

Restrukturierung / Sanierung



Ob Verlust der Wettbewerbsfähigkeit, Nachfragerückgang, Überschuldung oder akute Zahlungsunfähigkeit: Unternehmen können aus einer Vielzahl von Gründen in Schieflage oder eine Existenzkrise geraten. Für den Sanierungsberater haben sich die Handlungsmöglichkeiten, solchen Krisen zu begegnen, in den letzten Jahren deutlich erweitert. Entsprechend mitgewachsen sind die Anforderungen an die Kommunikation: Ein effizientes, gut geplantes Kommunikationsprogramm bindet alle relevanten Stakeholder frühzeitig ein und trägt mit einer inhaltlich überzeugenden Argumentation dazu bei, den Sanierungserfolg zu sichern.

Entscheidend dafür ist eine schlüssige Erzählung, die über die Teilschritte der eigentlichen Sanierung hinausgreift und ein übergeordnetes, motivierendes Zielbild aufzeigt. Beschränkt sich die Kommunikation dagegen auf rein technische Teilaspekte des Sanierungsplans wie Stellenabbau, Werksschließung oder Standortverlagerung, können negative Emotionen rasch dominieren. Dies führt oft von Beginn an zu Ängsten und Misstrauen. Sind Medien, Gewerkschaften und Politik erst einmal negativ eingestimmt, ist die mediale Eskalation nicht weit. In einem solchen Fall stellen auch Kunden, Lieferanten und Gläubiger zunehmend kritische Fragen. Eine gut geplante, Stakeholder-spezifische und auf Szenarien basierende Kommunikation ist daher ein wichtiger Garant für den raschen, planmäßigen Restrukturierungserfolg.

WORAUF KOMMT ES AN?

Von Beginn an Deutungshoheit sichern: Das Vorhaben klar positionieren, bevor es andere tun.

Führungskräfte in die Lage versetzen, das Vorhaben **überzeugend und im Dialog mit ihren Teams** zu erläutern und Rückfragen schlüssig zu beantworten

Leistung und Motivation **auch in vermeintlich nicht betroffenen** Bereichen und Märkten aufrechterhalten.

Salami-Taktik vermeiden: Scheibchenweise Veröffentlichung kritischer Details lässt Führungskräfte und Mitarbeiter orientierungslos zurück und öffnet das Tor für Misstrauen, Gerüchte und Spekulation.

Kommunikation **nicht auf technische Sanierungsschritte beschränken**. Eine **übergeordnete Erzählung und ein attraktives Zielbild** erzeugen Stakeholder-Vertrauen und beschleunigt den Sanierungserfolg.

WAS LEISTEN WIR?

Wir erarbeiten **frühzeitig abgestimmte Statements** für den Fall von Indiskretionen, Spekulationen und vorzeitigen Medienanfragen.

Wir führen die technischen Aspekte und Einzelschritte des Sanierungsvorhabens kommunikativ zu einer **überzeugenden und argumentativ schlüssigen Storyline** zusammen.

Wir liefern eine unabhängige Einschätzung der Interessen, Erwartungen und möglichen Reaktionen betroffener Stakeholder – **die unternehmensinterne Sicht greift hier aller Erfahrung nach zu kurz**.

Wir unterstützen bei **Briefings und Präsentationen für Mitarbeiter, Führungskräfte und weitere Stakeholder**, bis hin zum Content für Webseite und soziale/digitale Kanäle.

Wir entwickeln einen **integrierten Zeit- und Maßnahmenplan**, insbesondere für den Tag der Ankündigung, mit **präziser Taktung** des Kommunikationsprogramms für alle **relevanten Stakeholder**: Kunden und Mitarbeiter, Führungskräfte, Medien, Politik sowie Betriebsräte und Gewerkschaften.

Wir identifizieren die **lokalen und überregionalen Medien** sowie die **politischen Stakeholder** und schätzen die erwartete Resonanz ein. Wir übernehmen den laufenden Austausch und Dialog, auch vertraulich im Hintergrund. Im Bedarfsfall übernehmen wir die offizielle Sprecherfunktion für das Unternehmen.

WORIN BESTEHT DER NUTZEN?

Zeitgewinn: Erprobtes und belastbares Teamplay mit sämtlichen internen Funktionen und externen Beratern sichert effizienten Projektfortschritt.

Ungestörter Prozess: Je überzeugender die Kommunikation vermeidet kritische Medienbeiträge. Damit kann die Sanierung **ohne externe Störfaktoren effizient und planmäßig über die Bühne gehen**.

