

# **Beredtes Schweigen oder Notlüge? Unternehmen zwischen stiller Sanierung und Ad-hoc-Kommunikation**

Rolf Schläpfer

## **Inhalt**

I. Aktive Kommunikation und ihre Tücken.....	117
II. Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen.....	119
III. Eigene Dynamik der Kommunikation.....	120
IV. Vier Kommunikationsstrategien.....	122
1. No Comment-Strategie.....	123
2. Transparenz-Strategie.....	126
3. Notlüge.....	127
4. Newsflow-Strategie.....	128

## **I. Aktive Kommunikation und ihre Tücken**

Der Kommunikation kommt in jedem Unternehmen eine zentrale Rolle zu. Sie hilft Dinge zu erklären, Prozesse zu steuern, Vertrauen aufzubauen und Krisen zu meistern. Grundsätzlich gilt dabei: Je transparenter die Kommunikation, desto höher das Vertrauen. Ein hoher Vertrauensbonus stärkt wiederum die Reputation und damit das Fundament eines Unternehmens.

Vertrauen schafft man also durch aktive Kommunikation. In Krisensituationen – und Liquiditätsengpässe und Sanierungen gehören definitiv dazu – ist die Ausgangslage jedoch komplexer. Dies sei an zwei bekannten Beispielen aus der Praxis illustriert.

Das erste wurde Teil der Schweizer Aviatik-Geschichte: Als sich 2001 die *SAirGroup* bereits in einem bedrohlichen Liquiditätsengpass befand, erklärte

der Verwaltungsratspräsident, er habe einen Milliardenkredit bekommen, die Lage sei unter Kontrolle. Kurze Zeit danach, am 1. Oktober 2001 wurde angekündigt, dass für Teile des Konzerns Nachlassstundung beantragt werde. Der VRP wurde in der Folge der Falschaussage und Täuschung von Geschäftspartnern bezichtigt. Von einer Strafklage wegen ungetreuer Geschäftsbesorgung, unwahren Angaben über kaufmännisches Gewerbe und weiteren Anklagepunkten wurde er später freigesprochen.

Das zweite Beispiel: Der Aufsichtsratspräsident der *Deutschen Bank* erklärte 2002, dass er davon ausgehe, dass der Finanzsektor die Kreditwürdigkeit der Kirch-Gruppe anzweifeln werde. Kurze Zeit später deponierte die ehemals stolze Mediengruppe von Leo Kirch die Bilanz. Der Banker wurde in der Folge angeklagt, mit seiner Aussage zum Konkurs beigetragen zu haben. Der Streit wurde in diesem Frühjahr beigelegt, nachdem sich die Deutsche Bank bereit erklärt hatte, 900 Mio. Euro zu bezahlen. Die Aussage von Rolf Breuer wurde bereits vor dem Settlement von den Medien als „das wohl teuerste Fernsehinterview aller Zeiten“<sup>1</sup> beschrieben.

Kommt also der Schönfärber mit einem blauen Auge weg, während der Mahner gebüsst wird? Die beiden Beispiele zeigen jedenfalls eines auf: Auch eine aktive Kommunikation hat ihre Tücken. Wie auch immer man kommuniziert, setzt man sich erheblichen Risiken aus. Das Problem dabei: Ein Unternehmen mit Liquiditätsproblemen sieht sich einem schwierigen Dilemma gegenüber: Einerseits ist Transparenz in der Regel eine vertrauensbildende Massnahme, andererseits kann eine zu offene Kommunikationspolitik wichtige Stakeholder täuschen oder verunsichern und damit die Problemlösung negativ beeinflussen.

Im Bewusstsein über diese Zusammenhänge wurde mit der Revision des SchKG der rechtliche Rahmen geändert: Gemäss SchKG Art. 293c Abs. 2 kann nun „in begründeten Fällen auf die öffentliche Bekanntmachung bis zur

---

<sup>1</sup> HÖPNER AXEL/REUTER WOLFGANG/LANDGRAF ROBERT/KÖHLER PETER, Das wohl teuerste Fernsehinterview aller Zeiten, in: Handelsblatt, Düsseldorf, vom 23. Februar 2014.

