

Karl Wüthrich

Dos & Don'ts

Kommunikation als Schlüsselement bei der Abwicklung einer Nachlassstundung



I. Einleitung

Von einer Unternehmenskrise sind jeweils verschiedene *Stakeholder* betroffen. Der *Unternehmer* oder die *Geschäftsleitung* kämpfen um das Unternehmen und um ihre Erwerbsgrundlage. Häufig fühlen sie sich von den Banken im Stich gelassen. Sie glauben immer noch daran, dass ihre Produkte gut sind und dass das Unternehmen gerettet werden kann. Sie klammern sich an jeden noch so dünnen Strohalm. Die *Mitarbeiter* haben Angst, ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Sie sind gegen die Geschäftsleitung und die Banken aufgebracht. Der Geschäftsleitung werfen sie Fehler vor, die zur Unternehmenskrise geführt haben, den Banken fehlenden Durchhaltewillen und Fokussierung auf die eigenen Interessen. Sie fordern einen Sozialplan für allfällige Entlassungen. Die *Lieferanten* und *Dienstleister* befürchten den Ausfall ihrer Forderungen. Teilweise sind sie wütend darüber, dass sie noch zu Lieferungen und Leistungen angehalten wurden, ohne dass sie über die Situation des Unternehmens informiert wurden. *Kunden* bangen um die Ausführung ihrer Bestellungen. Je nach Art der Geschäftstätigkeit des Unternehmens (z.B. Generalunternehmung oder Anlagebau) kann die Abwicklung von für die Besteller wichtigen Projekten gefährdet sein. Auch diese Kunden sind nicht erfreut darüber, dass sie vor der Vergabe des Auftrages nicht auf die schlechte Finanzlage des Unternehmens aufmerksam gemacht wurden. Ist das betroffene Unternehmen öffentlich bekannt, weil es regional oder schweizweit von wirtschaftlicher Bedeutung ist oder weil Personen von öffentlichem Interesse involviert sind, so kommen *Politik* und *Presse* ins Spiel. Politiker versuchen, den Fall für ihre (Wahl-)Interessen zu nützen. Die Presse hofft darauf, Schlagzeilen produzieren zu können.

Wird einem Unternehmen in einer solchen Situation eine Nachlassstundung gewährt, so betritt der *Sachwalter* als bisher unbeteiligter Spieler das Spielfeld. Die verschiedenen Stakeholder projizieren unterschiedliche Funktionen auf ihn, vom Heilsbringer bis zur Strafbehörde. Der

Sachwalter muss sich in diesem Umfeld geschickt bewegen und möglichst in keine Fettnäpfchen treten. Andernfalls riskiert er, zum Buhmann zu werden. Gute Kommunikation ist für den Sachwalter einer der wichtigen Erfolgsfaktoren.

II. Grundlegendes zur Kommunikation des Sachwalters

A. Ziele

Der Sachwalter sollte bei seiner Kommunikation folgende Ziele im Auge behalten:

- Information der Stakeholder über den Stand und den Ablauf des Verfahrens: Das Insolvenzverfahren darf kein Geheimverfahren sein. Die Verfahrensbeteiligten müssen für die Wahrung ihrer Rechte und bei ihrer Entscheidungsfindung die tatsächlichen Verhältnisse kennen. (Not-)Lügen haben auch in Insolvenzverfahren kurze Beine. Sie haben das Potenzial dazu, dem Sachwalter im falschen Zeitpunkt um die Ohren zu fliegen und Schaden anzurichten.
- Beruhigung der Situation: Der Sachwalter muss durch seine Kommunikation von Anfang an als neutraler und fachkompetenter Spielführer wahrgenommen werden. Er darf nicht zum Gegenspieler werden. Dadurch kann er Vertrauen gewinnen und Emotionen aus dem Spiel nehmen. In diesem Zusammenhang muss er sich bewusst sein, dass er als Sender dafür verantwortlich ist, dass die Botschaften beim Empfänger richtig ankommen. Wenn einer der Mitspieler seine Aussagen falsch versteht und subjektiv den Eindruck erhält, der Sachwalter sei parteiisch und fördere nur die Interessen eines anderen Mitspielers, so muss er seine Art der Kommunikation überdenken. Er kann mit der Haltung, seine Kommunikation sei richtig gewesen, der Mitspieler hätte nur gut zuhören müssen, die Situation nicht bereinigen.
- Reibungslose Abwicklung des Verfahrens: Der Sachwalter muss dafür sorgen, dass er durch sein Verhalten und seine Kommunikation nicht dazu beiträgt, dass das Verfahren durch berechtigte Beschwerden oder andere Interventionen von Verfahrensbeteilig-

