

Kommunikation bei Restrukturierungen

Beschleunigter Sanierungserfolg durch Stakeholder Management

Die Ausgangsposition

Eine erfolgreiche Restrukturierung verlangt von Geschäftsführung und Gesellschafter eine frühzeitig durchdachte und rechtssichere Planung, damit die unternehmerische Krise schnell und nachhaltig bewältigt werden kann.

Die laufenden Anpassungen der Insolvenzverordnung sollen die Möglichkeiten zur operativen und finanziellen Sanierung von Unternehmen mit Mitteln des Insolvenzrechts stärken – im Wesentlichen im Rahmen einer Eigenverwaltung (ESuG).

Nun gibt es erstmals die Möglichkeit, mit Mehrheitsentscheidungen und außerhalb eines Insolvenzverfahrens eine Restrukturierung zu organisieren: Im Januar 2021 ist das «Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen» (StaRUG) in Kraft getreten. Es sieht eine rechtsformunabhängige Pflicht von Geschäftsleitungen zur Einrichtung eines Krisenfrühwarnsystems und zum Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern vor (siehe Kapitel 1).

Insgesamt haben sich die Handlungsmöglichkeiten zur Bewältigung einer Unternehmenskrise so vergrößert. Dadurch sind zugleich die rechtlichen und kommunikativen Anforderun-

gen anspruchsvoller geworden. Durch eine integrierte Vorgehensweise bei der Erstellung des Restrukturierungsplans, die die Stakeholder-Kommunikation von Beginn an berücksichtigt, bringen wir die Planbetroffenen schneller hinter ein Sanierungskonzept.

Unsere Beratungsposition

Operative Umstrukturierungen einer Unternehmensgruppe, Stellenabbau, Werksschließungen, Standortverlagerungen oder Reorganisationen sind stets mit Einschnitten verbunden, die bei aller Rationalität unter betroffenen Stakeholdern Misstrauen und Unsicherheit auslösen.

Und das nicht nur bei der Belegschaft oder den Betriebsräten, sondern insbesondere bei Banken, Gläubigern, Gerichten, Kunden und Lieferanten. Sowie durch die installierten Frühwarnsysteme immer häufiger bei den Partnern der gesamten Unternehmensgruppe.

Restrukturierungen sind hochgradig komplex: Sie bestehen aus zeitlich gestaffelten Teilprojekten und aus einer Vielzahl komplexer Einzelmaßnahmen. Allerdings liegen zum Zeitpunkt der Ankündigung von Werkschließungen,

Standortverlagerungen und Stellenabbau zumeist nur vorläufige Grobkonzepte vor, die sich an Benchmarks orientieren. Das stellt an die Inhaltsarbeit für die Kommunikation enorm große Anforderungen. Aus den betriebswirtschaftlichen Begründungen einer Restrukturierung (Business Rationale) lassen sich nicht alle Inhalte für eine überzeugende Stakeholder-Kommunikation ableiten.