Beendigung der provisorischen Stundung verzichtet werden, sofern der Schutz Dritter gewährleistet ist und ein entsprechender Antrag vorliegt.“<sup>2</sup>

Das Unternehmen erhält also in seiner Kommunikationspolitik einen grösseren Spielraum als früher. Was bedeutet das für die Kommunikationspolitik und welche Einflussfaktoren muss der Verwaltungsrat berücksichtigen? Was soll der VR tun, wenn er gefragt wird, ob eine stille Sanierung im Gange sei? In diesem Zusammenhang gilt es, zwei Themenkreise etwas näher zu beleuchten: Die Stakeholder des Unternehmens und deren unterschiedlichen Interessen, sowie die Dynamik der Insolvenz.

## II. Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen

Im grossen Beziehungsgeflecht eines Unternehmens stehen sich oft fundamental unterschiedliche Interessen gegenüber. Dies sei an drei Hauptbezugsgruppen erläutert:

Ein *Lieferant* ist in der Regel daran interessiert, mit einem Abnehmer möglichst langfristig zusammenarbeiten zu können, sofern dieser die Konditionen einhält. Solange die Bonität des Abnehmers stimmt, wird ein Lieferant auch bereit sein, in Ausnahmefällen temporär etwas längere Zahlungsfristen zu gewähren. Ist die Liquidität jedoch infrage gestellt, wird er geneigt sein, die Zahlungsbedingungen zu seinem Vorteil zu verbessern, sei dies durch Anzahlungen, kürzere Fristen oder Barzahlung. Ein offenes Ansprechen von Liquiditätsproblemen kann demnach dazu führen, dass sich ein Unternehmen verschärften Konditionen gegenüber sieht. Kurz vor dem Swissair-Grounding mussten die Captains auf gewissen Flughäfen zehntausende Dollars in bar bereithalten, um die Betankung ihres Flugzeuges zu berappen, was von der Airline nicht nur im Cash-Management, sondern auch logistisch und sicherheitstechnisch eine Parforce-Leistung abverlangte.

Auch *Fremdkapitalgeber* machen ihre Konditionen von der Bonität des Schuldners abhängig. Deshalb steigt bei einer Refinanzierungsrunde die Prämie mit abnehmender Bonität des Schuldners. Was zur Folge hat, dass dieser

---

<sup>2</sup> Art. 293c Abs. 2 SchKG.

künftig einen Grossteil des generierten Cashflows für Zins- und Amortisationszahlungen verwenden muss, statt die Mittel in die Weiterentwicklung des Geschäfts zu investieren. Die von der Euro-Krise besonders betroffenen PIIGS-Staaten können ein Lied davon singen. Bemerkenswert dabei ist, dass die Konditionen nicht zwingend von der effektiven Bilanz und Erfolgsrechnung, sondern vielmehr von den künftigen Erwartungen abhängen. Anders ist es nicht zu erklären, dass sich die Zinssätze für Staatsanleihen Spaniens, Italiens oder Griechenlands zuerst innert weniger Monate massiv erhöht und dann bald auch wieder substantiell verringert haben, obwohl sich in dieser kurzen Zeitperiode die Schuldensituation dieser Länder nicht komplett verändert hatte.

*Kunden*, die wichtigste externe Zielgruppe jedes Unternehmens, werden ihre Kaufentscheidung wiederum mitunter auch davon abhängig machen, ob ihnen aus dem Kauf einen Nachteil erwachsen könnte. Ein Autokäufer wird es sich zweimal überlegen, ob er einen Wagen von einer Firma erwerben soll, die auf absehbare Zeit unter Umständen abgegebene Garantien und Ersatzteillieferungen nicht mehr garantieren kann. Ein Ferienreisender wird einem Reisebüro in Liquiditätsnöten kaum eine Anzahlung machen, da er befürchten muss, dass er die erhoffte Gegenleistung möglicherweise nie erhalten wird.

### **III. Eigene Dynamik der Kommunikation**

Damit sind wir bei einem Kernpunkt: Der Verwaltungsrat muss grundsätzlich sicherstellen, dass die Bezugsgruppen seines Unternehmens möglichst akkurat über die aktuelle Situation im Bild sind, damit sie über eine gesicherte Basis für ihre Entscheidung verfügen. Die Kommunikation selbst ist jedoch nicht statisch, sondern Teil eines dynamischen Prozesses: Sie beschreibt nicht das Ende eines Ablaufs, sondern steht oft am Anfang einer Kettenreaktion und beeinflusst diese selbst massgeblich: Gerade weil eine Firma über ein Liquiditätsproblem kommuniziert, kann sich eben dieses Problem verstärken: Kunden zögern mit ihrem Kauf, Lieferanten verkürzen Zahlungsfristen, Obligationäre verlangen höhere Zinsen, demotivierte Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Mit diesem Verhalten bringen sie jedoch alle eine Negativspirale immer schneller zum Drehen.

