

Karin Dolder

# Informationspolitik im Nachlassverfahren

**Neben der Unterstützung in betriebswirtschaftlichen Fragen kommt gerade der Informationspolitik während der Dauer eines Nachlasses eine ganz besondere Bedeutung zu. Unsicherheiten müssen abgebaut und eine Basis des Vertrauens geschaffen werden. Wichtig ist deshalb ein ununterbrochener Informationsaustausch zwischen den betroffenen Parteien.**

## Zum Begriff der Informationspolitik

Die Informationspolitik ist immer mehr zum Schlagwort geworden. Die Medien haben in vergangener Zeit oft die Informationspolitik verschiedener Unternehmen kritisiert. Für was steht nun aber eigentlich der Begriff Informationspolitik (eines Unternehmens) konkret?

In der Literatur findet man kaum eine konkrete Erklärung für den Begriff Informationspolitik. Eine mögliche Definition für den Begriff Informationspolitik (auf staatlicher Ebene) lautet:

*Informationspolitik* ist die Regelung des Zusammenwirkens von Individuen, Gruppen, Organisationen, Kommunen und Staaten zur Erreichung zuvor festgelegter informationspolitischer Ziele. Sie wird eingeteilt in Ordnungspolitik, Strukturpolitik und Förderpolitik.

Tatsächlich setzt sich der Begriff Informationspolitik aus den beiden Wörtern Information und Politik zusammen. Unter Information versteht man laut Duden *Auskunft, Nachricht, Belehrung*. Der Begriff Politik steht in diesem Zusammenhang für *zielgerichtetes Verhalten*.

## Informationsfluss

Ein Nachlass betrifft nicht nur die Firma selbst. Das ganze Umfeld, d.h. Mitarbeiter/-innen, Kunden, Lieferanten, Grundpfandgläubiger, Gläubiger und Medien werden mit der neuen Situation konfrontiert. Entsprechend möchten diese Personen und Firmen über den aktuellen Sachstand und die Folgen orientiert werden. Wie soll aber die entsprechende Benachrichtigung erfolgen?

### a) Mitarbeiter/-innen

Die Mitarbeiter/-innen sind immer am stärksten von der Nachlassstundung betroffen. Für sie geht es um ihre persönliche Zukunft, ihre Existenz. Die Situation

ist vollkommen neu und ungewohnt. Die Konsequenzen einer Nachlassstundung können sie nicht absehen und die Gewährung einer Nachlassstundung verursacht deshalb eine grosse Verunsicherung oder gar Zukunftsängste. Berichte aus den Medien vermögen ihr Vertrauen nicht zu stärken, da negative Konsequenzen oft stärker fokussiert werden als gelungene Sanierungen mit Auffanggesellschaften.

Wichtig ist, dass die Mitarbeiter/-innen unverzüglich und umfassend orientiert werden. Keinesfalls dürfen die Mitarbeiter von dritter Seite her erfahren, dass sich die Situation in der Firma verändert. Die Folgen der Nachlassstundung und die weiteren Schritte sind möglichst objektiv und schrittweise darzulegen und zu erklären, die geplante Strategie – soweit förderlich – aufzuzeigen. Die Mitarbeitenden interessieren sich in erster Linie dafür, wie die Weiterbeschäftigung aussieht und wie die nötige Liquidität sichergestellt ist, aber auch wie es zu dieser Situation gekommen ist und wie die Zukunftspläne des Unternehmens aussehen. Aufgabe der Geschäftsleitung wird es sein, die entsprechende Vertrauensbasis (wieder) aufzubauen und die aufgeworfenen Fragen fundiert zu beantworten.

