

Praxiswissen Krisenkommunikation:

Leitfaden für Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz

First things first:

Warum Krisenkommunikation in Sanierung und Insolvenz überlebenswichtig ist

Krisen kommen selten gelegen: Da gerät ein Unternehmen, das über Jahrzehnte hinweg stabil und rentabel lief, durch die allgemeine Wirtschaftslage, gestiegene Kosten oder den Strukturwandel seiner Branche in eine Liquiditätskrise. Oder schlimmer noch: in den Sog der Insolvenz. Kaum jemand hat damit gerechnet, nun arbeiten alle händierend an einer Lösung. In dieser Lage entscheiden aber nicht nur operative Lösungen, sondern vor allem auch die Kommunikation

über Erfolg und Misserfolg der Krisenbewältigung. Ihr Ziel ist, negative Auswirkungen zu mindern, Fehlinterpretationen oder Gerüchte zu verhindern und das Vertrauen von Mitarbeitenden, Kunden, Partnern und Öffentlichkeit zu sichern. Schweigen ist dabei keine Option – es schafft nur Raum für Gerüchte oder unvorteilhafte Auslegungen. Zugleich darf Kommunikation nie getrieben und kopflos erfolgen: Sie muss vorbereitet, faktenbasiert und konsistent sein.





1. Vorbereitung und Prävention: mehr Vorsorge, weniger Schadensbegrenzung

Gute Krisenkommunikation beginnt in ruhigen Zeiten. Unternehmen, die einen Krisenstab aus Geschäftsführung und relevanten Fachbereichen benennen, klare Rollen und Reaktionen definieren und einen Krisenplan erarbeiten, reagieren im Ernstfall schneller und souveräner. In diesem Plan werden mögliche Notfallszenarien beschrieben, Zuständigkeiten mit Kontaktdaten festgelegt, Kernbotschaften skizziert und geeignete Kanäle definiert. Praktisch bewährt hat sich ein „Kommunikationskoffer“ mit vorformulierten Beispielen

für interne Informationen, Pressemitteilungen, Statements, FAQs sowie Briefen an Kunden und Lieferanten.

Wesentlicher Teil der Prävention sind auch Übungen und Simulationen. Wer Situationen wie eine anstehende Sanierung oder eine Insolvenz kommunikativ durchspielt, entdeckt Lücken früh und verinnerlicht Abläufe. Prävention lebt zudem von Offenheit und klaren Zuständigkeiten: Nur wenn Hinweise auf Krisen schnell ihren Weg zu den Verantwortlichen finden, kann rechtzeitig gegengesteuert werden.

2. Grundprinzipien

wirksamer Kommunikation

Auch wenn jede Krise anders ist, gibt es grundlegende Leitlinien:

- „One Voice Policy“: einheitliche Inhalte über alle Kanäle und Sprecher – Uneinigkeit zerstört Glaubwürdigkeit.
- Timing mit Augenmaß: schnell, aber vorbereitet. Wer zu spät spricht, verliert die Deutungshoheit. Wer ad hoc irgendetwas sagt, macht die Lage oft komplizierter.
- Transparenz und Verlässlichkeit: Wahrheitsgemäß informieren, Unsicherheiten benennen, Zusagen einhalten.
- Kontinuität: Eine Meldung reicht nicht – Fortschritte und Maßnahmen regelmäßig aktualisieren.
- Fakten sowie Empathie: Belegbare Informationen liefern und gleichzeitig die Sorgen der Betroffenen ernst nehmen.





3. Kommunikation in der Krise: intern vor extern

Mitarbeitende zuerst zu informieren, ist kein Nice-to-have – es ist essenziell. Erfährt die Belegschaft erst aus der Presse von einer Krise, drohen Loyalitätsverlust und Abwanderung von Fachkräften. Deshalb beginnt die Kommunikation mit einer Einordnung durch Geschäftsführung oder Krisenstab vor versammelter Mannschaft: Was ist passiert? Welche unmittelbaren Auswirkungen gibt es? Welche nächsten Schritte sind geplant? Wer steht bei Fragen bereit? Gerade in Sanierungsphasen stehen Fragen zu Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Perspektive im Vordergrund; sie sollten offen angesprochen werden – auch wenn noch nicht alle Antworten feststehen.

