



Kommunikation in Krisenzeiten

Wer weder sein Personal noch seine Kundschaft, 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 Mitarbeitenden und Führungskräften

Warum?

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

Was und Wie?

- Zeitnahe Gespräche führen
- 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. Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, betriebsbedingte Kündigungen, Änderungskündigungen, Einleitung eines Insolvenzverfahrens)
- Abteilungsbesprechungen durchführen
- Einzelgespräche anbieten

Kommunikation mit Geschäftspartnerinnen und -partnern (Kundschaft und Lieferanten)

Warum?

- Ausloten, wie die Interessen der Geschäftspartnerinnen und -partner in Übereinstimmung zu bringen sind
- vorhandene Potenziale ausschöpfen

Was und Wie?

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

Worauf ist zu achten?

- Situation realistisch darstellen, ggf. mit Unterstützung einer Steuer- oder Unternehmensberatung
- Um mithilfe bei der Krisenbewältigung bitten (z. B. Zahlungsaufschub, Lieferantenkredit, Stundung, Fristverlängerung, Skonto- oder Rabattgewährung)
- Appell an an erfolgreiche Vergangenheit und gemeinsame Zukunft
- kontinuierliche Kommunikation vereinbaren

Kommunikation mit Banken

Warum?

- Liquidität sicherstellen
- Existenzsicherung gewährleisten

Was und Wie?

- Gespräch mit der Hausbank und evtl. weiteren 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 Unternehmensberatung 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 Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner
- Lösungsmaßnahmen eruieren (z.B. Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen)
- Förderungsmöglichkeiten durch das Arbeitsamt abstimmen und Einführung von Kurzarbeit festlegen
- vorhandenen Beraterinnen- und Beraterpool nutzen

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