



LJUNGMAN  
CRO

KOMMUNIKATION IN DER  
RESTRUKTURIERUNG

---

# Warum Schweigen die Insolvenz beschleunigt.

---

Vertrauen sichern. Orientierung geben.  
Den Turnaround ermöglichen.

BLOGBEITRAG · 09/2026

## EINLEITUNG

In einer Sanierung gibt es eine unterschätzte Gefahr: das Informationsvakuum. Wenn das Management in der Krise den Mund hält – sei es aus Scham, Angst vor Panik oder weil man „noch keine fertigen Ergebnisse“ hat –, passiert etwas Fatales: Gerüchte und Panik übernehmen die Führung.

Und Gerüchte sind in der Restrukturierung tödlich. Sie führen dazu, dass Lieferanten ihre Forderungen kurzfristig fällig stellen, Kunden Aufträge stornieren und die wichtigsten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

## TEIL 1: DAS RISIKO DER INFORMATIONSLÜCKE

### Den „Vakuum-Effekt“ vermeiden

Ein Management, das nur auf die internen Daten starrt und nach außen hin verstummt, verliert die Kontrolle über seine Umwelt. In einer Restrukturierung muss Information fließen, aber sie muss gesteuert sein.

Es geht nicht darum, jedes Detail zu kommunizieren (denn auch das würde Panik auslösen), sondern darum, den Stakeholdern das Gefühl von Kontrolle und Planungssicherheit zu geben. Wer schweigt, signalisiert: Wir haben keinen Plan. Und wer keinen Plan hat, dem vertraut man kein Geld an – weder die Bank noch der Lieferant.

## TEIL 2: STAKEHOLDER-MANAGEMENT

### Wer braucht welche Wahrheit?

In einer Krise können nicht alle in der gleichen Weise informiert werden. Ein „Gießkannen-Prinzip“ führt zu Chaos. Das Informationsmanagement muss nach der Relevanz für das Überleben des Unternehmens segmentiert werden:



#### A. Die Banken und Hauptgläubiger (Sicherung der Liquidität)

Banken brauchen keine Hoffnung, sie brauchen Fakten. Die Kommunikation muss hart und datengetrieben erfolgen. Maßgeblich sind hier der Status der Liquiditätssicherung sowie die Fortschritte bei Sanierungsprozessen (z. B. nach IDW S6, wie im letzten Beitrag beschrieben). Wer den Banken nur vage „Verbesserung der Lage“ verspricht, ohne konkrete Maßnahmen zu nennen, verliert seine Glaubwürdigkeit sofort.



### B. Die Lieferanten (Sicherung der Supply Chain)

Das größte Risiko für die operative Kontinuität sind Kreditoren, die bei ersten Anzeichen von Instabilität ihre Lieferungen stoppen. Hier ist radikale Transparenz gefragt: Kommunizieren Sie frühzeitig über Zahlungsmodalitäten. Es ist besser, proaktiv eine neue Zahlungsstruktur vorzuschlagen, als passiv zu warten, bis der erste wichtigste Rohstoff nicht mehr geliefert wird.



### C. Die Kunden (Sicherung des Umsatzes)

Kunden sind sehr sensibel für die Stabilität ihrer Lieferanten. Wenn Kunden glauben, dass Ihr Unternehmen morgen schließen könnte, werden sie ihre Aufträge bei der Konkurrenz platzieren. Hier geht es um das „Business Continuity“-Versprechen und es muss belegen, warum z.B. die Produktion stabil bleibt und Kundenaufträge Priorität haben.



### D. Die Mitarbeiter (Sicherung der Kompetenz)

In der Krise wandern die Leistungsträger als Erste ab – sie müssen als erste informiert sein. Ein „Wir halten durch“-getexteter Optimismus wirkt hier wie blanker Hohn und wer die Liquiditätsengpässe verschweigt, zerstört jede Glaubwürdigkeit, sobald die ersten Gehaltszahlungen wanken.

Wenn das Geld knapp wird oder Stellen gefährdet sind, muss das klar kommuniziert werden. Aber wer die Krise nennt, muss gleichzeitig die Richtung des Turnarounds vorgeben: Mitarbeiter brauchen kein „Vielleicht“, sie brauchen das Wissen, dass es einen Plan zur Stabilisierung gibt, dass sie Teil dieses Plans sind und vor allem das Vertrauen, dass das Management den Sanierungsplan gegen die Krise durchzieht.



### TEIL 3:

## Die drei goldenen Regeln der Krisenkommunikation

Wer in der Restrukturierung kommuniziert, muss sich an eiserne Prinzipien halten:

### Ehrlichkeit vor Euphorie:

Lügen fliegen in einer Krise sofort auf – spätestens durch den nächsten Cashflow-Bericht. Wer falsch kommuniziert, zerstört die Basis für jegliche Sanierung nachhaltig. Probleme müssen beim Namen genannt werden, jedoch stets unmittelbar verknüpft mit der entsprechenden

### Geschwindigkeit vor Perfektion:

Wer am perfekten Statement feilt, verliert die Dringlichkeit aus den Augen: Wenn eine Information, z.B. über einen Produktionsstopp geteilt werden muss, dann sagen Sie es sofort – und auch gleich dazu, was der Plan für die Wiederaufnahme ist.

### Handeln kommunizieren:

Kommunikation ohne operative Umsetzung ist reine Manipulation. Jedes Wort, das an einen Stakeholder gerichtet wird („Wir haben die Kosten unter Kontrolle“), muss durch eine konkrete Maßnahme gedeckt sein (z.B. „Wir haben 10 % der Fixkosten gesenkt“).

### FAZIT

Kommunikation in der Restrukturierung ist die strategische Steuerung der Außenwahrnehmung, um die Zeit und den Spielraum zu gewinnen, den man für die operative Umsetzung braucht.



# Wir schaffen Klarheit, damit Unternehmen wirksam handeln.

Gemeinsam. Strukturiert. Umsetzungsstark.

“

Wir übernehmen Verantwortung,  
wenn Klarheit, Struktur und  
Umsetzung gefragt sind.

## ÜBER DEN AUTOR



### **Fredrik Ljungman**

Geschäftsführender Gesellschafter  
der LJUNGMAN CRO GmbH

Fredrik Ljungman verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in operativer Führung, Restrukturierung und Transformation. Er hat zahlreiche Unternehmen durch komplexe Veränderungsprozesse geführt und damit nachhaltige Ergebnisse erzielt.

## ÜBER LJUNGMAN CRO GMBH

LJUNGMAN CRO GmbH unterstützt mittelständische Unternehmen in anspruchsvollen Situationen. Wir übernehmen Verantwortung, schaffen Klarheit und setzen Maßnahmen um, die Wirkung zeigen. Operativ. Persönlich. Mittelstandsnahe.



Mobil  
**+49 170 4829644**



E-Mail  
**cro@ljungman.de**



Mehr erfahren  
**[www.ljungman.de](http://www.ljungman.de)**