Die – gut gemeinte – aktive Kommunikation bewirkt dadurch letztlich genau das Gegenteil vom dem, wofür sie eigentlich gedacht war: Statt Klarheit zu schaffen und damit Druck aus dem System nehmen, trägt sie zur Verunsicherung bei den Stakeholdern bei. Diese reagieren darauf mit Massnahmen, die zu einer weiteren Verschlechterung der Liquidität des Unternehmens beiträgt. Statt das Fundament durch aktive Kommunikation und Transparenz zu stärken, wird es geschwächt. Paradoxerweise oft nicht nur zulasten des zahlungsunfähigen Unternehmens selbst, sondern vor allem auch von dessen Stakeholdern.

Im schlechtesten Fall gefährdet eine solche Negativspirale nicht nur das betroffene Unternehmen und dessen unmittelbares Umfeld, sondern eine ganze Branche, oder Volkswirtschaft. Erinnerung sei an die Folgen von Bank Runs. Der Leiter des Wirtschaftsressorts einer bekannten Sonntagszeitung erhielt im Rahmen der Spekulationen rund um die US-Klagen gegen die Credit Suisse von mehreren Seiten Anspielungen und Spekulationen über angebliche Liquiditätsprobleme der Grossbank. Diese entbehrten zwar jeglicher Grundlage, wären aber eine interessante Geschichte wert gewesen. Sein Entsch eid, diese Spekulationen nicht einmal als unwahrscheinliche Gerüchte zu publizieren, zeugt von einem grossen Verantwortungsbewusstsein: Hätte er das an sich haltlose Gerücht publiziert, hätte er damit möglicherweise eine verheerende Kettenreaktion in Gang gesetzt.

Im eingangs zitierten Kirch-Fall argumentierte der damalige Geschäftsführer des Medienkonzerns, dass die Insolvenz gar nie eingetreten wäre, wenn es nicht die verheerenden öffentlichen Spekulationen über mögliche Zahlungsprobleme gegeben hätte – seiner Meinung nach (mit)verursacht durch den Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank. Der teure Satz des Vorstandsvorsitzenden Rolf Breuer: „Was alles man darüber lesen und hören kann, ist ja, dass der Finanzsektor nicht bereit ist, auf unveränderter Basis noch weitere Fremd- oder gar Eigenmittel zur Verfügung zu stellen.“ Er hatte mit dieser mittlerweile berühmten Aussage aus Sicht der Kläger die Negativspirale offensichtlich weiter angeheizt. Leo Kirch selbst fasste dies mit dem drastischen Worten zusammen: „Erschossen hat mich der Rolf.“

Aus der Optik des Unternehmens und seiner Eigner ist es nachvollziehbar, dass ihnen daran liegt, dass ihre finanzielle Schieflage nicht ruchbar wird: Es ist gerade in Krisensituationen Gift für ein Unternehmen, wenn es durch Ge-

rüchte und Spekulationen weiter destabilisiert wird. Was der Verwaltungsrat und das Management in Krisenzeiten brauchen, sind genügend Ressourcen, um sich möglichst ohne störende Einflüsse mit der Krise auseinandersetzen und unter Zeitdruck geeignete Lösungen entwickeln zu können. Die Energie soll ins Solution Management und nicht in zeitaufwändige PR-Schlachten hineinfließen, so die Argumentation auf Unternehmensseite.