Je nach Grösse der Unternehmung sollte die Geschäftsleitung zusammen mit der Sachwalterin und/oder einem Berater die erste Informationsveranstaltung durchführen. Die Mitarbeiter sollen die Mög-



Karin Dolder  
Kauffrau HKG  
Transliq AG Bern und Zürich

lichkeit erhalten, ihre Fragen zu formulieren. Sie haben Anspruch auf wahrheitsgetreue Antwort. Falsche Versprechungen zur Beruhigung lohnen sich nicht, führen sie doch früher oder später nur zu größerer Unsicherheit und einem totalen Vertrauensverlust.<sup>1</sup> Es besteht die Möglichkeit, dass sich mit der veränderten Situation das berufliche Umfeld von Mitarbeitenden verändert. Sein Aufgabengebiet kann erweitert, neue Kompetenzen übertragen werden. Im Umfeld diesen ganz speziellen «change managements» kann sich eine positive Eigendynamik entwickeln; Mitarbeiter versuchen konstruktiv an Lösungen mitzuarbeiten. Ihr Know-how ist oft beträchtlich und ihre Ideen und Vorstellung deshalb zu berücksichtigen, zu prüfen und gegebenenfalls mit einzubeziehen.

Die Belegschaft soll wissen, dass der Erfolg einer Nachlassstundung nur durch eine kooperative und positive Einstellung beschieden ist. Sie muss sich der Situation und der Konsequenzen wie der Verantwortung des Einzelnen bewusst sein. Es ist im Sinne aller Angestellten, wenn der Nachlass erfolgreich durchgeführt werden kann. Auf der anderen Seite ist es ebenso wichtig, jeden Einzelnen während des Verfahrens und in seiner beruflichen Situation zu begleiten. Er muss spüren, dass er mit den plötzlich aufgetauchten, ganz neuen Problemen nicht alleine gelassen wird. Bei einem Dividendenvergleich kann eine langjährige Weiterbeschäftigung in Aussicht gestellt werden. Ähnlich sieht es bei einer Auffanggesellschaft aus. Sollte der Betrieb jedoch liquidiert werden müssen, ist es Aufgabe der Geschäftsleitung, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter rechtzeitig orientiert werden und Gelegenheit haben, eine neue Stelle zu suchen und entsprechend sollte bei einem möglichen Stellenantritt ein gemeinsamer Weg gefunden werden. Es versteht sich von selbst, dass dies nicht nur so kommuniziert werden darf, sondern auch gelebt werden muss.

Die Idealform der Kommunikation wird hier eine Mischung aus Sachvortrag und Überzeugungsrede sein. Beim Sachvortrag wird informiert, instruiert und präsentiert. Mittels der Überzeugungsrede

soll der Mitarbeitende sich überzeugen können, dass der Nachlass die beste Vorgehensweise in der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ist. Man kann diese Sachprobleme einfacher angehen, wenn die Beziehungsebene bereinigt ist, d.h. man sich gegenseitig akzeptiert und respektiert. Erst anschließend kann die Situation möglichst objektiv angegangen werden.

Ein entsprechendes Meeting kann selbstverständlich Konflikte hervorrufen, geht es doch darum, mit den knappen Mitteln, mittels Vorschriften und genauen Vorgaben die übergeordneten Ziele zu erreichen. Bei einem Konflikt gilt es folgende Punkte zu beachten:

- Ansichten der Anderen anhören, respektieren
- Offenes Gespräch suchen, Streitfrage ausdiskutieren
- Situation erklären
- Folgen resp. Alternativen – die evtl. nicht erkannt werden – aufzeigen
- Bewusstsein, dass Konfrontationen durchaus Positives auslösen können
- Lösungen gemeinsam erarbeiten
- Überzeugen (nicht aufdoktrinieren)
- Vertrauensverhältnis wahren oder wieder aufbauen

Können diese Punkte eingehalten werden, werden die Mitarbeiter/-innen Verständnis für die eingeleiteten Schritte haben und die Entscheidung mittragen.

