

# Kommunikation bei Restrukturierungen

## Beratungsansatz und Leistungsangebote

### **Die Ausgangsposition:** Auch vermeintlich erfolgreiche Unternehmen sind betroffen

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 Unternehmens-

krise so vergrößert. Dadurch sind zugleich die rechtlichen und kommunikativen Anforderungen 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.

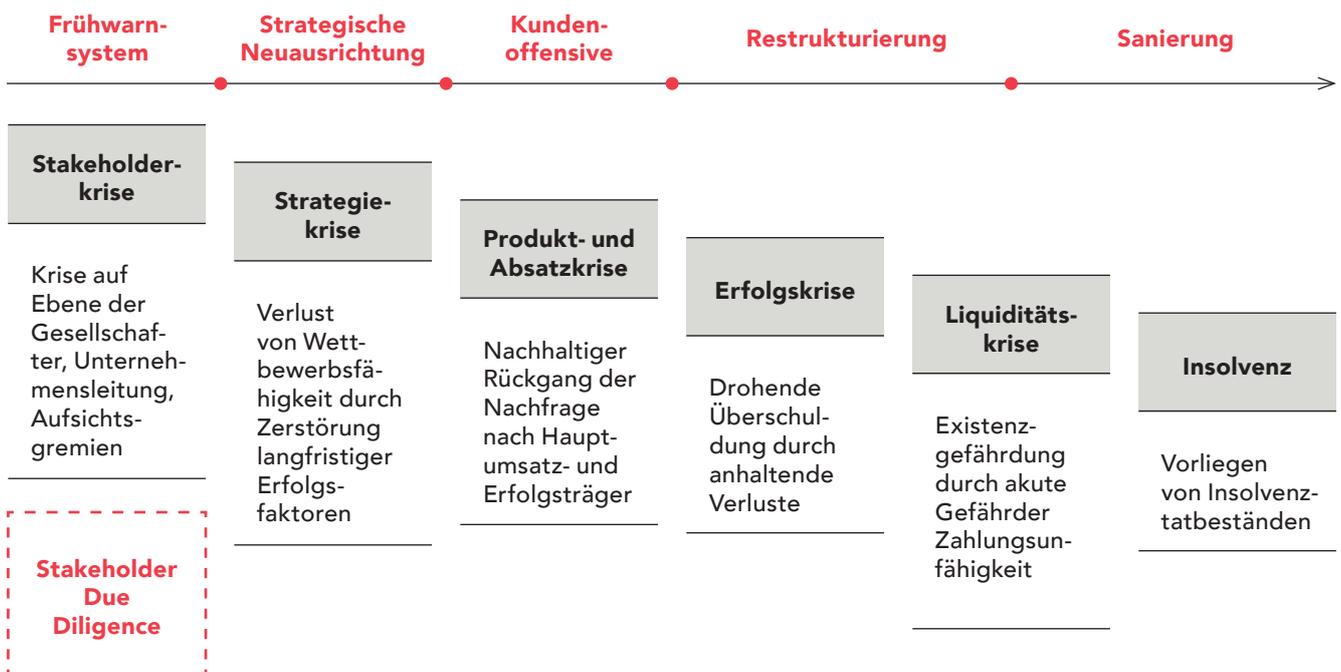
Wenn der Restrukturierungsplan wirksam werden soll, müssen ergänzende Inhalte ausgearbeitet werden. Insbesondere braucht es ein attraktives Bild des Zielunternehmens nach der Sanierung, in operativer ebenso wie in finanzieller Hinsicht, welches die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachvollziehbar erklärt, 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 und Sanierungen helfen dabei, drei wesentliche Ziele zu erreichen:



## **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?

## Wie wir vorgehen

- Ergänzung des Restrukturierungsplans um einen Kommunikationsplan
- Weiterentwicklung Business Rationale zu einer Zukunftsstory («BiggerPicture®»-Methode)
- Alignment der Kernstory mit GF/Vorstand (inhaltl. Coaching, Perspektiven)
- Aktivierung und Einbindung Führungskräfte (selbst Planbetroffene)
- Stundengenaue Ablauf- und Einsatzplanung für die Erstkommunikation («D-Day-Plan»)
- Leak Management
- Taktischer Umgang mit Zahlen und Szenarien
- Unterstützung Dialog mit Betriebsrat/AN-Vertreter („Gefechtsplanung“)
- Change Management nach Betriebsänderung
- Coaching von Top-Management und Führungskräften

## Welche Ergebnisse wir erzielen

- Einheitliche, positive Change Story (z.B. „Zukunfts-/Kundenbindungs-/Aufholprogramm“ statt „Sanierungskurs“)
- „Bindung“ Leistungsträger bzw. „an Bord“
- Führungskräfte als Kommunikatoren nutzen
- Kaskadischer Plan für Kommunikation
- Timing Kapitalmarkt- und Kundenkommunikation
- Schneller Interessenausgleich und Verhandlungserfolg mit Arbeitnehmervertretern

## Kernkompetenzen

- Change Management
- Coaching
- Restrukturierungskommunikation
- Unterstützung Gespräche und Verhandlungen mit Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern

## Hintergrund Klaus Lintemeier

- Seit 2011: Gründer und Partner Lintemeier Advisors
- 10 Jahre Erfahrung als Leiter Kommunikation in Unternehmen
- Mehr als 30 Mandate bei Restrukturierungen und Sanierungen
- > 20 Jahre TOP-Managementberatung
- Ausbildung zum systematischen Coach

## Auszug Projekterfahrungen

- Personalumbau durch Reorganisation des Vertriebs, Entwicklung von Sprachregelungen, Konzeption und Umsetzung von Veranstaltungen, Reden, Präsentationen  
[PHARMA]
- Abwehrstrategie Mitbestimmung bei Standortschließung, Auftrittsplanung Vorstand, Hintergrundgespräche Medien  
[CHEMIE]
- Restrukturierungskommunikation für das Geschäftsfeld Cargo, Begleitung Personalabbaumaßnahmen  
[Logistik]
- Werkschließung und Stellenabbau, Kommunikationsberatung Geschäftsführung, Ausarbeitung einer positiven Change Story und des Projektnamens  
[BAUSTOFFE]
- Stellabbau Innendienst, Kommunikation des Sanierungsprogramms „Triathlon“; Coaching Führungskräfte, Taktung Erstkommunikation  
[VERSICHERUNG]
- Krisenkommunikation Streikfall, Kommunikation der Ausgliederung der Ground Handling Services, Coaching Vorstand und Führungskräfte  
[AVIATION]

**Ihr 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](mailto:klaus.lintemeier@lintemeier-advisors.com)

Bäuerlegasse 32  
1200 Wien  
T +43 1 535 49700

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.