ten gestört wird. Es liegt in der Natur der Sache, dass in einem Insolvenzverfahren die Beteiligten nicht glücklich gemacht werden können, da sie in irgendeiner Weise negativ betroffen sind. Entsprechend lassen sich auch durch bestes professionelles Verhalten des Sachwalters Beschwerden von Unzufriedenen nicht immer vermeiden. Immerhin kann der Sachwalter aber gute Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Beschwerden abgewiesen werden. Anders sieht es aus, wenn er sich beispielsweise in der Gläubigerversammlung auf eine emotionale Auseinandersetzung mit einem Gläubiger einlässt, der ihn nicht als Liquidator wählen will. In diesem Fall ist die Gefahr gross, dass ihm die Verfahrensleitung aus der Hand gleitet und er Fehler begeht. Eine erfolgreiche Beschwerde gegen Beschlüsse der Gläubigerversammlung kann dann zu Verzögerungen führen. Zudem wird die Position des Sachwalters und möglichen Liquidators geschwächt.

B. Adressaten

Adressaten der Kommunikation des Sachwalters sind in erster Priorität die *Gläubiger*, das *Unternehmen* und dessen *Geschäftspartner*. Sie müssen die Ausgangslage, die geplante Vorgehensweise des Sachwalters und den voraussichtlichen Verlauf des Verfahrens verstehen. Sie müssen davon überzeugt werden, dass mit dem eingeschlagenen Weg für

Der Sachwalter muss durch seine Kommunikation von Anfang an als neutraler und fachkompetenter Spielführer wahrgenommen werden.

alle Beteiligten ein optimales Ergebnis erzielt werden kann. Auch bei der Kommunikation mit der Presse bleiben die Adressaten die gleichen. Die Presse dient nur als Kommunikationsmittel.

C. Botschaften

Der Sachwalter soll diejenigen Botschaften an die Adressaten übermitteln, die geeignet sind, die vorstehend genannten Ziele (vgl. II.A.) zu erreichen. Geschwätz sollte vermieden werden. Ebenso wenig ist es angezeigt, bei jeder Gelegenheit seinen eigenen Erfolg hervorzuheben bzw. im Falle des Misserfolgs die Schuld einem anderen zuzuschreiben. Die Berichterstattung über abgeschlossene Projekte muss *sachlich* bleiben. Es geht nur darum, das Resultat bekanntzugeben.

D. Sprache

Die Sprache muss *einfach und klar* sein. Bei den Adressaten handelt es sich regelmässig um einen Querschnitt unserer Gesellschaft. Der Sachwalter darf nicht davon ausgehen, dass seine Zirkulare nur von Juristen gelesen werden, die mit einem Insolvenzverfahren vertraut sind. Seine Adressaten sind auch Bankangestellte, Ingenieure, kaufmännische Angestellte, Handwerker, Hausfrauen und -männer, Ärzte und andere Personen. Für sie ist ein Insolvenzverfahren in der Regel etwas Unbekanntes. Der Sachwalter muss ihnen *das Verfahren für sie verständlich erklären*. Die Kommunikation des Sachwalters sollte Klarheit schaffen. Formulierungen, die je nach Standpunkt unterschiedlich interpretiert werden können, stiften Verwirrung. Jeder wird die Botschaft zu seinen Gunsten auslegen.