Die interne Kommunikation profitiert dabei von einer Zielgruppenanalyse: Welche Teams werden wie und in welcher

Tonalität am besten erreicht? Denn: Gerade in größeren Organisationen unterscheiden sich die jeweiligen Informationsbedürfnisse. Schichtmodelle, Standorte und Sprachen sind mitzudenken. Für die Umsetzung eignen sich persönliche Ansprachen in der Mitarbeiterversammlung, Video-statements, ein laufend aktualisiertes Intranet-Format mit FAQs sowie niedrigschwellige Angebote wie Sprechstunden. Wichtig: Auch „Derzeit gibt es keine neuen Informationen“ ist eine Nachricht. Parallel sollte die interne Kommunikation laufend überprüft und Feedback ernstgenommen werden, um Defizite im laufenden Prozess zu beseitigen.

Praktische Kanäle (Auswahl): Betriebs-Meetings, digitale Newsletter oder Mitarbeiter-App, Intranet / schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitung, kurze Videos oder Podcasts.

4. Externe Kommunikation

und die Rolle der Pressemitteilung

Sind interne Stakeholder informiert, folgt die Außenkommunikation. Auch sie sollte koordiniert, faktenbasiert und planvoll erfolgen. Die Pressemitteilung (PM) ist hier das Rückgrat: Sie sorgt für einheitliche Sprachregelungen, verteilt wesentliche Informationen schnell sowie in der Breite und schafft einen Bezugspunkt für Anfragen aller Art. Unterstützend wirken Social-Media-Posts, FAQ-Dokumente und direkte Gesprächsangebote für Journalistinnen und Journalisten.

So sollte eine Krisen-PM aufgebaut sein:

- Überschrift: klar, präzise, informativ (Problem und Kernbotschaft erkennbar?)
- Teaser/Einleitung: Die wichtigsten Fakten zuerst („Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Warum?“)
- Hauptteil: Details zur Situation, getroffene Maßnahmen, nächste Schritte
- Statements: Zitate der Geschäftsführung, aus dem Krisenstab oder von zentralen Beteiligten wie Sachwaltern, Generalbevollmächtigten, Sanierungsberatern, M&A-Beratern u. a., um Haltung, Expertise und Verantwortung zu zeigen
- Kontaktangaben: eindeutig benannte Ansprechpersonen mit Telefonnummern/E-Mail-Adressen
- Hinweis auf weitere Infos: Link zu Krisenseite, FAQs oder Hintergrundmaterial

Anforderungen an die Krisen-PM:

- Faktenbasiert und sachlich – keine Spekulationen oder Beschönigungen
- Klar und verständlich – ohne Fachjargon, kurze Sätze, präzise Formulierungen
- Konsistent – abgestimmt mit der internen Kommunikation, keine Widersprüche
- Transparenz – Probleme nicht verschweigen, sondern Lösungsansätze betonen
- Regelmäßigkeit – keine einmalige Meldung, Updates in angemessenen Abständen

Externe Krisenkommunikation ist eine Langfrist-Aufgabe:

Vor der Krise:

Schon in ruhigen Zeiten – im Rahmen einer regulären Öffentlichkeitsarbeit – Beziehungen zu Redaktionen pflegen, ein klares Unternehmensbild etablieren, Vertrauen aufbauen.

Während der Krise: Aktiv handeln, präzise Informationen liefern, Gerüchten vorbeugen, Gegenmaßnahmen transparent machen.

Nach der Krise: Learnings, Fortschritte und Präventionsmaßnahmen kommunizieren; Dank an Mitarbeitende, Kunden, Partner und eventuell die Öffentlichkeit richten.



Hilfreich sind Hintergrundgespräche, eine zentrale Presseseite, ein News-/Krisenportal auf der Website und aktives Social-Media-Monitoring, um Fragen und Informationsbedarf früh zu erkennen und einzuordnen. Wer Dialog ermöglicht, mindert Spekulationen sowie unnötige Negativmeldungen und zeigt Handlungswillen und -fähigkeit.

A photograph of several clownfish swimming in a sea anemone. The anemone has long, white, tentacle-like structures. The clownfish are orange with white stripes. The background is dark blue.

