

„Wir müssen die Schockstarre lösen“



Interview mit Insolvenzverwalter Dr. Frank Kebekus

Sind Sie ein guter Kommunikator, Herr Dr. Kebekus?

Ich kann Informationsbedürfnisse bedienen, wie es sie in jedem Insolvenzverfahren gibt. Die darüber hinausgehenden Kommunikationsbedürfnisse sehen wir natürlich auch, sie sind immens. Die betroffenen Menschen im Unternehmen brauchen Orientierung über den Tag hinaus, genauso wie die übrigen Stakeholder – Kunden, Lieferanten, Gläubiger. Deren Kommunikationsbedürfnisse in Gänze zu bedienen, ist eine Aufgabe für sich.

Das heißt, Sie sind in der Kommunikation eher situativ unterwegs?

Wir agieren zunächst in der akuten Situation, ja. Und das ist am Anfang auch das Wichtigste. Wie geht es konkret in den nächsten Tagen und Wochen weiter? Wie stehen unsere Chancen? Wie agiert der Insolvenzverwalter? Das sind die drängenden Fragen, denen wir uns grundsätzlich offen und unmittelbar stellen. Zu Beginn müssen wir immer die Schockstarre lösen.

Und dann lassen Sie die Leute wieder allein?

Genau das darf natürlich nicht passieren. Denn nach der ersten Beruhigung stellen sich schnell die nächsten Fra-

gen. Ein Insolvenzverfahren bedeutet mehrere Wochen akute Unruhe und Unsicherheit. In dieser Situation sind starke Führungskräfte gefragt und eine interne und externe Kommunikation, die Meinungsbildung und Stimmungen steuern kann, ohne dabei die Arbeit des Insolvenzverwalters zu gefährden.

Kommunikationsexperten und Juristen kommen sich immer wieder ins Gehege...

...weil jeder seine eigenen Ziele für wichtiger hält. Dabei wird übersehen, dass sie – zumindest im Falle einer Insolvenz – in gleicher Mission unterwegs sind. Wir brauchen Sinn und Orientierung stiftende Kommunikation, damit es Zuversicht für eine Zukunft des Unternehmens gibt, für die wir die Grundlage schaffen. Umgekehrt lebt die Kommunikation von einem stringenten, zielorientierten juristischen Prozess. Nur dann kann sie glaubhaft darlegen, dass und wie es vorangehen kann.

Welche Rolle spielen die Medien?

Sie wirken immer stärker in die Unternehmen hinein. Unsere Arbeit steht unter ständig wachsender Beobachtung. Das ist grundsätzlich kein Problem. Problematisch kann es nur werden, wenn die Meinungsbildung über

Rettung und Zukunft der Unternehmen außer Kontrolle gerät und unsere Arbeit gefährdet. Deshalb ist es immer wichtiger, in der Kommunikation nicht nur situativ zu agieren, sondern strategisch. Solche Verfahren sind einfach zu ernst und in ihren Zeitfenstern zu kritisch, als dass sie durch populistische Meinungsbildung oder falsche Berichterstattung gefährdet werden dürfen.



Dr. Frank Kebekus

Rechtsanwalt/Fachanwalt für Insolvenzrecht und Gründer der Sozietät Kebekus et Zimmermann, Düsseldorf. Kebekus ist Sprecher des Gravenbrucher Kreises, in dem die führenden, überregional tätigen Insolvenzkanzleien Deutschlands zusammengeschlossen sind.