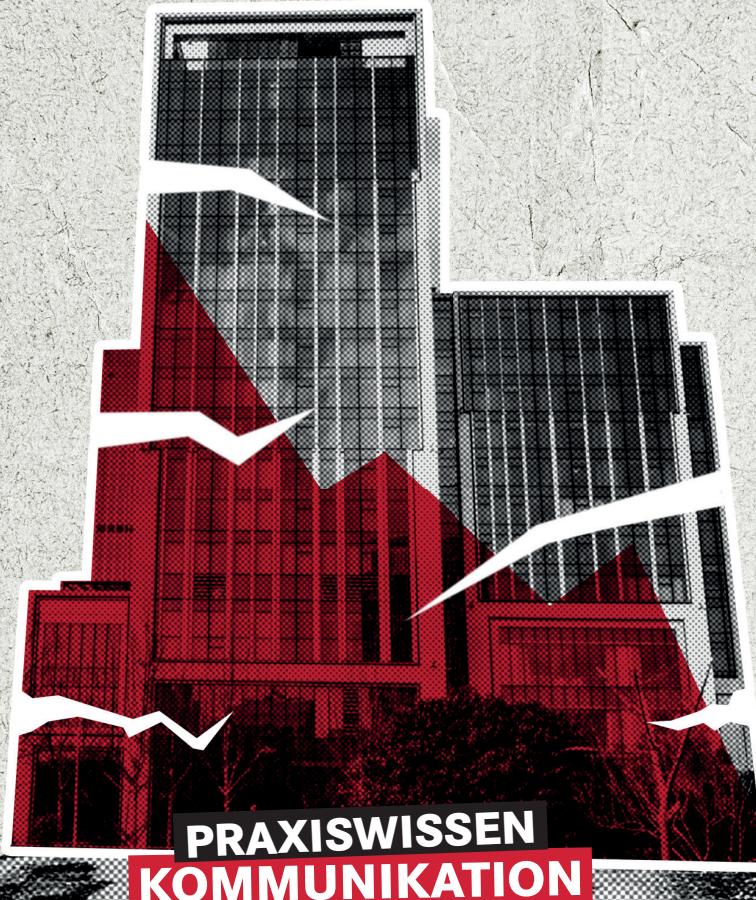


KOMMUNIKATION ALS ERFOLGSFAKTOR BEI RESTRUKTURIERUNGEN



KOMM.
PASSION

TEAM
FARNER

KOMMUNIKATION IN RESTRUKTUIERUNGEN



PRAXISWISSEN
KOMMUNIKATION



Kommunikation ist in der Krise ein Schlüsselfaktor

In wirtschaftlich unsicheren Zeiten sind Restrukturierungen und die damit verbundenen Herausforderungen für die Kommunikation zunehmend wichtig. Immer mehr Unternehmen in Deutschland befinden sich in existenziellen Schwierigkeiten. Laut dem ifo Institut stieg der Anteil der Firmen, die Ende 2024 akut um ihre wirtschaftliche Existenz fürchten, auf 7,3 % (von 6,8 % im Vorjahr). Der Kreditversicherer Allianz Trade prognostiziert für 2024 einen weltweiten Anstieg der Unternehmensinsolvenzen um 11 %. Hauptgründe sind Auftragsmangel, hohe Betriebs- und Personalkosten, eine anhaltende Konsumflaute, hohe Energiekosten und wachsender Wettbewerbsdruck. Viele Unternehmen stehen daher am Rande einer Restrukturierung. Eine Restrukturierung bringt weitreichende Veränderungen für Unternehmen und Mitarbeitende mit sich. Ein kritischer Erfolgsfaktor, der oft vernachlässigt wird, ist die professionelle Kommunikation. Studien zeigen, dass viele Restrukturierungen das Unternehmen zwar finanziell retten, aber die Mitarbeitenden darunter leiden, was zu Misstrauen und Produktivitätseinbußen führt. Deshalb erreichen nur etwa 30 % der Restrukturierungen ihre finanziellen Ziele, da der „Faktor Mensch“ oft übersehen wird. Ohne überzeugende kommunikative Begleitung drohen Change-Projekte an Akzeptanzproblemen zu scheitern.