Für die führenden Organe ist eine genügende Liquidität die Basis, um langfristig das Fortbestehen und Gedeihen des Unternehmens zu ermöglichen, sprich: Gewinne zu erwirtschaften. Sie sind aber grundsätzlich bereit, kurzfristig eine Durststrecke durchzustehen. Eine allzu öffentliche Diskussion kann aus der Durststrecke jedoch ein Endspiel machen. Ein Übermass an Transparenz kann bei einer finanziellen Schieflage laufende Verhandlungen mit möglichen Partnern empfindlich stören oder zum Scheitern bringen. So mutmasste „Die Welt“:

„Vielleicht wäre Berlusconi bei Kirch eingestiegen, hätte sich nicht im Vorfeld durch öffentliche Spekulationen eine Welle der Antipathie aufgebaut.“<sup>3</sup>

#### **IV. Vier Kommunikationsstrategien**

Was heisst dies alles nun für die Kommunikationsstrategie? Ist der berechnete Anspruch des Managements auf eine störungsfreie Lösungsfindung höher zu gewichtigen als das Recht vieler externer Bezugspersonen auf umfassende Transparenz? Ist vielleicht volle Transparenz gar nicht im Interesse der betroffenen Schuldner und Lieferanten, da sie im schlechtesten Fall von der Negativspirale auch betroffen sind und auf ihr Geld verzichten müssen? Welches sind die wichtigsten Beweggründe für den Verwaltungsrat, um eine stille Sanierung zu beantragen?

Grundsätzlich müssen in einer Abwägung verschiedene Strategien in Betracht gezogen und deren Vor- und Nachteile einander gegenübergestellt werden. Vorausgeschickt sei dabei, dass es in der Kommunikation keine Nulllösungen gibt. So lautet das erste der fünf Kommunikationsaxiome von

---

<sup>3</sup> KAMINSKI MIRKO, Kommunikation bei Insolvenz, in: Die Welt, Berlin 2014.

Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“<sup>4</sup> Jede Art von Kommunikationsverhalten – ob aktiv oder passiv – ist in sich schon eine Aussage. Nicht umsonst spricht der Volksmund von „beredtem Schweigen“.

In der Praxis muss sich der Verwaltungsrat deshalb zwischen den folgenden vier verschiedenen Strategien entscheiden. Es sei erwähnt, dass diese oft auch in Mischformen umgesetzt werden:

- No-Comment
- Transparenz
- Notlüge
- Newsflow

Diese Strategien seien in der Folge kurz beleuchtet.

### **1. No Comment-Strategie**

In Krisensituationen ist der erste Reflex vieler Unternehmensleitungen, Probleme vorerst einmal nicht „an die grosse Glocke zu hängen“, will heissen: man beschliesst, die Situation nicht aktiv zu thematisieren. Es erfolgt keine aktive Information durch das Unternehmen, Anfragen werden nicht kommentiert. Der Gesetzgeber sieht eine solche Strategie auch für die sonst zu hoher Transparenz verpflichteten börsenkotierten Unternehmen ausdrücklich vor:

Das Aufschieben einer Ad hoc-Mitteilung gemäss Art. 54 KR ist zulässig, „wenn

- die Tatsache auf einem Plan oder Entschluss des Emittenten beruht; und
- deren Verbreitung geeignet ist, die berechtigten Interessen des Emittenten zu beeinträchtigen.

---

<sup>4</sup> WATZLAWICK PAUL/BEAVIN JANET H./JACKSON DON D., Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1969.

Der Emittent muss zudem gewährleisten, dass die Vertraulichkeit der kursrelevanten Tatsache während der gesamten Dauer des Bekanntgabeaufschubs gewährleistet ist.<sup>5</sup>

Die Ad hoc-Publizitäts-Richtlinie der Börsenaufsicht erwähnt sogar ausdrücklich die Gründe für einen Bekanntgabeaufschub in der Sanierungsphase. Zwar hält sie klar fest, dass sowohl das Erkennen der Sanierungsbedürftigkeit als auch das Ausarbeiten eines Sanierungsplanes grundsätzlich als kursrelevante und dadurch ad hoc-Publizitätspflichtige Tatsachen zu qualifizieren seien. Sie schiebt aber gleich nach:

„Eine Gesellschaft, die saniert werden muss, befindet sich in einer Ausnahmesituation. Um dieser speziellen Problematik Rechnung zu tragen, erscheint die Inanspruchnahme eines Bekanntgabeaufschubs hier als grundsätzlich zulässig, auch wenn die potentiell kursrelevante Tatsache der Sanierungsbedürftigkeit als solche nicht auf einem Plan oder Entscheid des Emittenten beruht.“<sup>6</sup>