III. Kommunikation mit den einzelnen Stakeholdern

A. Mit der Geschäftsleitung

Sofort nach Übernahme des Mandats muss der Sachwalter mit der Geschäftsleitung des Unternehmens die Rollenverteilung klären und entsprechende *Weisungen erlassen*. Er muss ihr klarmachen, dass sie nicht mehr frei über Aktiven verfügen und keine neuen Verpflichtungen mehr eingehen kann. In der Regel wird während der Nachlassstundung der Geschäftsbetrieb des Unternehmens weitergeführt (Art. 298 Abs. 1 SchKG). Der Sachwalter wird nicht in der Lage sein, jede einzelne Transaktion des laufenden Betriebes zu prüfen und freizugeben. Er muss deshalb festlegen, welche Geschäftstätigkeit die Geschäftsleitung selbstständig ausüben kann und für welche Geschäfte sie die Zustimmung des Sachwalters benötigt. Stellt der Sachwalter fest, dass seine Weisungen nicht eingehalten werden, so muss er die *Geschäftsleitung sofort abmahnen* und im Wiederholungsfall den Nachlassrichter orientieren (Art. 296b litc. c SchKG). In diesem Zusammenhang ist die *Verfügung über Bankkonten ein zentrales Element*. Der Sachwalter muss dafür sorgen, dass ohne seine Unterschrift keine Zahlungen mehr ausgeführt werden können. Dadurch erhält er die Kontrolle über die Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Dafür lohnt sich der Aufwand für das Freigeben der Zahlungen.

Nicht selten glaubt die Geschäftsleitung – vor allem wenn sie gleichzeitig Eigentümerin des Unternehmens ist – daran, dass das Unternehmen trotz der Nachlassstundung noch gerettet werden kann. Sie greift nach jedem sich bietenden Strohalm und verfolgt alle möglichen Sanierungs-

projekte. Der Sachwalter darf diese Aktivitäten der Geschäftsleitung nicht blockieren, selbst wenn er an deren Erfolg zweifelt. Er sollte die Geschäftsleitung *bei ihren Sanierungsbemühungen konstruktiv begleiten* und diese *fördern*. Gleichzeitig muss er dafür sorgen, dass die Interessen

Ein offenes, ehrliches Gespräch mit dem Gewerkschaftsvertreter ist zielführender als die Gesprächsverweigerung.

der Gläubiger nicht gefährdet werden. Nur in einem solchen Fall muss er eingreifen und ein Projekt stoppen. Mit dieser Vorgehensweise kann der Sachwalter verhindern, dass ihm später vorgeworfen wird, er sei dafür verantwortlich, dass keine erfolgreiche Sanierung durchgeführt werden konnte.

B. Mit den Kunden

Der Sachwalter kann darüber *entscheiden*, welche *offenen Geschäfte* noch effektiv *abgewickelt werden* bzw. bei welchen Geschäften der Kunde nur noch eine Geldforderung geltend machen kann (Art. 297 Abs. 9 SchKG i.V.m. Art. 211 Abs. 1 SchKG). Wenn die Unternehmung im Projektgeschäft tätig ist, muss der Sachwalter rasch klären, welche Projekte weitergeführt werden. Er muss den Kunden möglichst schnell seinen Entscheid unter Offenlegung seiner Entscheidungskriterien mitteilen, damit diese die notwendigen Massnahmen ergreifen können. Dadurch kann er bei den Kunden, deren Projekte nicht weitergeführt werden sollen, unbedachte emotionale Reaktionen vermeiden. Vielleicht ist es dann sogar möglich, eine für beide Seiten gute Lösung zu finden.

C. Mit den Arbeitnehmern

Mit der Gewährung der Nachlassstundung verlieren die Mitarbeiter den Glauben daran, dass das Unternehmen überleben wird. Sie sind davon überzeugt, dass sie in Kürze ihre Arbeitsstelle verlieren werden. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass sie sofort Ausschau nach einer neuen Arbeit halten. Es liegt in der Natur der Sache, dass die wertvollsten Mitarbeiter am schnellsten eine neue Arbeitsstelle finden und das Unternehmen möglichst rasch verlassen wollen. Dieser mögliche Aderlass kann die Situationen des Unternehmens noch zusätzlich verschlechtern. Der Sachwalter kann diese *Situation entschärfen*, wenn er den Mitarbeitern ihre kurz- und mittelfristige Perspektive im Unternehmen überzeugend aufzeigt. Mit Lohnerhöhungen und Bonuszusagen an diejenigen Mitarbeiter, die für die Weiterführung