Strategische Kommunikationsarbeit ist in Krisenzeiten entscheidend für die Stabilität eines Unternehmens. Sie kann den Unterschied ausmachen zwischen einer Restrukturierung, die nur auf dem Papier erfolgreich ist und innerlich das Unternehmen schwächt, und einer Restrukturierung, die von Mitarbeitenden, Kapitalgebern und der Öffentlichkeit unterstützt wird. Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor jeder Restrukturierung, da sie Orientierung in unsicheren Zeiten bietet, Vertrauen und Engagement erhält und maßgeblich zum Gelingen der Veränderungen beiträgt.



Die Krisenexperten von komm.passion | Team Farner vermitteln praxisnah, worauf es bei der Kommunikation in Restrukturierungsprozessen ankommt. Sie identifizieren typische Spannungsfelder und die Anforderungen für erfolgreiche Kommunikation. Zudem erklären sie, warum die frühe Einbindung externer Spezialist:innen, etwa durch interdisziplinäre Teams einer Kommunikationsberatung wie komm.passion | Team Farner, wertvolle Unterstützung bieten kann, um die vielfältigen Herausforderungen zu meistern.

**„Kommunikation ist
kein ‚Soft Factor‘ am
Rande – sie entscheidet
über Erfolg oder Scheitern
einer Restrukturierung.“**



Thomas Ullrich
Strategic Advisor & Director
komm.passion | Team Farner

Typische Spannungsfelder in Restrukturierungen

Eine Restrukturierung ist kein gewöhnlicher Veränderungsprozess, sondern findet unter hohem Druck und großer Unsicherheit statt. Daraus ergeben sich kommunikative Spannungsfelder, in denen sich Entscheidungsträger bewegen müssen.

Unsicherheit und Vertrauensverlust

Mitarbeitende fürchten um ihre Arbeitsplätze, Kund:innen und Partner:innen zweifeln an der Stabilität, Investor:innen an der Zukunft des Unternehmens. Ohne aktive Kommunikation entstehen Gerüchte und Misstrauen. Vertrauen aufzubauen ist jedoch erfolgskritisch, denn in Krisensituationen steht viel auf dem Spiel, und jeder hat unterschiedliche Interessen und Ängste. Ein Klima des Zweifels gefährdet die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen.

Divergierende Stakeholder-Interessen

In einer Restrukturierung prallen die Erwartungen verschiedener Gruppen aufeinander – Belegschaft, Management, Gesellschafter, Betriebsrat/Gewerkschaften, Kund:innen, Lieferant:innen, Banken, Politik und Öffentlichkeit. Ihre Ziele sind nicht deckungsgleich und teils widersprüchlich. Kommunikative Botschaften müssen daher fein austariert werden, um alle mitzunehmen, ohne Widersprüche zu erzeugen. Eine enorme Herausforderung ohne professionelle Vorbereitung.



Rechtliche Vorgaben und Timing

Restrukturierungen unterliegen strengen rechtlichen Rahmenbedingungen. Bestimmte Informationen dürfen aus arbeits- und insolvenzrechtlichen Gründen erst zu bestimmten Zeitpunkten oder nur gegenüber bestimmten Parteien kommuniziert werden. Dieses enge Korsett erhöht das Risiko von Informationslecks und Fehlinformationen. Kommunikationsverantwortliche stehen im Spannungsfeld zwischen Transparenz und Compliance.

Praxistipp: Eine genaue Abstimmung mit der Rechtsabteilung und ggf. der Insolvenzverwaltung bzw. dem Sachwalter ist unerlässlich, um keine Vorgaben zu verletzen.



Interne vs. externe Kommunikation

Führungskräfte müssen sowohl gegenüber Mitarbeitenden und Führungskräften (intern) als auch gegenüber Medien, Kund:innen, Kapitalgebern und Öffentlichkeit (extern) kommunizieren – und beides oft gleichzeitig. Die Kunst besteht darin, konsistente Botschaften zu senden, jedoch zugeschnitten auf die Bedürfnisse der jeweiligen Adressaten. Interne Kommunikation muss Empathie zeigen und den Beschäftigten das „Warum“ und „Wie geht es weiter?“ vermitteln, um Akzeptanz zu schaffen. Externe Kommunikation wiederum muss Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens signalisieren – bei Kund:innen und Lieferant:innen genauso wie bei Investor:innen oder der Politik.

