

# Nicht zahlungs-, aber sprachfähig

Lindenau, Märklin, Rosenthal, Schiesser – viele Unternehmen, darunter bekannte Marken, sind ins Trudeln geraten. Die Kommunikation kann entscheidend für ihr Überleben werden. **Von Uwe Förster**

Pleite! Was für ein hässliches Wort. Doch seinen Schrecken scheint es längst verloren zu haben. Seit Schuldnerberater Peter Zwegat mit seinem RTL-Coaching-Format „Raus aus den Schulden“ auf Sendung ist, weiß der deutsche Verbraucher: Es gibt Auswege, und im Fall des Falles ist ein armer Tropf nicht allein. Mit 140.000 Privatinsolvenzen rechnet laut „Focus online“ die Wirtschaftsauskunftei Bürgel in diesem Jahr.

Furchteinflößend erscheint eine Insolvenz, wenn sie der eigene Arbeitgeber anmeldet. Bis zu 35.000 Firmenpleiten erwartet die Wirtschaftsauskunftei Creditreform in diesem Jahr. Arbeitsplatzverlust droht, die Beschäftigten bangen um ihre Existenz. Zu recht, wenn es stimmt, was der Vorsitzende des Verbandes der Insolvenzverwalter Deutschlands (VID), Siegfried Beck, über seine Zukunft sagt. Demnach fehle einem Teil der etwa 1.800 registrierten Verwalter das „nötige Rüstzeug“ für seine Aufgabe. „Wir müssen schauen, dass wir selber in unserem Berufsstand für Qualität sorgen“, stellte er in „Focus Online“ klar. Eine Sanierung, zum Beispiel über das Insolvenzplanverfahren, werde zu selten angestrebt, weil Verkauf oder Stilllegung eines Betriebes weniger aufwändig seien.

Dem kann Ronja Sebode zustimmen, sieht aber auch, dass sich das in den letzten zehn Jahren gewandelt hat. Oftmals fehle es den beauftragten Kanzleien jedoch immer noch an Know-how, zum Beispiel an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, und an personellen Kapazitäten, sagt die Pressesprecherin der Sozietät

Schultze & Braun, die auf die Betreuung von Insolvenz- und Sanierungsfällen spezialisiert ist. Nicht umsonst ist im Volksmund vom Insolvenzverwalter als Totengräber die Rede, von einem, der nur noch die Tür der Pleitefirma abschließt. „Gute Insolvenzverwalter sind unternehmerisch denkende Menschen, die Unternehmen und Arbeitsplätze erhalten“, sagt Pietro Nuvoioni, Geschäftsführer und Mitbegründer der Medienagentur dictum productions, zu der die auf Insolvenzverwalterkanzleien spezialisierte dictum law communications gehört. „Sie gehen dabei Risiken ein, denn sie haften persönlich.“ Seine Agentur beriet ein Institut, das sich für mehr Qualität und für ein Rating bei Insolvenzverwaltern einsetzt, um die „Spreu vom Weizen“ zu trennen. Dies sorgte für Schlagzeilen in der Wirtschaftspresse, da schlechte Insolvenzverwaltung 100.000 Arbeitsplätze pro Jahr vernichte. Der volkswirtschaftliche Schaden, so die Experten, gehe in die Milliarden.

Gewöhnlich sind die Kennzeichen des Insolvenzverwalters Zurückhaltung und Diskretion. Ein Grund: Sie bewerben sich nicht öffentlich, sondern werden vom Insolvenzrichter bestellt. Im Rahmen eines Verfahrens kommen sie jedoch selten ohne öffentliche Statements aus. Zu groß ist das Interesse von Betroffenen, Kunden, Stake- und Shareholdern. Deshalb greifen immer mehr Insolvenzverwalter auf die Unterstützung durch Agenturen zurück. Und immer mehr Kanzleien installieren Kommunikationsabteilungen.

Der Auftrag der Kommunikationsbeauftragten lautet: Optimismus auf Basis realistischer Einschätzungen verbreiten. Die Mitarbeiter müssen motiviert werden, den Unternehmen die Treue zu halten. Die Banken sollen zum Stillhalten und zur Unterstützung des Sanierungskonzepts ermuntert, das Vertrauen der Lieferan-



Einst hieß die „LANXESS arena“, „Kölnarena“, ein Projekt der Philipp Holzmann AG. Der Konzern machte mit dem Objekt durch sinkende Immobilienpreise Verluste in Milliardenhöhe. Im November 1999 musste der Bauriese Insolvenz anmelden

ten soll zurückgewonnen werden. Ein großer Teil der Arbeit besteht zudem darin, den hohen Erklärungsbedarf der Verfahren zu befriedigen. Ziel muss sein, den Blick der Öffentlichkeit auch auf die Sonnenseite des Schattens zu lenken, den die Zahlungsunfähigkeit wirft.