5. Das braucht Kommunikation

in Sanierungs- und Insolvenzverfahren

Sanierungen und Insolvenzen sind sensibel: hohe Unsicherheit, starke öffentliche Aufmerksamkeit, unmittelbare Betroffenheit zahlreicher Stakeholder. Der häufige Reflex, besser gar nichts zu sagen, ist nachvollziehbar. Aber er ist riskant. In relevanten Fällen wird die Lage ohnehin öffentlich; ohne professionelle Kommunikation dominieren dann Gerüchte, einseitige Darstellungen und Schuldzuweisungen. Proaktive, strukturierte Kommunikation signalisiert dagegen Kompetenz, Entschlossenheit und Lösungsbewusstsein.

Negativbeispiel: Wird eine Sanierung durch Medien bekannt, bevor Beschäftigte informiert sind, bricht Vertrauen weg. Das ist oft mit Ängsten, Abwehrhaltung, Leistungsabfall oder sogar Kündigungen verbunden. Die Sanierung wird weiter erschwert und Geschäftsbeziehungen erleiden nachhaltig Schaden. Umgekehrt sichert eine frühe, klare und respektvolle Ansprache internen Rückhalt und externes Verständnis für notwendige Schritte.

Sieben Praxistipps für die Kommunikation in der Sanierung:

1. „In time“ sein: Nicht voreilig, aber zeitnah und vorbereitet sprechen.
2. Intern zuerst: Belegschaft vor Kunden, Lieferanten, Presse und Partnern informieren.
3. Mit einer Stimme sprechen: Kernbotschaften/Sprecher festlegen.
4. Bei den Fakten bleiben: Sachlich-nüchtern, ohne Beschönigung.
5. Empfängerorientiert formulieren: Anschaulich erklären, Empathie zeigen.
6. Gut verständlich sein: Komplexes in Klartext übersetzen; Fachjargon vermeiden.
7. Am Ball bleiben: Regelmäßig Updates liefern und erreichbar sein.

6. Häufige Fehler

in der Krisenkommunikation

- Schweigen oder zu spätes Reagieren: Die Deutungshoheit geht verloren.
- Widersprüchliche Botschaften: Verschiedene Versionen verunsichern.
- Schuldzuweisung/Spekulationen: Sie lassen Krisen eskalieren, binden Ressourcen.
- Falsche Versprechen: Auch Optimismus ohne Substanz zerstört Glaubwürdigkeit.
- Floskeln/Fachsprache: Erzeugen Distanz statt Klarheit.
- Falsche Reihenfolge: externe Statements vor interner Information.

Wer diese Fehler meidet, erleichtert nicht nur die operative Bewältigung, sondern reduziert auch Reputationsschäden. So stehen Kapazitäten für Lösungen bereit, statt für Korrekturen, Schadensbegrenzung und Rechtfertigungen.





7. Pressearbeit im Krisenfall:

Hintergründe, Hürden und Vertrauen

Pressearbeit ist Chance und Risiko zugleich. Sperrfristen für die Veröffentlichung von Insolvenz-PMs oder die Herausgabe von Infos sind gängige Praxis, um sensible Informationen zeitnah und doch geordnet an die Öffentlichkeit zu tragen. Hält sich eine Redaktion nicht an eine Sperrfrist, gilt: erst Ruhe bewahren, dann das Gespräch mit der Chefredaktion suchen und schließlich Konsequenzen ziehen – zum Beispiel den Verteiler temporär verengen oder künftig ohne sensible Vorabinformationen arbeiten. Grundsätzlich sollten existenzkritische Botschaften nie allein durch Sperrfristen geschützt werden. Zudem muss die Krisenkommunikation auch ohne Vertraulichkeitszusagen funktionieren. Im Zweifel wird etwas später oder allgemeiner informiert. Hintergrundgespräche sind hilfreich, wenn sie auf belastbaren Beziehungen zu Redaktionen beruhen und klare Spielregeln eingehalten werden.

8. Monitoring und Aufbereitung

Die Kommunikation endet nicht mit der ersten PM. Sind verschiedene Meilensteine in der Sanierung oder Insolvenz erreicht, sind Folgemitteilungen und weitere Maßnahmen sinnvoll. Ein Pressespiegel nach der jeweiligen Veröffentlichung und Social-Media-Tracking zeigen, ob Botschaften angekommen sind, wo Missverständnisse entstehen und welche Fragen offenbleiben. Auf dieser Basis werden Inhalte und Tonalität im Prozess nachjustiert. Sinnvoll ist ein strukturierter Blick auf Kennzahlen (Reichweite, Tonalität, Zugriffe auf den Pressebereich, Öffnungsraten interner Newsletter) sowie qualitatives Feedback aus Teams, Kundengesprächen und Partnerkontakten. Nach der akuten Krise empfiehlt sich ein Lessons-Learned-Prozess: Maßnahmen und Reaktionen dokumentieren, Stärken/Schwächen benennen, Checklisten und Krisenhandbuch aktualisieren. So wird jede Krise zur Übung für die nächste.