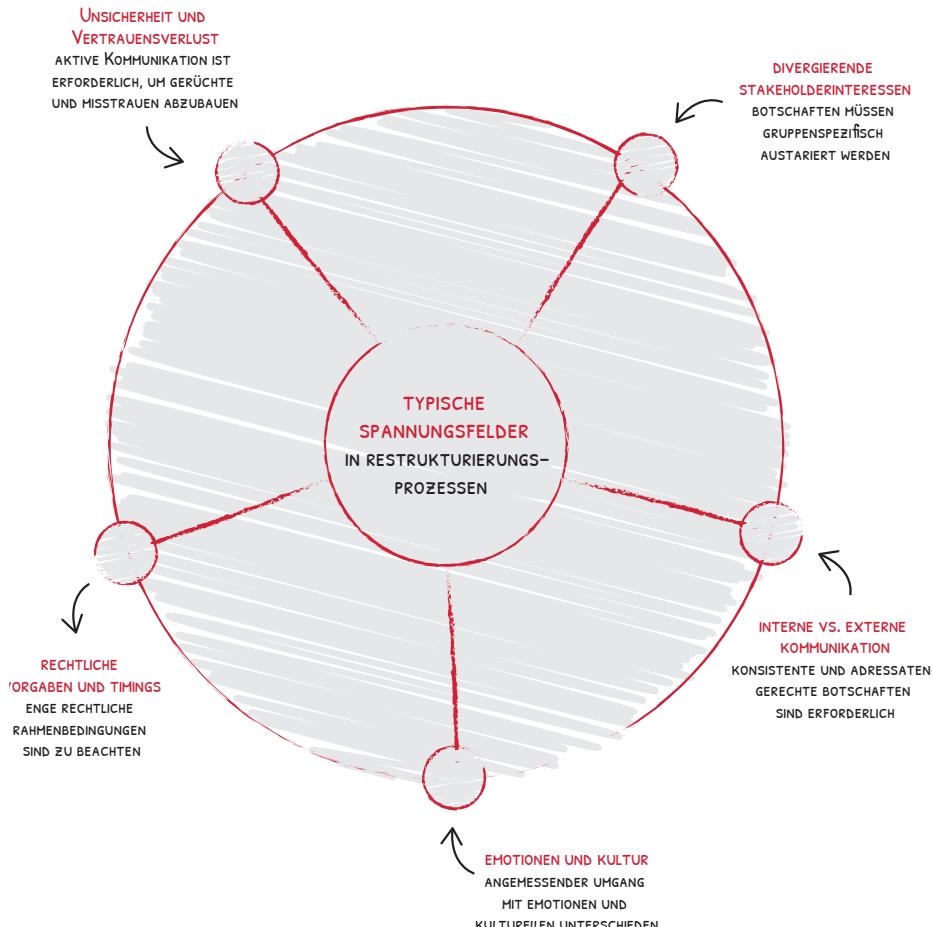
Praxistipp: Es gilt es zu bedenken, dass alles, was extern gesagt wird, nach innen wirkt (und umgekehrt). So kann beispielsweise eine unbedachte öffentliche Aussage kann intern für Unruhe sorgen. Deshalb erfordert eine gelingende Kommunikationsstrategie nicht nur in der Restrukturierung eine sorgfältig Orchestrierung.



Emotionen und Kultur

Restrukturierungen sind hochemotionale Prozesse, bei denen Emotionen wie Angst, Frustration und öffentliche Empörung auftreten. Kommunikator:innen müssen diese Emotionen ernst nehmen und kanalisiert Gehör bieten, um nicht als empathielos wahrgenommen zu werden. Zudem spielen kulturelle Unterschiede eine wichtige Rolle, besonders in international aufgestellten Unternehmen. Kommunikationsgewohnheiten variieren je nach Region, wie Deutschland, Schweiz, Großbritannien oder USA. Direkte Ansprache, Feedback-Kultur und Erwartungshaltungen unterscheiden sich und erfordern regionalspezifische Formate oder angepasste Tonalität.