Bestmöglicher Schutz der Reputation **durch Minimierung möglicher Kollateralschäden: Eine stringente Umsetzung** des Programms vermeidet das Übergreifen des Themas auf nicht betroffene Produktgruppen, Unternehmensbereiche oder Märkte.

Flexibilität: Vorbereitete Eskalations-Szenarien sorgen dafür, dass beim Scheitern eines Sanierungsmodells rasch umgesteuert und **Vertrauen aufrechterhalten** werden kann.

Nachhaltige Absicherung des Sanierungserfolgs: Fortwährende Begleitung des Unternehmens und Sicherstellung des langfristigen Turnarounds durch effiziente Kommunikationsprogramme zu **Kulturveränderung, Steigerung der Motivation und neuem Wachstum**.

REFERENZMANDATE / ERFAHRUNGEN:

- Beratung und kommunikative Unterstützung der **Inhaberbefamilie eines traditionsreichen süddeutschen Bekleidungs- und Modeunternehmens** im Prozess der geplanten Unternehmensnachfolge. Ziel war der **Schutz der Reputation während des geplanten Veräußerungsprozesses** sowie – nach dessen Scheitern – die Unterstützung bei der Sanierung und einem abschließenden Management Buyout des Handelsgeschäfts.
- Beratung und Unterstützung eines **mittelständischen Automobilzulieferers** bei der Restrukturierung seiner Fertigungsstätten in Deutschland, Mexiko und Polen. Ziel war es, die **Reputation der Familieneigentümer** zu sichern und **das langfristige Weiterbestehen** des Unternehmens durch eine nachhaltige Verbesserung der Kostenstruktur zu sichern.
- Mehrjährige Beratung und Unterstützung eines **DAX30-Familienunternehmens** bei der Implementierung von **Shared Services für übergeordnete Konzernfunktionen** (Finance, HR) sowie die Unternehmensbereiche, mit besonderem Schwerpunkt auf Führungskräfte-Mobilisierung und Motivation der Mitarbeiter.
- Unterstützung eines italienischen Industrieunternehmens bei der **Reorganisation seiner europäischen Fertigungsprozesse und Produktionsstandorte**. Davon waren in Deutschland 105 Mitarbeiter betroffen – unter anderem durch die **Schließung eines deutschen Produktionsstandorts und dessen Verlagerung** nach Österreich sowie die Verlagerung einer Produktgruppe aus Deutschland nach Frankreich.

- Unterstützung eines **Spezialchemie-Unternehmens im Ruhrgebiet** bei der Verlagerung seines Firmensitzes innerhalb der Region sowie einer Restrukturierung interner Werkstatt- und Servicefunktionen mit Umwandlung in rechtlich eigenständige unternehmerisch agierende Einheiten.
- Beratung und Unterstützung eines **US-amerikanischen Elektrotechnik-Unternehmens** bei der Schließung zweier Produktionsstätten in Brandenburg nach gescheiterten Veräußerungsbemühungen. Von diesem Schritt waren insgesamt 84 Mitarbeiter betroffen. Aufgrund des strukturschwachen Umfelds der Region gab es aktive Interventionen von Bundes- und Landespolitikern.
- Unterstützung eines internationalen, börsennotierten Familienunternehmens bei der konzernweiten internen Restrukturierung und Neuaufstellung mit dem Ziel, **durch Einführung einer dezentralen Business-Unit-Struktur** höhere Flexibilität und unternehmerische Freiheitsgrade für die operativen Einheiten zu ermöglichen.



Dr. Hartmut Vennen
Geschäftsführer

T +49 69 255 388 36
M +49 160 895 58 58

hartmut.vennen@vennen-advisors.de

vennen.advisors ist eine unabhängige Managementberatung für Strategische Kommunikation. Wir beraten in Krisen- und Sonder-situationen. Als Problemlöser in entscheidenden Momenten schützen und stärken wir Reputation und Geschäftserfolg unserer Mandanten. Dazu nutzen wir unsere jahrzehntelange Erfahrung und Expertise auf dem Gebiet der Strategischen Kommunikation. Darüber hinaus stehen wir Mandanten und ihren Teams in Zeiten des Aufbruchs und der Veränderung zur Seite. Wir sind zuverlässige und engagierte Partner, wenn es darum geht, wichtige Themen und Vorhaben wirksam zu positionieren und damit zum unternehmerischen Erfolg beizutragen.

Durch die bestehende Zusammenarbeit mit dem Team der Strategischen Kommunikationsberatung von FTI Consulting ist es jederzeit möglich, auch solche Mandate realisieren, die ein größeres oder international aufgestelltes Beraterteam erfordern.