



Kommunikation in Krisenzeiten

Wer weder Mitarbeiter noch Auftraggeber, Lieferanten und Banken über die Schieflage im Unternehmen rechtzeitig aufklärt, läuft Gefahr, die Krise dadurch noch weiter zu verstärken: Spekulationen und Gerüchte erhalten enormen Auftrieb. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Unternehmenskrise zur Existenzkrise entwickelt, steigt um ein Vielfaches. Und: Die Chance für einen vielleicht notwendigen Neustart wird damit vertan.

Kommunikation mit Mitarbeitern und Führungskräften

Warum?

- Motivation und Leistungsbereitschaft stabilisieren
- vorhandene Potenziale ausschöpfen
- von Beginn an Mitarbeitern Orientierung bieten durch realistische Information

Was und Wie?

- Zeitnahe Mitarbeiterbesprechung
- Betriebsversammlung einberufen

Worauf ist zu achten?

- Sofort, wenn „Bedrohung“ für das Unternehmen bevorsteht, Kontakt mit den betrieblichen Gremien (z.B. Betriebsrat, Sprecherausschuss) aufnehmen
- Situation offen und realistisch schildern
- Ursachen und Rahmenbedingungen benennen
- um Vertrauen werben und an Konsensfähigkeit appellieren (z.B. freiwilliger Verzicht auf Gehaltsbestandteile)
- Sofortmaßnahmen initiieren (z.B. Projektgruppe, Task Force, Sanierungsberatung)
- mögliche Konsequenzen aufzeigen (z.B. Zahlungs-unfähigkeit, Überschuldung, betriebsbedingte Kündigungen, Änderungskündigungen, Einleitung eines Insolvenzverfahrens)
- Abteilungsbesprechungen durchführen
- Einzelgespräche anbieten

Kommunikation mit Geschäftspartnern (Kunden und Lieferanten)

Warum?

- Ausloten, wie die Interessen der Geschäftspartner in Übereinstimmung zu bringen sind
- vorhandene Potenziale ausschöpfen

Was und Wie?

- Abgestufte Kommunikation, je nach Wichtigkeit des Kunden bzw. Lieferanten, in mündlicher oder schriftlicher Form (z. B. Lieferanten-/Kundengespräche bzw. -besprechungen)



Worauf ist zu achten?

- Situation realistisch darstellen, ggf. mit Unterstützung von Steuer- oder Unternehmensberatern
- um Mithilfe bei der Krisenbewältigung bitten (z. B. Zahlungsaufschub, Lieferantenkredit, Stundung, Fristverlängerung, Skonto- oder Rabattgewährung)
- Appell an Vergangenheit und gemeinsame Zukunft
- kontinuierliche Kommunikation vereinbaren

Kommunikation mit Banken

Warum?

- Liquidität sicherstellen
- Existenzsicherung gewährleisten

Was und Wie?

- Gespräch mit Kundenberater der Hausbank und evtl. weiterer Geschäftsbanken
- Kontaktaufnahme mit Förderbank (z.B. KfW, Bürgschaftsbank)

Worauf ist zu achten?

- Informationen (Unternehmenslage, Engpass) realistisch darstellen
- Konzept zur Krisenbewältigung skizzieren (mündlich/schriftlich)
- aussagefähiges Zahlenmaterial vorlegen, ggf. Termin mit Steuer- oder Unternehmensberater gemeinsam wahrnehmen
- zur Verfügung stehendes Instrumentarium ausloten (z.B. Erhöhung Kreditlinie, Umschichten von Krediten, Darlehensaufnahme)
- gemeinsames Gespräch mit allen beteiligten Banken zur Lösungsfindung vereinbaren

Kommunikation mit externen Institutionen (z.B. Agentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger, Kammern)

Warum?

- alle verfügbaren Möglichkeiten zur Existenzsicherung ausschöpfen
- externen Sachverstand nutzen

Was und Wie?

- rechtzeitig Kontakt aufnehmen, um gesetzliche Handlungsspielräume zu klären
- Existenzsicherungsmaßnahmen vereinbaren

Worauf ist zu achten?

- Lückenlose Information der jeweiligen Ansprechpartner
- Lösungsmaßnahmen eruieren (z.B. Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen)
- Förderungsmöglichkeiten durch das Arbeitsamt abstimmen und Einführung von Kurzarbeit festlegen
- vorhandenen Beraterpool nutzen
- „Runden Tisch“ der KfW Bankengruppe in Anspruch nehmen

Quelle: Zentrum für Management- und Personalberatung Edmund Mastiaux & Partner, Bonn.