Anforderungen an die Kommunikation in Sondersituationen

Angesichts der genannten Herausforderungen braucht es eine durchdachte, strategische Kommunikationsarbeit, die von Beginn an integraler Bestandteil des Restrukturierungsprojekts ist. Wesentliche Anforderungen dabei sind:

Frühzeitige Planung und Einbindung

Eine Kommunikationsstrategie sollte parallel zur Restrukturierungsplanung entwickelt werden und nicht erst nach den Sachentscheidungen. Idealerweise sind Kommunikationsprofis bereits in der Konzeptionsphase des Projekts involviert, um potenzielle kommunikative Fallstricke früh zu erkennen und Botschaften sowie das Timing auf den Projektplan abzustimmen. Eine klare Kommunikations-Roadmap, inklusive eines Krisenkommunikationsplans für unerwartete Entwicklungen wie Indiskretionen oder negative Medienberichte, sollte Teil des Gesamtprojektplans sein.

Zielgruppenspezifische Botschaften und Kanäle

Die Botschaften einer Restrukturierung müssen auf die jeweiligen Stakeholder zugeschnitten sein. Mitarbeitende interessiert vor allem die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze und die Zukunft des Unternehmens; Investor:innen wollen belastbare Zahlen und einen überzeugenden Sanierungsplan; Kund:innen und Partner:innen brauchen Gewissheit über die Kontinuität ihrer Geschäftsbeziehung. Diese unterschiedlichen Informationsbedürfnisse sollten in einer Kernstory vereint und für jede Zielgruppe passend „übersetzt“ werden. Dazu gehört auch die Auswahl geeigneter Kommunikationsformate.

- Townhall-Meetings
- Intranet-Artikeln für die Belegschaft
- Q&A-Dokumente für Führungskräfte
- Pressemitteilungen oder Hintergrundgesprächen für externe Stakeholder.

Bei der Wahl der Kanäle sollte berücksichtigt werden, wo die jeweilige Zielgruppe bevorzugt Informationen aufnimmt (persönliches Gespräch, E-Mail, Social Media, Presse etc.).

Konsistenz und Wahrhaftigkeit

In unsicheren Zeiten klammern sich Menschen an verlässliche Orientierung. Nichts untergräbt Vertrauen mehr als widersprüchliche Aussagen oder das Gefühl, nicht die volle Wahrheit zu erfahren. Deshalb müssen alle Kommunikator:innen im Unternehmen mit einer Stimme sprechen.

Praxistipp: *Definieren Sie Kernbotschaften und stimmen diese intern ab, bevor sie nach außen kommuniziert werden. Halbwahrheiten oder übertriebener Optimismus rächen sich – die Belegschaft merkt schnell, wenn die Kommunikation beschönigend oder irreführend ist. Ehrlichkeit hat oberste Priorität, selbst wenn die Wahrheit schmerzt.*