#### b) Lieferanten

Die Lieferanten sind oft gleichzeitig Gläubiger und müssen mit zum Teil beträchtlichen Verlusten rechnen. Trotzdem muss die Firma im Nachlass darauf zählen können, dass die Lieferanten, weiterhin bereit sind, Waren zu liefern. Anfänglich wird das oft nur gegen Barzahlung der Fall sein. Es muss die Vertrauensbasis zu den Lieferanten so weit aufgebaut werden, dass sie bereit sind, weiterhin gegen Kredit zu liefern. Ansonsten wird die knappe Liquidität zum zusätzlichen Problem. Lieferanten genießen immerhin die Sicherheit, dass Massschulden vorweg bezahlt werden müssen und die Geschäftstätigkeit durch die Sachwalterin überwacht wird und deshalb darauf zählen können, dass

diese nötigenfalls die entsprechenden Massnahme vornimmt.

Der Lieferant soll sich davon überzeugen, dass es trotz Nachlass zu einer win-win-Situation kommt. Er verzichtet zwar auf einen Teil seines Guthabens (im Nachlassverfahren muss dargelegt werden, dass die Gläubiger besser fahren als bei einem Konkurs), kann aber weiterhin an seinen Kunden liefern, und zwar mit der Gewissheit, dass seine Rechnungen bezahlt werden. Kann der Betrieb auch nach dem Nachlass in einer Form weitergeführt werden, verfügt der Lieferant über einen Kunden mit gesunder Finanzlage.

Die beiden Parteien müssen gegebenenfalls bereit sein, Kompromisse einzugehen, um anstehende Probleme zu lösen. Hier kann auf das Harvard-Prinzip abgestellt werden:

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln (der Lieferant ist enttäuscht, dass die Geschäftsleitung ihn nicht früher orientiert hat, um Verluste zu vermeiden, was einen Vertrauensbruch bedeutet; die Firma ist andererseits auf weitere Lieferungen angewiesen)
- Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen (das Interesse ist in erster Linie die Lieferung resp. die Zahlung der Rechnung für weitere Lieferungen; in zweiter Linie die Bestätigung des Nachlassvertrages, der für beide Parteien die bessere Variante darstellen soll; Positionen sollten deshalb in den Hintergrund rücken)
- Entscheidungsmöglichkeiten zum beidseitigen Vorteil entwickeln (Konditionen u.U. neu aushandeln)
- Objektive Kriterien anwenden

Erkennt der Lieferant die Fähigkeit der (neuen) Geschäftsleitung, ohne Altlasten eine Firma zu führen, wird er einem Nachlassvertrag zudem eher zustimmen.

#### c) Kunden

Die Kunden sind wichtige Partner der Unternehmung. Ein Umsatzverlust durch

<sup>1</sup> MOSER STEFANIE, Betriebswirtschaftliche Probleme im Nachlassverfahren, IWIR 4/1999, S. 149

Verunsicherung wirkt sich zusätzlich negativ aus und kann zum Scheitern einer Sanierung führen. Die Kunden sollen deshalb möglichst sachlich und zeitgerecht informiert werden – insbesondere, wenn der Betrieb zu einem späteren Zeitpunkt liquidiert werden muss und die Kunden Substitutionsgüter oder Ersatzgüter resp. -dienstleistungen in Anspruch nehmen müssen. Der Kunde muss darauf zählen können, dass die erteilten Aufträge noch ausgeführt werden können und die bisherigen Leistungen in gleicher Art und Weise auch in Zukunft erbracht werden (durch die heutige Firma, eine Auffanggesellschaft oder durch Dritte). Der Kunde hat ein verständlicherweise erhöhtes Sicherheitsbedürfnis.

Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, den entsprechenden Informationsfluss zu gewährleisten. Der Informationsfluss zu den Mitarbeiter/-innen in Bezug auf Kunden wie auch auf Lieferanten ist wichtig und entsprechende Weisungen sind zu erlassen. Der Kunde hat ein Anrecht auf kongruente Informationen. Alles andere schadet der Firma im Nachlass.