## Querschüsse

Die Medienberichterstattung ist stereotyp: ...Insolvenz angemeldet, Grund ist... Betroffen sind... Nun soll... Ist die Aufregung um einen Fall größer, korrespondiert sie nicht unbedingt mit der Größe des angeschlagenen Unternehmens. Ausschlaggebend ist eher die Markenbekanntheit beim Konsumenten. Beispiel: Von der Zahlungsunfähigkeit der Jungheims Uhren GmbH Ende August 2008 waren etwa 115 Mitarbeiter betroffen – die Medien berichteten bundesweit darüber. Die im Dezember angemeldete Insolvenz des Wülfrather Automobilzulieferers Tedrive mit 1.500 Beschäftigten ist medial dagegen ein eher lokales Ereignis geblieben. Umgekehrt bedeutet regio-

nale Begrenztheit nicht unbedingt weniger Pressearbeit. Aufgrund der Insolvenz des Modelabels Keilbach etwa, so berichtet Sebode, seien bei ihr viele Anfragen von Lokalredakteuren eingegangen: Die 480 Mitarbeiter starke Modekette betreibt 86 Filialen in Südwestdeutschland.

Richtig spannend wird es, wenn es gilt, unerwartete Kommunikation aufzufangen, die der Zielsetzung Sanierung zuwiderläuft. Sie ist normalerweise aus dem Umfeld des Unternehmens zu erwarten, von (hyper-)aktiven Betriebsräten und ärgerlichen Gläubigern, von eigenen Interessen verfolgenden Kreditinstituten und Investoren. Querschüsse können aber auch von ganz anderer Seite kommen. Als ein bekanntes Beispiel gilt die im Jahr 2006 in die Krise geratene Nici AG. Der Hersteller des offiziellen Maskottchens der Fußball-WM „Goleo“ war vier Wochen vor der Weltmeisterschaft in die Pleite geschlittert. Gerade, als es Insolvenzverwalter Michael Jaffé und der von ihm beauftragten Agentur rw konzept gelungen war, den Imagescha-

den für „Goleo“, der zunächst als Schuldiger für die Pleite ausgemacht worden war, zu begrenzen, brachte die Zeitschrift „Öko-Test“ das Plüschtier erneut in die Schusslinie. In einem Artikel der Juni-Ausgabe war von Schadstoffen und einer Gesundheitsgefährdung durch das Produkt die Rede. Eine schnelle öffentliche Reaktion, viele Hintergrundgespräche, sogar ein Gang ans Coburger Landgericht waren nötig, um die Katastrophe abzuwenden.

## Eigene Spielregeln

Im aktuellen Fall Märklin ist das Landgericht Stuttgart ins Spiel gekommen. Hier ist der Insolvenzverwalter selbst zurechtgewiesen worden: Michael Pluta, der von der Agentur Waggner Edstrom unterstützt wird, darf dem Finanzinvestor Kingsbridge nicht mehr vorwerfen, schlecht gewirtschaftet zu haben. Pluta hatte kurz nach Übernahme seines Mandats bei dem Göppinger Traditionsunternehmen behauptet, hohe Beraterhonorare und hohe Managergehälter hätten zur Pleite bei-

getragen. Außergewöhnliche Ausgaben im Vorfeld einer Insolvenz sind nichts Ungewöhnliches. Unternehmensberater werden ins Haus geholt, um auf Basis von deren Analysen die Firma aus den roten Zahlen zu holen. Manche der dafür ausgegebenen Summen sind möglicherweise vom Insolvenzverwalter anfechtbar.

Unerwartetes, Indiskretionen, Gerüchte, Halbwahrheiten – „Um darauf vorbereitet zu sein, müssen Krisenkommunikatoren unter enormen Zeitdruck und in enger Abstimmung mit dem Insolvenzverwalter eine plausible Fortführungsgeschichte auf Grundlage eines sachlichen und transparenten Sanierungskonzepts entwickeln“, erläutert Thomas Schulz, geschäftsführender Gesellschafter von rw konzept. Und Pietro Nuvoioni ergänzt: „Basis der Kommunikation ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Insolvenzverwalter und Kommunikationsbeauftragten. Er hält dem Insolvenzverwalter den Rücken frei.“ Die Praxis beinhaltet weniger das Versenden von Pressemitteilungen.

Insolvenz-kommunikation habe eigene Spielregeln. Voraussetzungen dafür, dieses Spiel zu beherrschen, seien Qualifikation, Diskretion und eine extrem gute Verdrahtung – mit den Medien, aber auch ins Unternehmen hinein, sagt Medienberater Nuvoioni.

Diese Erkenntnis setze sich immer mehr durch, glaubt Schulz. Ebenso wie die Erfahrung, dass eine Insolvenz nicht etwa das Aus für eine Firma, sondern eine Sanierungschance bedeute. Das zeige auch die Diskussion um den Fortbestand des Autobauers Opel. „Doch ausgerechnet in der gegenwärtigen Krisensituation ist die Suche nach Investoren schwieriger denn je. Gerade jetzt müssen die an der Sanierung Beteiligten der Versuchung widerstehen, intern und extern falsche Erwartungen zu wecken.“

**Pleitegeiern die Beute zu entreißen, ist ein Job für Insolvenzverwalter**



„Insolvenz-kommunikation ist weniger PR, als vielmehr eine Form der Krisenkommunikation.“

Pietro Nuvoioni, Geschäftsführer der dictum productions gmbh in Köln