

Kommunikation im Schatten des Werkstors: Warum Restrukturierungen auf regionaler Ebene besonderen Spielregeln folgen

Es ist früher Morgen, der Himmel noch grau über der kleinen Industriestadt im ländlichen Osten. Der Werksleiter Martin Kessler fährt wie jeden Tag zum Werkstor der Fabrik eines größeren Automobilzulieferers. Diesmal erwartet ihn hier jedoch nicht nur der Pförtner, sondern eine aufgebrauchte Menschenmenge. Mitarbeitende protestieren lautstark gegen den kürzlich angekündigten Stellenabbau. Protestplakate, Trillerpfeifen, sogar Polizeiabsperungen. Ein Kollege schreit ihn an: „Du weißt doch, dass wir hier sonst nichts haben!“ Kessler kennt viele der Gesichter. Die Wut trifft ihn persönlich – auch wenn er die Entscheidung nicht gewollt hatte. Er steigt aus und möchte mit den Kollegen sprechen. Da wird ihm ein Mikrofon unter die Nase gehalten. Ein Journalist will Antworten. Kessler weiß, er darf gar nichts sagen – so die Vorgabe der Konzernzentrale. Der Bürgermeister der Region übernimmt dann schnell: „Diese Region darf nicht für Konzerninteressen geopfert werden!“ Applaus in allen Reihen. Noch lauter ruft jemand: „Schluss mit dem Ausverkauf unseres Landes!“ Parolen werden gerufen, erste Medien verbreiten Zitate, in den sozialen Medien sind längst zahlreiche Videos öffentlich. Es geht nicht um strategische oder betriebswirtschaftliche Argumente, die Lage ist aufgeheizt und emotional. Und Martin Kessler? Er geht in Schockstarre in sein Büro und ruft verzweifelt und wütend die Zentrale an ...

Restrukturierung in der Region wird zur Existenzfrage

Nahezu alle aktuellen Konjunkturindikatoren und Unternehmensnachrichten zeichnen weiterhin ein krisenhaftes Bild für Industrie, Handel und Gewerbe am Standort Deutschland. In diesen Branchen gibt es kaum ein Unternehmen, das nicht in letzter Zeit durch eine Restrukturierung gegangen ist oder eine vor sich hat. Im Jahre 2024 verzeichnete die deutsche Industrie einen erheblichen Stellenabbau und auch 2025 prognostizieren Experten einen weiteren deutlichen Abbau von rund 100.000 Arbeitsplätzen. Das Institut der deutschen Wirtschaft ermittelte, dass rund 35 Prozent der deutschen Unternehmen in diesem Jahr mit einem Abbau rechnen; in der Industrie liegt der Anteil bei 42 Prozent. Allein in der

Automobilindustrie sind im letzten Jahr fast 20.000 Stellen weggefallen. Nach zwei Jahren Nullwachstum erscheinen die meisten Nachrichten zu Einsparprogrammen, Insolvenzen oder Werksschließungen in nationalen Medien nahezu als Routine. In den betroffenen Regionen und Kommunen steigt jedoch die Eskalationsgefahr.

Die Treiber sind vielfältig: Der strukturelle Druck auf regionale Industrien und Schlagzeilen zur „Deindustrialisierung“ prägen die Stimmung vieler Menschen und führen zu einem sorgenvollen Grundrauschen an wichtigen deutschen Produktionsstandorten. In vielen Regionen Deutschlands hängt der Wohlstand und die Kaufkraft wesentlich von einem oder wenigen Arbeitgebern ab. Dieser Mangel an wirtschaftlicher Diversifikation macht sie besonders anfällig für konjunkturelle Krisen und

strukturelle Umbrüche. Der Verlust von Arbeitsplätzen bedeutet häufig den langfristigen Verlust von Zukunftsperspektiven. Zusätzlich führen Tarifbindung und regionale Unterschiede in der Lohnstruktur zu Spannungen, insbesondere zwischen Ost- und Westdeutschland. Und schließlich ist die Identität vieler Regionen eng mit der Existenz großer Arbeitgeber verknüpft, sodass Werksschließungen tief in die kulturelle Substanz eingreifen.