Der Gesetzgeber hat also erkannt, dass Sanierungsbestrebungen gerade durch die Information über die finanzielle Schieflage verunmöglicht werden können. Er begründet dies wie folgt: „Denn müsste der Emittent, der einen Sanierungsplan ausgearbeitet hat, entweder diesen Plan oder die finanziellen Schwierigkeiten, die den Plan bedingt haben, bekannt geben, so würde die Gefahr bestehen, dass die Sanierungsbestrebungen gerade durch die Bekanntgabe der finanziellen Schieflage verunmöglicht oder zumindest erheblich erschwert würden.“<sup>7</sup> Was für börsenkotierte Unternehmen gilt, macht auch für nicht kotierte Gesellschaften Sinn: Durch ein temporäres Stillschweigen will und kann das Unternehmen das Thema selbst im Griff behalten und – wenn überhaupt – erst dann informieren, wenn das Problem gelöst ist. Diese Strategie kann dann in Betracht gezogen werden, wenn es sich um ein Thema handelt, das

---

<sup>5</sup> Kotierungsreglement, Art. 54.

<sup>6</sup> SIX: Kommentar zur Ad hoc-Publizitätsrichtlinie, Note 200, Zürich November 2011.

<sup>7</sup> SIX: Kommentar zur Ad hoc-Publizitätsrichtlinie, Note 203, Zürich November 2011.



- zeitlich eng begrenzt,
- technisch relativ einfach lösbar und
- lediglich ein kleiner Personenkreis involviert ist.

Ist zudem die eigene Verhandlungsposition durch eine Thematisierung des Problems gefährdet, so macht diese Strategie durchaus Sinn.

Kurzum: Die No-Comment Strategie kann unter gewissen Voraussetzungen erfolgreich sein. Sie ist aber mit Risiken verbunden: Je länger der Lösungsprozess dauert, und je mehr Leute eingeweiht sind, desto grösser die Gefahr, dass Details bekannt werden. Dadurch dass diese Details nicht vom Unternehmen selbst, sondern bruchstückweise von einzelnen Beteiligten kolportiert werden, steigt die Gefahr von Spekulationen, Hear-Says und Gerüchten. Das betroffene Unternehmen läuft somit Gefahr, die Kommunikationshoheit aus der Hand zu geben. Als Konsequenz findet es sich in einer reaktiven Rolle wieder statt selbst zu agieren.

Wie ist vorzugehen, wenn ein Unternehmen, das an einer stillen Sanierung arbeitet, plötzlich mit ebendieser Frage konfrontiert wird? Ein Journalist hat Wind bekommen und fragt den CEO oder VRP, ob es stimme, dass seine Gesellschaft an einer Sanierung arbeite. In einer solchen delikaten Situation gilt es sorgfältig abzuwägen: Wird die Frage aufgrund von festen Fakten gestellt, die dem Medienschaffenden vorliegen, oder ist er aufgrund von Gerüchten auf einer „Fishing Expedition“?

Grundsätzlich steht es dem Unternehmen frei, Anfragen zu kommentieren oder nicht. Es kann sich also auf seine grundsätzliche Informationspolitik beziehen und erklären, dass aus prinzipiellen Gründen Gerüchte und Spekulationen nie kommentiert würden. Ist die Faktenlage erdrückend, so wird das Unternehmen in vielen Fällen nicht darum herum kommen, diese zu bestätigen bzw. zu korrigieren und darauf hinzuweisen, dass es an Lösungen arbeite und Resultate demnächst bzw. in absehbarer Zeit erwartet werden könnten. Das genaue Wording ist fallspezifisch zu erarbeiten und bedarf einer sorgfältigen Formulierung, die alle Eventualitäten berücksichtigt.

Ein börsenkotiertes Unternehmen hat weniger Optionen als ein privates: Es kann nur so lange einen Bekanntgabeaufschub in Anspruch nehmen, als kein

Leck vorhanden ist. Andernfalls ist es umgehend zur ad hoc-Publizität verpflichtet.

Es empfiehlt sich jedoch aus all diesen Gründen, als privates oder börsenkotiertes Unternehmen in jedem Fall jederzeit einen Fall-back-Plan bereit zu halten, um kurzfristig kommunizieren zu können.