des Betriebs während der Nachlassstundung notwendig sind, kann er den Abgang der Mitarbeiter weitgehend steuern. In Fällen, in denen ein *Gewerkschaftsvertreter* auftritt, sollte dieser vom Sachwalter für eine *konstruktive Zusammenarbeit* gewonnen werden, ohne, dass er unberechtigte Zugeständnisse macht. Ein offenes, ehrliches Gespräch mit dem Gewerkschaftsvertreter ist zielführender als die Gesprächsverweigerung. Die Gewerkschaften können in entscheidenden Situationen unter Umständen einen positiven Einfluss auf die Belegschaft haben.

D. Mit den Gläubigern

Die nicht privilegierten Gläubiger sind von einer Insolvenz am meisten betroffen. Sie erleiden einen Verlust. Der Sachwalter sollte den *Gläubigern* spätestens an der Gläubigerversammlung *aufzeigen, wie das Verfahren voraussichtlich in zeitlicher und materieller Hinsicht ablaufen wird*. Dabei sollte er den Erwartungshorizont auf der Basis des aktuellen Kenntnisstandes vorsichtig – nicht pessimistisch – auf einem erreichbaren Niveau halten. Zeichnet er ein zu optimistisches Bild, so werden die Gläubiger in einem späteren Zeitpunkt enttäuscht sein und allenfalls nach Fehlern des Sachwalters suchen. Stellt er die Aussichten deutlich schlechter dar, als sie es vorsichtig beurteilt tatsächlich sind, so können Gläubiger veranlasst werden, ihre Forderungspositionen zu verkaufen. Wenn sie dann später Kenntnis davon erhalten, dass sie ein schlechtes Geschäft gemacht haben, so könnten sie versuchen, den Sachwalter für den Schaden verantwortlich zu machen. In einem Verfahren, an dem Debt Trader beteiligt sind, sollte diesen Aspekten genügend Beachtung geschenkt werden.

Jede *Anfrage eines Gläubigers* muss möglichst *zeitnah und höflich beantwortet* werden. Der Sachwalter bringt dadurch zum Ausdruck, dass er die Anliegen der Gläubiger ernst nimmt. Dies gilt auch dann, wenn die Anfrage aus der Sicht des Sachwalters unangenehm oder unpassend ist. Es gibt bekanntlich keine dummen Fragen, sondern nur dumme Antworten! Eine Ausnahme kann dort gemacht werden, wo sich der Gläubiger zum Querulanten entwickelt und den Sachwalter immer wieder mit querulatorischen Eingaben eindeckt. In einem solchen Fall wird Reden Silber, Schweigen aber Gold sein.

E. Mit dem Gläubigerausschuss

Schon während der Nachlassstundung können der Nachlassrichter oder die Gläubiger einen Gläubigerausschuss einsetzen (Art. 295a und Art. 295b Abs. 3 SchKG). Gläubigerausschüsse werden von Sachwaltern gerne als störendes,

unnötiges Organ betrachtet. Dieser Ansatz und eine entsprechende Kommunikation mit dem Gläubigerausschuss sind schlecht für eine konstruktive Zusammenarbeit. Der Gläubigerausschuss ersetzt im Bereich der bewilligungspflichtigen Geschäfte (Art. 298 Abs. 2 SchKG; Veräusserung von Teilen des Anlagevermögens, Bestellung von Pfändern usw.) den Nachlassrichter. Seine Mitglieder bringen regelmässig Wissen über die Geschichte der Unternehmung mit. Der Gläubigerausschuss ist im Übrigen ein *Verbindungsglied zu den Gläubigern*. In diesem Sinne ist ein Gläubigerausschuss immer auch eine *Chance für die Nachlassstundung*. Der Sachwalter sollte diese Chance durch den *Aufbau einer konstruktiven Zusammenarbeit* nutzen. So kann er vom Wissen der Mitglieder des Gläubigerausschusses profitieren. Dazu ist es nötig, dass er den Gläubigerausschuss über das Verfahren und anstehende Entscheidungen *vollständig*