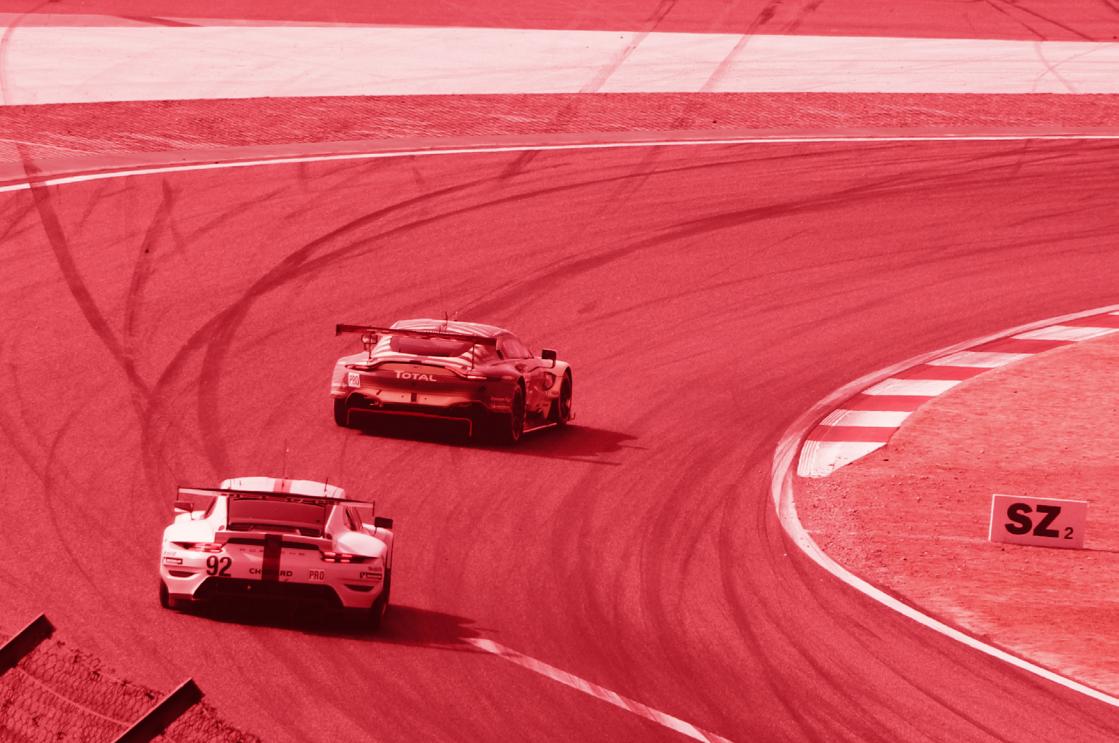


Geschwindigkeit und Taktung

Restrukturierungen passieren unter hohem Zeitdruck. Oft vergeht zwischen den ersten Gerüchten und der offiziellen Ankündigung nur wenig Zeit, und danach überschlagen sich die Ereignisse. Entsprechend muss die Kommunikation proaktiv und zügig erfolgen, um der Gerüchteküche immer einen Schritt voraus zu sein.

Praxistipp: *Wichtige Stakeholder sollten von geplanten Maßnahmen persönlich und frühzeitig erfahren – nicht aus der Zeitung. Gleichzeitig darf Schnelligkeit nicht zulasten der Sorgfalt gehen. Jeder Kommunikationsschritt sollte geplant sein: Wer wird wann mit welcher Botschaft informiert? Takt und Reihenfolge (z. B. erst die interne Information, dann die externe Bekanntgabe) sind strategisch festzulegen, um maximale Wirkung zu erzielen und Kollateralschäden zu minimieren.*





Einbindung der Führungskräfte und Vorbildrolle

Das Top-Management sollte die Kommunikation aktiv steuern und nicht den externen Umständen überlassen. In Krisenzeiten schauen alle auf die Führungsspitze, die sichtbar Verantwortung übernehmen und Gesicht zeigen muss. Die Unternehmensleitung ist die wichtigste Kommunikationsinstanz nach außen und innen und sollte Botschaften persönlich vermitteln, etwa in Betriebsversammlungen, Videobotschaften oder Eins-zu-eins-Gesprächen mit Schlüsselkund:innen. Entscheider auf C-Level müssen präsent und ansprechbar sein, um Glaubwürdigkeit zu erzeugen. Mitarbeitende erwarten in unsicheren Zeiten das Signal, dass die Führung sich kümmert und sich auch kritischen Fragen stellt. Die Einbindung der Führungskräfte in die Kommunikationsarbeit erfordert Vorbereitung, wie Medientrainings und Q&A-Unterstützung, und stärkt massiv das Vertrauen.