Kunden sollten je nach Wichtigkeit für das Unternehmen mittels Mitteilungen/Mailings oder persönlichen Gesprächen über das weitere Vorgehen auf dem Laufenden gehalten werden. Der Auftraggeber muss wissen, wer seine Ansprechpartner sind und wem ihm die verlangte Dienstleistung erbringen wird. Dies ist Dienst am Konsumenten und für den Erfolg im Nachlass zwingende Voraussetzung. Gerüchten muss unbedingt entgegen gewirkt werden. Sollten diese trotzdem auftreten, muss innert kürzester Frist reagiert werden können und Falschmeldungen berichtigt werden.

#### *d) Grundpfandgläubiger*

Wichtig ist der Informationsfluss ebenfalls gegenüber Grundpfandgläubigern. Natürlich ist es für die Grundpfandgläubigerin in erster Linie wichtig, ihre Forderung möglichst vollständig gedeckt zu wissen resp. den Pfandausfall möglichst gering halten. Zwischen Nachlassstundung und Verwertung vergeht jedoch meist eine geraume Zeit. (Mögliche) auftauchende Probleme sollten der Bank möglichst früh

dargelegt werden. Hier kann es sich um Verkaufsschwierigkeiten, Gefährdungen von leerstehenden Liegenschaft durch Einbrüche/Besetzungen/Sprayereien, oder mögliche Leerbestände generell handeln. Die möglichen Alternativen können besprochen und die mutmasslich beste Lösung gesucht werden. Entscheidungen sollten gemeinsam getragen werden. Die Grundpfandgläubiger haben den Erwerb der Liegenschaft ermöglicht, sie haben deshalb ein Anrecht darauf, dass ihr Engagement in ihrem Sinne bestmöglich verwaltet wird.

Hier kann die Nachricht einfach erfolgen, sei dies in einem einfachen Mail oder per Brief. Wird eine Zwischennutzung angestrebt oder sind generell mehrere Parteien involviert, macht eine kurze Sitzung mit sämtlichen Teilnehmern Sinn. Es ist immer Aufwand und Nutzen zu berücksichtigen.

Die positive Meinung der Grundpfandgläubiger ist oft ausschlaggebend, um das geforderte Quorum (wertmässig) zu erreichen.

#### *e) Gläubiger*

In der Nachlassstundung erfolgt nach dem Schuldenruf oft die Einladung zur Gläubigerversammlung als erste generelle Information an alle Gläubiger. Die Einladung enthält schon erste Mitteilungen über die zu behandelnden Themen. Bei der Gläubigerversammlung selbst handelt es sich in erster Linie um eine vertiefte Informationsveranstaltung, anlässlich welcher der Geschäftsgang während der Nachlassstundung und die Vermögenslage kurz erläutert werden. Anschliessend findet eine Vorlage und Beratung über den Nachlassvertrag statt. Wichtig wird auch hier sein, die gestellten Fragen mit den erteilten Auskünften konkret beantworten zu können, sei dies auch, dass die Probleme im Moment nicht eindeutig beurteilt werden können (stichhaltige Gründe). Es gelten die gleichen Ansätze wie bei der Mitarbeiterorientierung.

Bei den Kreisschreiben in der Liquidationsphase lautet das Motto: so viel wie nötig, so wenig wie möglich. Weshalb? Rundschreiben an sämtliche Gläubiger sind oft kostspielig (Aufwand generell,

Porti). Im Gegenzug sind Einzelanfragen ebenso aufwändig. Deshalb sollten nicht dringliche Sachverhalte zusammen mit Anträgen oder Orientierungen, die zwingend sind, verbunden werden. Es gilt, dass eindeutig und umfassend informiert werden soll, so dass möglichst keine Rückfragen entstehen. Oft ist dies schwierig, da im Nachlassstundungsverfahren die Vorgänge – wie oben beschrieben – jeweils mit grösseren Unsicherheiten verbunden sind. Neben der allgemein nicht bekannten, nur abschätzbaren, wirtschaftlichen Zukunft oder der Möglichkeit von (Natur-)Katastrophen, deren Unvorhersehbarkeit für alle Unternehmen gleich ist, kommen erschwerend die möglichen Verunsicherungen und deren Folgen bezüglich des Nachlassverfahrens hinzu (vgl. oben). Ziel ist es, dass die Gläubiger vom gewählten Schritt überzeugt werden und sie einen Nachlass befürworten.