Der Druck auf die Kommunikation steigt weiter

Auch die Kommunikationsrealität in den Regionen hat sich deutlich verändert und birgt neue Herausforderungen. Zu beobachten ist eine deutliche Polarisierung der Kommunal- und Landespolitik. Insbesondere in den östlichen Bundesländern gewinnen Narrative populistischer Parteien an Gewicht. Globalisierung wird als Bedrohung dargestellt und Sündenböcke werden gesucht.

Angesichts kontinuierlicher Arbeitsplatzverluste wächst der Druck auf Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften, greifbare Erfolge vorzuweisen.

Die Konfliktbereitschaft steigt signifikant. Gleichzeitig agieren Gewerkschaften und lokale politische Kräfte äußerst lautstark, plakativ und impulsiv. Fast alle Akteure nutzen soziale Medien, um Emotionen zu schüren, Argumente schnell zu eskalieren und die öffentliche Meinung zu beeinflussen.

Auch das interne Klima in den Unternehmen hat sich dadurch gewandelt. Veränderungen galten früher als temporäre Herausforderung, heute fühlen sich diese wie ein Dauerzustand an. Die Gleichzeitigkeit so vieler Unsicherheiten überfordert klassische Orientierungsmechanismen. Es herrscht eine kollektive Erschöpfung. Die emotionale Belastung in vielen Unternehmen ist hoch – und sie wächst. Zukunftsängste, Veränderungsmüdigkeit, Frustration und Rückzug prägen die Stimmung.

Und schließlich erschwert ein ausgedünnter Lokal- und Regionaljournalismus mehr und mehr den sachlichen Dialog, während immer massivere Erregungsspiralen in den sozialen Medien den öffentlichen Diskurs dominieren.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR RESTRUKTURIERUNGEN AUF REGIONALER EBENE



Deutungshoheit sichern: Ein frühzeitiges und weitsichtiges Stakeholder-Management ist essenziell, um regionale Akteure, insbesondere Medien, Politik und Zivilgesellschaft, frühzeitig zu adressieren. Der Aufbau nachhaltiger regionaler Allianzen schafft Vertrauen und ermöglicht eine direktere Einflussnahme auf die öffentliche Wahrnehmung.



Konkrete Narrative erzählen: Eine glaubwürdige Zukunftsperspektive für Mitarbeitende und Region ist entscheidend, um die Restrukturierung einzubetten. Die Tonalität der Kommunikation muss konkreter, nachvollziehbarer und direkter sein – anstatt zentraler Unternehmenslogik braucht es die Anerkennung lokaler Identitäten und auch Emotionen und Betroffenheiten. Erfolgreiche Kommunikation basiert auf echtem Dialog, Präsenz und authentischem Auftreten.



Lokale Führung befähigen: Die Entscheidungsträger vor Ort sollten gezielt kommunikativ, emotional und strategisch unterstützt werden. Das bedeutet, sie frühzeitig zu schulen, um vertrauensvolle Gespräche zu führen, Verständnis für lokale Konflikte zu zeigen und offene, transparente Kommunikation zu gewährleisten. Auch die Vorstände müssen sich konzentrieren auf die Unterstützung der lokalen Führung und keine parallele oder widersprüchliche Corporate Kommunikation setzen.



Sozialpartnerschaft ernst nehmen: Die Mitbestimmung hat einen klaren Auftrag und nimmt diesen ernst. Gleichzeitig steigt der Druck auf den Betriebsrat und die Unsicherheiten sind hoch. Der Stress führt zu kommunikativen Schnellschüssen und starken emotionalen Bildern. Dem kann man nur entgegen über Einbindung und Unterstützung über die rechtlichen Anforderungen hinaus. Es geht darum, Lösungen, Kompromisse und Spielräume aufzuzeigen, den Betriebsrat und die Gewerkschaften an die Hand zu nehmen und klare kommunikative Spielregeln festzulegen. Dies minimiert auch die Gefahr der Solidarisierung durch andere Standorte.



Dialog vor Ort ermöglichen: Existenzielle Sorgen folgen nicht unmittelbar auf die Erstinformationen, sondern entwickeln sich über Tage. Ein klarer Prozess über die folgenden Wochen mit einer persönlichen und empathischen Kommunikation und glaubwürdigen Ansprechpersonen vor Ort entscheidet über das Ausmaß der Eskalation. Dies ist umso wichtiger, da Arbeitskräfte noch weiter benötigt werden oder ein reibungsloser Transfer zu anderen Standorten sichergestellt werden muss.