## **2.     Transparenz-Strategie**

Leider sind die Voraussetzungen für ein Stillschweigen oft nicht gegeben. Gerade bei grösseren Unternehmen sind bei einer sich abzeichnenden Schiefelage meist zahlreiche Personen involviert oder – zumindest teilweise – informiert. Oft machen Gläubiger, Mitarbeiter und Kunden zur gleichen Zeit ähnliche Beobachtungen, teilen diese mit Bekannten und stellen ähnliche Fragen.

Es empfiehlt sich in diesem Fall, mit einer aktiven Informationspolitik die Stakeholder über den aktuellen Stand zu informieren. Entscheidend sind das Timing und der Inhalt.

Zu welchem Zeitpunkt soll nun informiert werden? Selten ist eine sich abzeichnende Insolvenz an einem einzigen Ereignis festzumachen. Eine Ausnahme bilden Unternehmen oder Branchen, die alles auf eine Karte setzen. Als Beispiel sei hier die Biotechnologiefirma Cytos erwähnt. Sie musste im April dieses Jahres quasi über Nacht bekanntgeben, dass der Gesellschaft Insolvenz droht. Der Grund: Der Hauptproduktkandidat des Unternehmens, ein gegen allergisches Asthma eingesetzter Impfstoff, hatte in einer klinischen Studie keine bessere Wirkung erzielt als das Placebo-Präparat. Die Umsatzerwartungen fielen in sich zusammen. Das sog. Unblinding der Studienresultate liess deshalb dem Unternehmen keine andere Wahl, als die Hiobs-Botschaft und deren Konsequenzen umgehend zu publizieren. Wie man weiss mit verheerenden Folgen für die Aktionäre, deren Beteiligung innert weniger Minuten 95% ihres Wertes verloren.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>     FELDGES DOMINIK, Fall Cytos veranschaulicht Biotech-Risiken, in: Finanz und Wirtschaft, Zürich, vom 16. April 2014.

Schwieriger stellt sich die Entscheidungsgrundlage bei einer schleichenden Verschlechterung der finanziellen Situation dar. Das Unternehmen ist hin- und hergerissen zwischen Hoffnung auf Besserung und Rückschlägen, die auf die Stimmung drücken. Beim Festlegen von Zeitpunkt und Inhalt der Kommunikation muss bedacht werden, dass nicht nur das Finanzteam die sich verdunkelnden Wolken sieht: Die Verkaufsabteilung wahrscheinlich klagt über rückläufige Umsätze, Lieferanten über ausstehende Rechnungen, das Marketing über die zu knappen Budgets.

Wenn eine Vielzahl Personen involviert sind und die Lage kurzfristig nicht einfach lösbar ist, empfiehlt es sich, zumindest die direkt Betroffenen aktiv zu informieren. Auch in dieser Situation gilt: Das N-Wort (und sprich: Nachlassverfahren) und das K-Wort (Konkurs) ist nicht oder nur mit äußerster Vorsicht in den Mund zu nehmen. Wie dargelegt, sind beide Begriffe in der Lage, die Abwärtsbewegung zu beschleunigen. Eine reine Schilderung des Problems greift ohnehin zu kurz. Positiv ausgedrückt: Woran alle Beteiligten interessiert sind, ist eine Zukunftsperspektive, d.h. ein Plan, mit dem das Management sein Unternehmen wieder auf Kurs bringt. Letztlich geht es also nicht darum aufzuzeigen, wie schlimm das Problem ist, sondern wie es gelöst wird.

Dies ist keinesfalls zu verwechseln mit Schönwetter-Kommunikation. Eine seriöse Informationspolitik nennt die Dinge beim Namen, analysiert die Problemherde und zeigt glaubwürdig die nächsten Schritte auf. Falsche oder zu optimistische Versprechen sind fehl am Platz. Gelingt es hingegen, die Stakeholder glaubhaft von der realistischen Chance zu überzeugen, dass der Turnaround gelingt, so werden sie die nötige Zeit und das Geld aufbringen, um die Schritte zu unterstützen. Die Kommunikation kann in diesem Prozess mithelfen, aus passiven Beobachtern verständnisvolle Gesprächspartner oder im besten Fall aktive Supporter zu machen. Ebenso wichtig wie anspruchsvoll ist dabei, dass auf die Bedürfnisse aller wichtigen Stakeholder eingegangen wird und die Kommunikation auf sie individuell zugeschnitten ist – unter Wahrung der Gleichbehandlung aller Akteure.

