



Ein Unternehmen  
in der Krise  
gleichet einem  
Schiff in Seenot.

## AKTIONEN & INFORMATIONEN ABSTIMMEN

# HANDELN – UNMITTELBAR UND TRANSPARENT

*Oft reagieren Unternehmen zu spät in Krisensituationen, mit fatalen Folgen. Denn schnelles Vorgehen, zusammen mit offener Informationspolitik, ist geboten.*

Ist die Krise erkannt, muss sofort und unabhängig vom ganzheitlichen Restrukturierungskonzept nach „offenen Schleusen“ und „Eisbergen“ Ausschau gehalten werden, die das Unternehmen kurzfristig in der Existenz bedrohen und unabhängig von der Gesamtlösung unmittelbar bewältigt werden können und müssen.

## SOFORTMASSNAHMEN IN DER KRISE

Ein Unternehmen in der Krise gleicht einem Schiff in Seenot. Auch dort herrschen Regeln für sofortige Überlebensaktionen: Es gilt, zunächst Ruhe zu bewahren und Notfallmaßnahmen einzuleiten. Erst dann werden weitere Schritte in Angriff genommen – und ein geordneter Rettungsplan erstellt. Die Sofortmaßnahmen im Unternehmen müssen ebenso organisiert vorstatten gehen, einige der wichtigsten werden hier beschrieben.

### BEI FORTGESCHRITTENER KRISE:

- **Prüfung und Beseitigung von Insolvenztatbeständen** (siehe Seite 5 Insolvenzzreife)
- **Stand-still-Vereinbarungen** mit Banken und Lieferanten sowie Warenkreditversicherern: Mit allen Gläubigern ist zu verhandeln, dass sie den Status quo ihrer Kreditvolumina erhalten, um den sofortigen finanziellen Zusammenbruch des Unternehmens zu vermeiden.
- **Nicht überlebenswichtige Ausgaben stoppen:** Geplante Investitionen, Sonderzahlungen an Mitarbeiter und sonstige Kosten sollten auf ihre Notwendigkeit geprüft und aus dem laufenden Budget gestrichen werden. Nach Möglichkeit sind mit Lieferanten längere Zahlungsziele zu vereinbaren, ggf. Wechsel auszustellen.

### • **Forderungen schneller einziehen und absichern:**

Nicht nur in Krisenzeiten ist es wichtig, ausstehende Rechnungen von säumigen Kunden schnellstmöglich „einzutreiben“ und ein straffes Forderungsmanagement aufzubauen. Ein wichtiger Faktor kann auch die Absicherung der Ansprüche durch Kreditversicherer sein.

• **Factoring:** Offene Rechnungen können an einen Factoring-Anbieter verkauft werden. Dieser zahlt binnen weniger Tage 70 bis 90 Prozent der ausstehenden Summe, was regelmäßig zu einer deutlich verbesserten Liquidität führt. Neben dem verdeckten Factoring (reine Vorfinanzierung ohne Offenlegung gegenüber Kunden) ist auch ein offenes Full-Service-Factoring möglich (Übernahme von Rechnungsversand, Mahnungswesen und Inkasso durch den Factorer).

• **Beantragung staatlicher Mittel:** Auch der Staat hilft – mindestens 15 Mrd. Euro hat die Bundesregierung z.B. im Jahr 2009 bereitgestellt, damit mittelständische Unternehmen zahlungsfähig bleiben können. Ausfallbürgschaften der Bundesländer sind seit Jahrzehnten ein probates Mittel zur Liquiditätssicherung in der Krise. Ein Nachteil der öffentlichen Hilfe besteht im zusätzlichen Verwaltungs- und Gebührenaufwand. In der Regel ist zudem ein vollständiges Sanierungskonzept erforderlich.

### BEI FRÜHEM KRISENSTADIUM:

• **Sicherung bzw. Erhöhung der Kreditlinie:** Ein vorausschauendes Management sichert bereits in besseren Zeiten die vorhandene Kreditlinie und richtet einen Liquiditätspuffer für schlechtere Zeiten ein.