**„Nichts untergräbt
Vertrauen mehr als wider-
sprüchliche Botschaften.
Ehrlichkeit hat oberste
Priorität – selbst wenn die
Wahrheit schmerzt.“**



Patrick Hacker
Deputy Management Director
komm.passion | Team Farner“

So gelingt Kommunikation in der Restrukturierung

Wie lässt sich die Kommunikation in der Praxis erfolgreich umsetzen? Aus Erfahrung und Forschung lassen sich mehrere Erfolgsfaktoren ableiten, die in Restrukturierungsprojekten immer wieder über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Offenheit und Transparenz (mit Augenmaß)

Wo immer möglich, sollten Gründe und Ziele der Restrukturierung transparent gemacht werden: Warum ist diese Maßnahme notwendig? Welche Alternativen wurden geprüft? Wie sieht die Zukunft des Unternehmens aus? Können die Stakeholder die Logik der Entscheidungen nachvollziehen, reagieren sie erwiesenermaßen sachlicher und unterstützungsbereiter. Allerdings heißt transparent sein nicht, jederzeit alles ungefiltert preiszugeben. Entscheidend ist die richtige Balance. Eine gute Faustregel lautet: **So viel wie möglich informieren, so wenig wie nötig zurückhalten.** Voraussetzung für gelebte Offenheit in der Krise ist, dass sie bereits vorher Teil der Unternehmenskultur war.

Stakeholder einbinden statt nur informieren

Kommunikation in Restrukturierungen sollte kein einseitiger Monolog von oben sein. Erfolgreiche Transformationsprojekte zeichnen sich durch die Einbindung der Betroffenen aus. Partizipation schafft Akzeptanz, und Widerstand entsteht meist gegen Veränderungen, die über die Köpfe hinweg beschlossen werden. Deshalb ist es entscheidend, Mitarbeitende mitzunehmen, sie ernst zu nehmen und aktiv einzubeziehen. Das Top-Management setzt die Richtung und definiert die Rahmenbedingungen, aber die nachhaltige Umsetzung

in die tägliche Arbeit erfordert co-kreative und partizipative Maßnahmen. Dialogformate, Feedbackschleifen, themenspezifische Arbeitsgruppen und Change-Botschafter ermöglichen einen gemeinsamen Weg, der mitgetragen und mitgestaltet wird. Diese Vorgehensweise fördert höheres Engagement und Loyalität und stellt sicher, dass die Restrukturierung nicht nur strategisch, sondern auch kulturell wirksam umgesetzt wird.

Klarheit, Konsistenz und Orientierung bieten

In einer Restrukturierung suchen Beschäftigte und externe Beobachter nach Orientierung und wollen wissen, wohin die Reise geht. Eine klare Geschichte der Veränderung ist daher entscheidend. Dieses Narrativ muss die Dringlichkeit vermitteln, eine positive Zukunftsvision aufzeigen und den Weg dorthin skizzieren, dabei jedoch stets bei den Fakten bleiben und nichts beschönigen. Übertriebener Optimismus untergräbt die Glaubwürdigkeit. Harte Einschnitte sollten offen benannt und begründet werden. Konsistenz ist wichtig, daher sollten alle Führungskräfte die gleichen Kernbotschaften verwenden, unterstützt durch abgestimmtes Wording und Q&A-Kataloge. Jede Kommunikationsmaßnahme sollte abzielen, Mitarbeitenden und Stakeholdern Orientierung in der Veränderung zu geben: Was passiert als Nächstes? Was bedeutet das für mich? Wo steht das Unternehmen im Prozess? Kontinuierliche Beantwortung dieser Fragen hilft, Ängste abzubauen.



**„Widerstand entsteht
selten gegen den Wandel
an sich – sondern gegen
Veränderung, die über die
Köpfe hinweg passiert.“**



Patrick Hacker
Deputy Management Director
komm.passion | Team Farner“

Proaktive Kommunikation und Timing-Kontrolle

Warten Sie nicht, bis Gerüchte entstehen – setzen Sie selbst die Agenda. Dieser Grundsatz der Krisenkommunikation ist in Restructurierungen besonders wichtig. Das Unternehmen sollte möglichst als erstes kommunizieren, bevor externe Quellen (Medien, soziale Netzwerke oder der Flurfunk) narrative Lücken füllen.

Proaktive Kommunikation heißt:

- früh ankündigen, was angekündigt werden kann
- regelmäßige Updates über Fortschritte geben (selbst kleine Quick Wins aktiv kommunizieren, da deren Sichtbarmachung Vertrauen schafft)
- Erfolge herausstellen und auch Schwierigkeiten transparent einräumen, bevor andere sie skandalisieren.