#### *f) Medien*

Tue Gutes und rede darüber. In der Nachlassstundung kann dieses Motto leider nicht immer angewandt werden. Trotzdem sollte die Presse bei Bedarf und genügendem Interesse der Öffentlichkeit über die wichtigsten Sachverhalte orientiert werden. Generell gilt, dass die Medien nur an Neuigkeiten und echten Informationen interessiert sind. Der rasche Informationsfluss wird immer wichtiger, Online-Arbeit zur Selbstverständlichkeit. Die kurz gehaltene (die Presse wird mit Meldungen täglich überflutet), fertige Mitteilung – möglichst als e-mail oder auf Datenträger – sollte ebenso Angaben über Sperrfristen und Auskunftspersonen (Namen, Tel-Nr., Zeitbeschränkung) enthalten.

Im Nachlassverfahren wird vorwiegend auf folgende Formen zugegriffen:

Die wohl häufigste ist die Meldung. Sie umfasst 10 bis 20 Zeilen Text, bei 35-40 Anschlägen, und verfügt über einen interessanten Sachverhalt. Meldungen sind wertfrei, vom Aufbau her eher trocken. Sie werden nach den berühmten 4-6 Fragen aufgebaut (wer, was, wann, wo, evtl. wie, evtl. warum).

Die Presseinformation ist eine umfangreiche Berichterstattung von 2 bis 3 Sei-

ten. Sie soll knapp, präzise, aktuell, objektiv und ebenfalls wertfrei geschrieben sein. Das Thema ist erklärungsbedürftig, es werden Zusammenhänge und Sachverhalte dargestellt. Für die Sachwalterin ist es empfehlenswert, ein Gut zum Druck einzuholen. Es kann von den Medien nicht verlangt werden, dass sie sich im Detail im Nachlassverfahren auskennen.

Die Pressekonferenz sollte nur spärlich eingesetzt werden (grosser Vorbereitungs- und Zeitaufwand für alle Seiten). Entsprechend streng und selbstkritisch sollte der Massstab zur Einberufung einer Pressekonferenz sein. Möglicher Grund wäre beispielsweise die Übernahme eines

Betriebes durch eine Auffanggesellschaft. Sämtliche Vertreter sollten für Informationen und die Beantwortung von möglichen Fragen vor Ort zur Verfügung stehen. Ort und Termin sollen günstig gewählt werden. Die Informationen werden in konzentrierter Form weitergegeben und eine schriftliche Dokumentation abgegeben.

Was fordern die Medien von Ihnen? Wie bereits erwähnt, möchten sie wahrheitsgetreue Angaben, sachgerechte, relevante Mitteilungen, die schnell verfügbar sein müssen. Sie bestehen auf Gleichbehandlung aller Medien und bitten um Verständnis für eine kritische Haltung. Im

Gegenzug können Sie Folgendes verlangen: keine Verfälschung der Substanz, Einhalten von Abmachungen und von begründeten Sperrfristen sowie Fairness.

---

### Fazit

Ganz generell gilt bei allen Informationen der Grundsatz, dass sich Offenheit in der Regel bewährt. Nachrichten haben direkt, stufen- und zeitgerecht, informativ, umfassend wie auch fundiert zu sein. Gerüchten wird so die Nahrung entzogen und das Vertrauen gestärkt. Das Unternehmen kann sich auf die gesteckten Ziele konzentrieren.