9. Nach der Krise:

Vertrauen erneuern

Es gibt in Sachen Krise keinen kommunikativen Schlusspunkt. Wer deshalb beim Unternehmensneustart zeigt, welche Konsequenzen gezogen wurden, welche Prozesse und Strukturen angepasst und wie künftig Risiken reduziert werden, stärkt die eigene Glaubwürdigkeit. Sichtbare Fortschritte – vom stabilisierten Betrieb über verbesserte Qualitätssicherung bis zu neuen Partnerschaften und Investoren – sollten transparent kommuniziert werden. Dank und Anerkennung an Mitarbeitende, Kunden und Partner sind ebenso kein Nice-to-have, sondern ein wichtiges Signal. Kontinuität in der Kommunikation festigt das Vertrauen nachhaltig.

Was bleibt: Krisenkommunikation als strategische Aufgabe. Eine Krise ist häufig unvermeidbar, Kontrollverlust allerdings nicht. Fundierte Vorbereitung, ein Krisenstab, klare Pläne und festgelegte Kanäle, eine konsistente One-Voice-Strategie sowie die Kombination aus Faktenbezug, Transparenz und Empathie bilden den Kern wirksamer Krisenkommunikation. Wer zuerst intern spricht, extern kontinuierlich informiert und seine Maßnahmen aktiv überprüft und bei Bedarf anpasst, begrenzt Schäden, erhält Handlungsfähigkeit und kann seine Ausnahmesituation zum Ausgangspunkt für einen glaubwürdigen Neustart machen.



Add-on: Checkliste Krisenkommunikation

bei Insolvenz und Sanierung



Vorbereitung und Grundsätze

- Krisenstab benennen, Krisenplan und Vorlagen (PMs, FAQs, Statements) bereithalten
- Mit einer Stimme sprechen (One-Voice-Policy)
- Schnell, aber gut vorbereitet reagieren
- Faktenbasiert, transparent und kontinuierlich kommunizieren
- Empathie zeigen und verständliche Sprache nutzen



Interne Kommunikation (intern vor extern)

- Mitarbeitende vor Kunden, Presse und Öffentlichkeit informieren
- Zentrale Fragen (Arbeitsplatz, Gehalt, Perspektive) ehrlich adressieren
- Passende Kanäle nutzen: Versammlungen, Videos, Intranet, Newsletter
- Regelmäßige Updates liefern und Ansprechpartner klar benennen



Externe Kommunikation und Pressearbeit

- Pressemitteilungen als Rückgrat nutzen; PMs faktenbasiert, klar formuliert und regelmäßig herausgeben
- Informationen für alle Zielgruppen bedenken und passend aufbereiten – Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner usw.
- Social-Media-Aktivität beobachten und Fragen aktiv beantworten
- Hintergrundgespräche mit vertrauenswürdigen Medienkontakten führen
- Nach der Krise Fortschritte und Dank formulieren
- Bei Bedarf Krisenportal / zentrale Infoseite einrichten



Fehler in der Krisenkommunikation vermeiden

- Keine verspäteten oder widersprüchlichen Aussagen
- Keine Schuldzuweisungen oder falschen Versprechen
- Keine Fachsprache oder Floskeln, die Unklarheit schaffen
- Keine externe Information, bevor interne Stakeholder informiert sind



Nachbereitung und Neuanfang

- Presse- und Social-Media-Resonanz analysieren
- Feedback von Mitarbeitenden, Kunden und Partnern auswerten
- Lessons Learned dokumentieren, Krisenplan aktualisieren
- Dankbarkeit zeigen, Unterstützung würdigen
- Transparente Kommunikation nach der Krise fortführen

Sie haben weitere Fragen zur Krisenkommunikation?

Wenden Sie sich an unsere Expertin:



Ilka Stiegler

Geschäftsführerin

T +49 351 437 55-11

M kontakt@abg-marketing.de

ABG Marketing GmbH | www.abg-marketing.de



Analysieren.
Beraten.
Gestalten.