Dabei ist die Taktung entscheidend: Zu seltene Informationen lassen neue Unsicherheiten aufkeimen, zu häufige überfordern die Adressaten.

Praxistipp: Ein sinnvoller Rhythmus kann zum Beispiel ein initiales umfassendes Informationspaket unmittelbar nach Beschluss der Maßnahmen sein und danach festgelegte Intervalle für Updates (wöchentlich, monatlich oder an Meilensteine geknüpft).

Hat man aktuell nichts Substanzielles zu verkünden, ist es besser zu schweigen, statt mit inhaltsleeren Botschaften die Belegschaft zu vertrösten.





Empathie und Zugewandtheit zeigen

Die Kommunikation einer Restrukturierung muss immer die menschliche Dimension berücksichtigen. Erfolgreiche Kommunikator:innen sprechen nicht nur über Einsparungen und Marktanteile, sondern auch die Sprache der Betroffenen. Sie würdigen die Auswirkungen der Veränderungen auf einzelne Menschen, zeigen Verständnis für Sorgen und leisten emotionalen Beistand, etwa durch Unterstützungspakete, Weiterbildungsangebote oder New-placement-Programme. Empathische Kommunikation sollte sich durch alle Ebenen ziehen, vom CEO-Schreiben, das Dank ausdrückt, bis zum direkten Gespräch einer Führungskraft mit einem Team. Wenn Mitarbeitende spüren, dass ihre Perspektive gehört wird – durch regelmäßige Stimmungsbarometer, Feedbackrunden oder Sprechstunden – erhöht das die Change-Bereitschaft. Fairness und Respekt im Ton beeinflussen die öffentliche Wahrnehmung positiv.

Diese Erfolgsfaktoren – Transparenz, Einbindung, Klarheit, Proaktivität und Empathie – greifen ineinander. Und dass dies kein bloßes „Nice-to-have“ ist, sondern entscheidend zum Erfolg beiträgt, wird durch Zahlen gestützt: Laut der Roland Berger Restrukturierungsstudie 2024 bewerten fast 90 % der befragten Sanierungsexperten Transparenz und Kommunikation als kritische Erfolgsfaktoren, um schwierige Krisenmaßnahmen zu meistern.



Rechtzeitig interdisziplinäre Teams einbinden

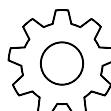
Angesichts der komplexen Anforderungen bei Restrukturierungen stellt sich die Frage, ob Unternehmen diese kommunikativen Herausforderungen allein bewältigen sollten. Die Praxis zeigt, dass externe Spezialist:innen erheblich zum Erfolg beitragen können. Restrukturierungen sind Ausnahmesituationen, die spezifisches Know-how erfordern. Externe Kommunikations- und Change-Expert:innen bringen den Vorteil mit, bereits viele Krisen begleitet zu haben, und bieten einen objektiven Blick von außen. Dies ergänzt die internen Teams sinnvoll, die das Unternehmen, die Kultur und die internen Kanäle kennen. Externe Berater steuern Best Practices, erprobte Strategien und personelle Entlastung bei.

Interdisziplinäre Teams bieten bei Restrukturierungen einen erheblichen Mehrwert, da sie mehrere Dimensionen wie Finanzen, Recht, Personal, Strategie, Markenwahrnehmung, Öffentlichkeitsarbeit und Politik betreffen. Eine externe Task-Force, die all diese Kompetenzen vereint, kann die Unternehmensleitung ganzheitlich beraten und sicherstellen, dass alle Handlungsstränge kommunikativ abgestimmt sind.

Beratungsagenturen wie komm.passion | Team Farner stellen solche interdisziplinären Teams. Entscheidend ist die frühzeitige Einbindung dieser externen Unterstützung, idealerweise beim Aufsetzen des Restrukturierungsprojekts. Wenn externe Profis erst nach Eskalation der Krise oder nach Kommunikationsfehlern hinzugezogen werden, können sie oft nur noch Schadensbegrenzung betreiben. Eine Umfrage zeigt, dass 83 % der befragten Manager im Krisenfall sofort externe Restrukturierungsexpert:innen hinzuziehen würden, was das Vertrauen in externe Expertise und deren spezielle Erfahrung unterstreicht.