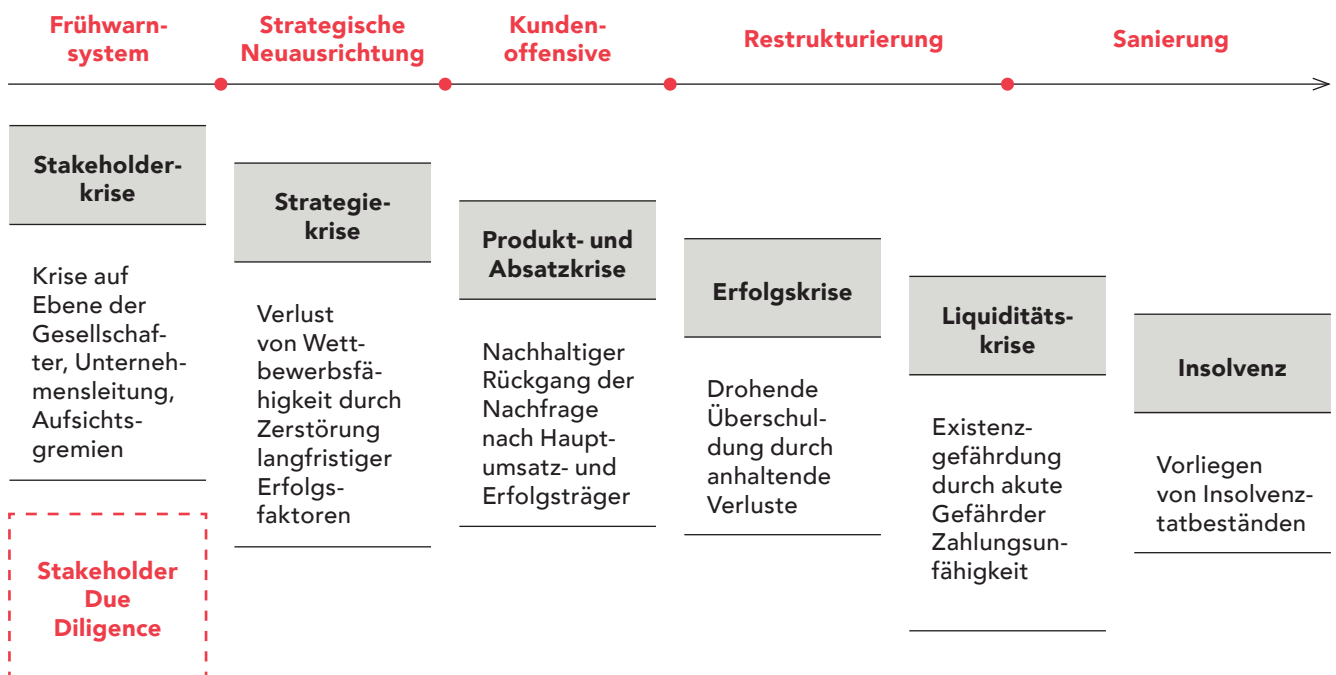
Wenn der Restrukturierungsplan wirksam werden soll, müssen ergänzende Inhalte ausgearbeitet werden. Insbesondere braucht es ein attraktives Bild des Zielunternehmens nach der Sanierung, in operativer ebenso wie in finanzieller Hinsicht, welches die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachvollziehbar erklärt, um das Vertrauen aller Beteiligten zu erhalten oder wiederzugewinnen.

Wozu Kommunikationsstrategien bei Restrukturierungen?

Die Planung der Kommunikation bei Restrukturierungen ist zentraler Bestandteil eines Stakeholder Managements.

Wir bieten mit der von uns entwickelten Stakeholder Due Diligence ein Instrument für die Krisenfrüherkennung und das Risikomanagement an.

Unsere Beratungsleistungen für die Kommunikation bei Restrukturierungen umfassen drei wesentliche Arbeitsfelder:



Auswirkungen auf Konzern oder Gruppe vermeiden

Eine gezielte Kommunikationspolitik gewährleistet, dass die Argumente direkt bei den Stakeholdern ankommen und die Krisensituation nicht eskaliert: Wir reduzieren mediale Aufmerksamkeit. Die frühzeitige Planung der Kommunikation mit Stakeholdern sorgt dafür, dass kein Dominoeffekt eintritt. Die Reputation der Gruppe oder des Konzerns bleibt von der Restrukturierung und einer Betriebsänderung (nach § 111 Nr. 1-5 BetrVG) unberührt.

Szenarien sichern Agilität bei Verfahrenswechseln

Für den Fall, dass ein gewähltes Sanierungsmodell scheitert, braucht es kurzfristig neue Argumentationsregelungen, damit das Vertrauen der Planbetroffenen nicht erodiert: Aufträge werden storniert, Kunden erheben Schadensersatzansprüche, die Verhandlungen mit dem Betriebsrat scheitern oder die Liquiditätskrise verschärft sich und Zahlungsunfähigkeit droht. Für diese und weitere Szenarien werden

Argumentationslinien und Dokumente für die Kommunikation vorab erstellt, damit hektische Feuerwehreinsätze vermieden werden: Die Deutungshoheit des Unternehmens wird so gesichert.

Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften optimal vorbereiten

Bereits zu Beginn einer Umstrukturierung auch nur eines Unternehmensteils Ihrer Gruppe sollte über eine grundsätzliche taktische Vorgehensweise entschieden werden: Wählt man ein umfassendes Kommunikationskonzept oder eine schrittweise Kommunikation? Unsere Beratung zielt darauf ab, einen Vertrauensverlust durch den Vorwurf eines gezielt schiebchenweisen Vorgehens («Salami-Taktik») zu vermeiden. Für eine zügige Einigung ist vor allem die Kommunikation von Zahlen erfolgskritisch: Welche Abbauziele oder konkret betroffenen Stellen werden im Rahmen der Erstkommunikation angekündigt?

