seco. Zudem kann auch die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finma), welche die Einhaltung der Sanktionsgesetze im Finanzbereich überwacht, aufsichtsrechtliche Massnahmen ergreifen. Stellt die Finma zum Beispiel im Zusammenhang mit Sanktionen ein ungenügendes Risikomanagement fest, kann sie gemäss Versicherungsaufsichts- und Finanzmarktaufsichtsgesetz – je nach Schwere – Verfahren einleiten, Untersuchungsbeauftragte einsetzen, Berufs- und Tätigkeitsverbote aussprechen oder die Bewilligung entziehen. Stets vorbehalten bleiben schliesslich auch strafrechtliche Sanktionen gegen die beteiligten Personen und Unternehmen, wobei die Finma mit den Strafbehörden zusammenarbeitet. Mindestens so schwer wie diese drastischen rechtlichen Konsequenzen wiegen nach unserer Erfahrung aber auch Reputationschäden sowie der interne und externe Aufwand für diesbezügliche Untersuchungen und Aufarbeitungen von Verstössen.

Die Schweizer Versicherer sind in einer neuen Realität angekommen: Die Schweizer Sanktionen gegen Russland werden auf absehbare Zeit bleiben. Deren Komplexität, Umfang und ständige Anpassungen fordern die Compliance-Funktionen beträchtlich. Die elektronische Überprüfung von Namen anhand der Sanktionslisten reicht nicht (mehr). Die Versicherer sollten ihre sanktionsrelevanten Geschäftsprozesse und Compliance-Management-Systeme gründlich überprüfen und ständig weiterentwickeln. Nur so können sie ihre Sorgfaltspflichten erfüllen, Sanktionen vermeiden und letztlich ihre Reputation wahren. Hierfür ist externe Expertise oft unerlässlich. Auf Versicherungsregulierung spezialisierte Unternehmensberatungen verzeichnen dementsprechend steigende Anfragen.

Alexander Lacher, Partner und Leiter des Versicherungssektors, Francesco Gaetano Fazzi sowie Marie-Christin Falcker, alle bei KPMG Schweiz