Externe Kommunikationsberater:innen können zum Beispiel als Sparringspartner für das Top-Management agieren: Sie liefern eine ehrliche Außensicht, spiegeln mögliche Stakeholder-Reaktionen wider und helfen, Botschaften zu schärfen. Sie bringen erprobte Werkzeuge mit – etwa für Stakeholder-Mapping, interne Stimmungsanalysen oder die Durchführung kritischer Dialogformate. Außerdem haben sie häufig erprobte Blaupausen für Kommunikationspläne in Restrukturierungen in der Schublade, was wertvolle Zeit spart. Schließlich können externe Moderator:innen im Konfliktfall vermitteln, zum Beispiel zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung, und so festgefahrenen Situationen auflösen.

Wichtig ist natürlich, dass externe Berater eng mit den internen Teams verzahnt arbeiten und sensibel mit der Unternehmenskultur umgehen. Die besten Ergebnisse entstehen, wenn ein gemeinsames Projektteam gebildet wird, in dem interne und externe Expert:innen Hand in Hand arbeiten. Das entlastet die interne Organisation und gewährleistet Professionalität. Beratungsunternehmen können durch strukturiertes Projekt- und Change-Management einen klaren Mehrwert liefern und den nachhaltigen Erfolg der Restrukturierung sichern.



Fazit: Kommunikation hat höchste Priorität

Externe Kommunikationsberater:innen können als Sparringspartner für das Top-Management agieren, indem sie eine ehrliche Außensicht liefern, mögliche Stakeholder-Reaktionen widerspiegeln und Botschaften schärfen. Sie bringen erprobte Werkzeuge für Stakeholder-Mapping, interne Stimmungsanalysen und kritische Dialogformate mit und haben oft bewährte Blaupausen für Kommunikationspläne in Restrukturierungen, was wertvolle Zeit spart. Zudem können externe Moderator:innen im Konfliktfall vermitteln, etwa zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung, und festgefahrenen Situationen auflösen.

Wichtig ist eine enge Verzahnung der externen Berater mit den internen Teams und ein sensibler Umgang mit der Unternehmenskultur. Die besten Ergebnisse entstehen durch ein gemeinsames Projektteam aus internen und externen Expert:innen, das Hand in Hand arbeitet. Dies entlastet die interne Organisation und gewährleistet Professionalität. Beratungsunternehmen liefern durch strukturiertes Projekt- und Change-Management einen klaren Mehrwert und sichern den nachhaltigen Erfolg der Restrukturierung.

Abschließend gilt: Ohne Kommunikation wird keine Restrukturierung gelingen. Top-Entscheider:innen sollten Kommunikation zur Chefsache machen und ihr ausreichend Ressourcen sowie Bedeutung beimessen. Klare und glaubwürdige Kommunikation mit der Belegschaft, Kundschaft, Kapitalgebern und Öffentlichkeit erhöht die Chance, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Professionelle Kommunikationsarbeit erfordert Zeit und Mühe, ist aber eine Investition in den nachhaltigen Erfolg des Veränderungsprozesses. Besonders in Krisenzeiten zeigt sich die Stärke einer Organisation durch ihre Kommunikationskompetenz. Kommunikationskompetenz in Restrukturierungen ist kein Nice-to-have, sondern ein Must-have.

**„In der Krise zeigt sich
die Stärke einer
Organisation daran, wie sie
kommuniziert.“**



Thomas Ullrich
Strategic Advisor & Director
komm.passion | Team Farner

Ihr starker Partner

Kommunikation in der Krise

KOMM.
PASSION | TEAM
FARNER

Prävention

Optimierung Ihrer Krisenprozesse
Individuelles Coaching
für Führungskräfte

Intervention

24/7 einsatzbereit
Als Pressesprecher, Sparrings-
partner und Strategieberater

Nachsorge

Analyse bewältigter Krisen
Lessons learned



Jetzt Kontakt aufnehmen

Patrick Hacker

+49(0) 211 600 46-161

patrick.hacker@komm-passion.de