Was wir anbieten

- Ergänzung des Restrukturierungsplans um einen Kommunikationsplan
- Weiterentwicklung Business Rational zu einer Zukunftsstory («BiggerPicture®»-Methode)
- Stakeholder-Kommunikation mit den Planbetroffenen: Banken, Warenkreditversicherer, Gläubiger, Gerichte, Kunden
- Second Opinion in insolvenzrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht
- Stundengenaue Ablaufplanung für die Erstkommunikation («D-Day-Plan»)
- Leak Management
- Taktische Kommunikation von Zahlen
- Argumentationslinien für die Verhandlungen zum Interessenausgleich und zum Sozialplan
- Change Management nach Betriebsänderung
- Führungskräftecoaching
- Stakeholder Due Diligence als Frühwarnsystem für das Risikomanagement

Wie Sie profitieren

- Beurteilungskompetenz in rechtlichen Fragestellungen durch langjährige Erfahrungen im Insolvenzrecht
- Professionelle Prüfung Ihrer Umstrukturierungswünsche mit dem Ziel, den besten und gleichzeitig «minimalinvasiven» Umsetzungsweg zu ermitteln
- Agile Transformation durch Einbindung der Betriebsräte in die Planungen
- Zeitgewinn durch rechtliche und kommunikative Beratung aus einem Guss
- Sicherstellung der Reputation von Gruppe oder Konzern
- Reduktion medialer Aufmerksamkeit
- Aufbau einer optimalen Verhandlungsposition für eine Einigung mit den Arbeitnehmervertretern
- Aufsetzen langfristiger Reportings

Ihre Ansprechpartner



Klaus Lintemeier

Managing Partner
Am Waldspitz 1
81375 München
T +49 89 5787 5365
M +49 172 544 1262
klaus.lintemeier@lintemeier-advisors.com



Dr. Hubertus Bartelheimer

Rechtsanwalt
Fachanwalt für Insolvenzrecht
ESUG-Berater (DIAI)

PLUTA Rechtsanwalts GmbH
Karl-Heinrich-Ulrichs-Straße 24
10785 Berlin

T +49 30 264768-0
M +49 172 8209456
Hubertus.Bartelheimer@pluta.net



Lintemeier Advisors gehört zu den führenden Managementberatungen für Strategie und Kommunikation. Wir verstehen Kommunikation als unternehmerische Aufgabe. Unser Leistungsversprechen lautet: Wir verbessern die Position von Unternehmen und Unternehmern. Dafür bieten wir ein Spektrum individueller und innovativer Beratungsleistungen an. Gemeinsam mit unseren Mandanten entwickeln wir schnell wirksame Lösungen, die exakt auf die jeweilige Aufgabe ausgerichtet sind. Auf Basis unserer unternehmerischen Beratungsphilosophie stellen die jeweils verantwortlichen Partnerinnen und Partner hocherfahrene Teams zusammen, die den jeweiligen Anforderungen des Projekts auf internationaler wie auf nationaler Ebene genau entsprechen.

Veröffentlichungen

Bartelheimer, Hubertus (2019): Insolvenz in Eigenverwaltung aus Sicht der Investoren. Sanieren unter Insolvenzschutz statt liquidieren durch Insolvenz (mit Jasper Stahlschmidt). - Berlin/Düsseldorf.

Lintemeier, Klaus (2013): Stakeholder Integration: Zum Wertschöpfungsbeitrag von Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement. Mit einem Vorwort von R. Edward Freeman und Eberhard von Koerber (mit Ansgar Thießen, Lars Rademacher). - München: MHMK University Press.

Lintemeier, Klaus (2013): „Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen“. – In: Thießen, Ansgar (Hrsg): Handbuch Krisenmanagement. – Springer: Wiesbaden, S. 53-67.

Lintemeier, Klaus (2000): „The life of an issue and approaches to its control (mit Susanne Femers, Joachim Klewes)“. – In: Journal of Communication Management 4 (3), S. 253-265.