• **Leasen statt kaufen:** Kann der Unternehmensfortbestand nur durch neue Investitionen z.B. in Maschinen gesichert werden, ist Leasing eine echte Alternative. Das Unternehmen vermag die ratenweise Belastung langfristig einzukalkulieren und verbessert zudem die Eigenkapitalquote.

• **Sale-and-Lease-Back:** In der Substanz des Unternehmens steckt Kapital, das sich durch den Verkauf und ein sofortiges Zurückleasen von Maschinen und Immobilien verfügbar machen lässt. Auf diesem Weg kann frisches Geld gewonnen werden. Voraussetzung hierbei ist, dass dieses Anlagevermögen nicht als Sicherheit für andere Finanzierungen dient.

### KOMMUNIKATION IN DER KRISE

Keine Panik – das ist die Devise an Bord und im Unternehmen gleichermaßen. Kontrollverlust und Hysterie bedeuten das Scheitern aller Anstrengungen und beschleunigen den „Untergang“. Transparentes Handeln erstickt eventuell aufkeimende Panik im Ansatz: Die frühzeitige und überzeugende Vermittlung von Informationen zur Lage und zu aktuellen Maßnahmen an die relevanten Beteiligten ist wichtig – sie schafft Glaubhaftigkeit und Vertrauen.

Zu den Beteiligten intern gehören die Unternehmensführung, Gesellschafter und Beirat sowie die Belegschaft mit ihrer Mitarbeitervertretung (Betriebsrat). Je nach Beschaffenheit der Krise sollte auch eine externe Kommunikation praktiziert werden, die Lieferanten, Gläubiger und Banken, die Kunden sowie auch die Öffentlichkeit umfassen kann.

Keine oder eine nur unzureichende Kommunikation provoziert Spekulationen und Gerüchte. Kurzschlussreaktionen und Loyalitätsbruch externer ebenso wie interner Beteiligter können die Folge sein. Nicht selten wird bei Unternehmenskrisen dadurch vorschnell die Geschäftsführung von Stakeholdern und Mitarbeitern verantwortlich gemacht – und ihr damit gleichzeitig die Kompetenz zur Bewältigung der Krise abgesprochen.

Zielgerichtete Kommunikation dient dem Abbau von Spannungen und dem Aufbau von Vertrauen. Das Hauptaugenmerk des Managements sollte dabei stets darauf liegen, bestehende Rechtsnormen und Verträge als Rahmen der Krisenbewältigung einzuhalten, den Gesamtüberblick zu wahren und Transparenz im Vorgehen zu gewährleisten.

*Zielgerichtete Kommunikation dient dem Abbau von Spannungen und dem Aufbau von Vertrauen.*

## FAZIT

Das gezielte Einleiten von Sofortmaßnahmen ebenso wie die sichere Steuerung einer wirkungsvollen Krisenkommunikation sind Felder, die Entschlossenheit, Entscheidungsfreude und kritische Distanz erfordern. Der Einsatz von Externen als neutrale Dritte trägt in dieser Situation oftmals zu einem sachlichen und ergebnisorientierten Umgang bei.

## STOLPERSTEINE DER KRISENKOMMUNIKATION

- Keine unüberlegten Reaktionen und Bauchentscheidungen – sondern sachliche Darstellungen
- Keine (öffentlichen) Schuldzuweisungen oder Vergangenheitsbewältigungen („schmutzige Wäsche“)
- Keine persönlichen Angriffe
- Kein „Öl ins Feuer gießen“
- Gegendarstellungen sind nur in absoluten Ausnahmesituationen eine Option

Foto: Fotolia

## BAUSTEINE DER KRISENKOMMUNIKATION

- Rechtzeitiges Einbinden der Beteiligten in den Sanierungsprozess
- Umfassende Information der Beteiligten über die relevanten Maßnahmen
- Klarheit zum Status quo schaffen und vermitteln
- Transparenz über das geplante Vorgehen zur Krisenbewältigung herstellen
- Einhalten der rechtlichen Informations- und Kommunikationsvorschriften
- Abbau von Misstrauen und Aufbau von Vertrauen unter den Beteiligten
- Motivation der Beteiligten