### **3. Notlüge**

Eine in den Theoriebüchern kaum erwähnte, in der Praxis jedoch nicht selten angewandte Strategie ist die Notlüge. Schätzungen gehen davon aus, dass

rund 10-20% aller Interviews von Topmanagern bewusste Fehlinformationen enthalten. Die Grenzen zwischen Schönfärberei und kalkulierter Fehlaussage sind dabei oft fließend. Auf solche kommunikativen Fehler angesprochen, sind die Antwortmuster immer ähnlich: „Ich war nicht darüber informiert“ und „Ich war überzeugt, dass wir nun das Schlimmste hinter uns hatten.“

Abgesehen von strafrechtlichen Überlegungen sind Notlügen auch aus kommunikationstechnischen Gründen nicht zu empfehlen. Zu gross ist das Risiko, dass der Absender der Täuschung überführt wird und damit das letzte Quäntchen Vertrauen verspielt, das er gerade in dieser Situation so dringend benötigt.

#### **4. Newsflow-Strategie**

Die drei ersten Strategien gehen von einer Kommunikation zu einem bestimmten Zeitpunkt aus. Es wird also quasi angenommen, dass beim Überschreiten einer Linie – Unterbilanz, Scheitern von Kreditverhandlungen, provisorische Nachlassstundung – darüber entschieden werden muss, ob und was kommuniziert werden muss. Die Newsflow-Strategie betrachtet demgegenüber die Kommunikation als ständige Aufgabe. Das Unternehmen wartet also nicht, bis ein Problem auftaucht, sondern macht sich einen gewissen Kommunikationsrhythmus zu Eigen, der einen ständigen Dialog mit den wichtigsten Bezugsgruppen sicherstellt. Letztlich vermag nur ein regelmässiger Austausch das Grundvertrauen aufzubauen, das nötig ist, um das Unternehmen sicher durch die Krise zu navigieren. Durch relativ kurze Intervalle können so alle Stakeholder schrittweise an eine neue Situation herangeführt werden und somit haben Zeit ihre Erwartungen anzupassen.

Interessanterweise wird diese Strategie nicht nur von Unternehmen, sondern häufig auch von der Gegenseite praktiziert: Bevor im Steuerkonflikt zwischen Credit Suisse und den USA eine Einigung erzielt wurde, wurde in den Medien immer wieder über die Höhe der Busse spekuliert. Zwei angelsächsische Leitzeitungen waren offensichtlich sehr gut informiert und verbreiteten etliche Tage vor der offiziellen Bekanntmachung mehrfach relativ präzise Zahlen über die Höhe der zu erwartenden Busse. Verschiedene Indizien weisen darauf hin, dass sie bewusst aus dem Umfeld des Department of Justice mit Informationen „gefüttert“ wurden, mit dem Ziel, die Erwartungen bezüglich der Höhe der Busse zu beeinflussen. Dies führte dazu, dass die Rekord-

busse von 2.6 Mrd. US-Dollar am Tag der Ankündigung keine Horrormeldung, sondern eine Botschaft war, die mit Erleichterung aufgenommen und Börsenkursanstiegen quittiert wurde.

Das Beispiel zeigt, dass die Vorarbeit gerade bei sensiblen Mitteilungen entscheidend ist. Ein steter Informationsfluss kann die Erwartungen steuern und (böse) Überraschungen minimieren. Werden Stakeholder rechtzeitig auf Probleme aufmerksam gemacht und aufgefordert, sich an deren Lösung zu beteiligen, ist die Chance zudem gross, dass eine gemeinsam getragene Lösung gefunden wird. Dies gilt in besonderem Mass auch für die Mitarbeitenden: nie ist es wichtiger, die Belegschaft einzubinden und hinter sich zu wissen, als wenn es der Firma schlecht geht. Kleine Irritationen führen sonst schnell zu Motivationseinbrüchen und Abgängen von Schlüsselmitarbeitern. Im positiven Fall helfen sie dagegen mit, den Karren aus dem Schlamm zu ziehen.

Sanieren heisst gesund machen. Mit der Kommunikation verhält es sich wie mit der Gesundheitsvorsorge: Regelmässige Aktivität erhöht die Lebensqualität – und die Lebenserwartung.