Ein schlechtes Verhältnis zwischen dem Sachwalter und dem Gläubigerausschuss kann den Erfolg der Nachlassstundung gefährden.

informiert und dokumentiert und ihn *in den Entscheidungsprozess einbezieht*. Positionskämpfe sind für die Nachlassstundung nicht förderlich. Ein schlechtes Verhältnis zwischen dem Sachwalter und dem Gläubigerausschuss kann den Erfolg der Nachlassstundung gefährden.

F. Innerhalb des Projektteams

In einem grösseren Nachlassverfahren wird der Sachwalter mit einem Projektteam arbeiten. Die Mitglieder des Projektteams müssen *jederzeit* über den aktuellen Stand des Verfahrens, die geplanten nächsten Schritte und die Ziele, die der Sachwalter erreichen will, *orientiert sein*. Innerhalb des Projektteams ist die mündliche Kommunikation anlässlich von *regelmässigen Teamsitzungen* am effizientesten. Es müssen keine aufwändigen schriftlichen Berichte erstellt werden. An den Teamsitzungen soll jedes Teammitglied über seine aktuellen Tätigkeiten und Feststellungen berichten. Mit wenig Aufwand wird so der Wissensstand des Teams laufend aktualisiert. Die Teammitglieder können Zusammenhänge zwischen verschiedenen Teilprojekten erkennen. Die Teamsitzungen können das Forum für Diskussionen über mögliche Vorgehensweisen zur Bewältigung von aktuellen Problemen sein. Wichtig ist, dass der Sachwalter es zulässt, dass *Teammitglieder seine Meinung und*

seine Vorgehensideen kritisch hinterfragen. Dadurch wird es möglich, dass das Team in der Diskussion den besten Lösungsweg finden kann.

G. Umgang mit der Presse

Berichte in der Presse können ein Nachlassstundungsverfahren erleichtern, aber auch erschweren. Sind die Berichte positiv, so hat dies eine beruhigende Wirkung auf die am Verfahren beteiligten Stakeholder. Negative Pressemeldungen können Sand ins Getriebe des Verfahrens streuen. Das Vertrauen in den Sachwalter kann verloren gehen. Im schlimmsten Fall können sich Gläubiger veranlasst sehen, Beschwerden gegen Entscheide des Sachwalters einzureichen. Durch die Einhaltung der nachfolgenden drei Regeln kann der Sachwalter «Medienunfälle» weitgehend vermeiden:

- Die Journalisten werden mit *Respekt* als Berufsleute behandelt, die ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen ausüben. So kann der Sachwalter erreichen, dass die Journalisten in gleicher Weise mit ihm verkehren.
- *Bescheidenheit* ist eine Zier, im Umgang mit der Presse ein Gebot. Wer sich von der Presse bejubeln lässt, wird von der gleichen Presse bei erster Gelegenheit vom Sockel gestossen.
- Selbst durch sehr gute Kommunikation lassen sich «Zeitungsente» nicht immer vermeiden. In solchen Fällen ist *Gelassenheit* angesagt. Zeitungsartikel haben eine kurze Halbwertszeit. Der Versuch, die «Zeitungsente» zu korrigieren, wird regelmässig scheitern; er führt meistens nur dazu, dass noch zusätzliche Leser auf die Geschichte aufmerksam werden, und er verlängert die Halbwertszeit der «Ente».

IV. Schlusswort

In komplexen oder in der Öffentlichkeit bekannten Nachlassverfahren kann der *Beizug eines Kommunikationsberaters* angezeigt sein. Er kann helfen, die richtige Form, den geeigneten Zeitpunkt und den richtigen Kanal für die Kommunikation zu wählen. Für den Inhalt muss der Sachwalter selbst besorgt sein und die Verantwortung übernehmen. Durch *Authentizität* kann er erreichen, dass die Kommunikation nachhaltig wird und bleibt.