Neue Erfolgsfaktoren regionaler Kommunikation: Haltung zeigen, Nähe herstellen

Die ohnehin herausfordernde Kommunikationsrealität in Restrukturierungsprozessen ist in den Regionen noch emotionaler und komplexer geworden. Traditionelle, zentral gesteuerte Kommunikationsstrategien von Unternehmen reichen deshalb meist nicht aus, um den lokalen spezifischen Herausforderungen und Erwartungen gerecht zu werden.

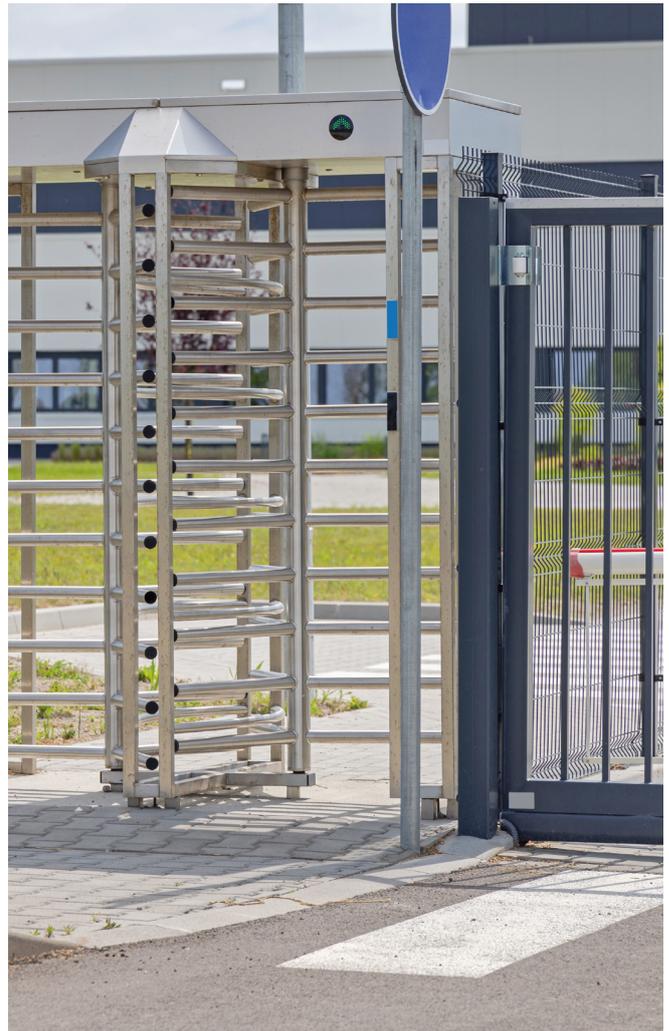
Lokale Verantwortliche befinden sich in einer doppelt belasteten Position: Einerseits tragen sie emotionale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und der lokalen Gesellschaft, andererseits sind sie auch öffentlichen und rechtlichen Verantwortlichkeiten verpflichtet. Diese Doppelrolle erschwert nachvollziehbar eine klare, offen kommunizierende Haltung. Angst vor Haftungsrisiken und anderen rechtlichen Konsequenzen führt zu einer oftmals abstrakten, ja mitunter technokratischen und damit nicht empathischen Kommunikation, die an den emotionalen Bedürfnissen und Ängsten der Betroffenen vorbeigeht. Rein rationale „Zukunftsnarrative“ der Unternehmen greifen in diesem Umfeld häufig nicht, da sie die lokale Realität nicht ausreichend adressieren oder emotionalisieren können. Sie wirken oft als unzureichende Gegenstrategie und tragen wenig zur Deeskalation bei. Um in diesem komplexen Umfeld handlungsfähig zu bleiben, bedarf es einer strategischen Kommunikation, die auf authentischer Haltung und echter Nähe basiert. Eine Kommunikation, die die lokale Führung befähigt und strategische Deutungshoheit sichert.

Wer regional verliert, riskiert mehr als nur schlechte Presse

Die Konsequenzen einer nur halbherzigen, defensiven oder primär zentral gesteuerten Kommunikation bei Restrukturierungsprozessen sind häufig gravierend. Einerseits steigt das Risiko für öffentliche Eskalationen, andererseits kann das Vertrauen der regionalen Stakeholder in das Unternehmen nachhaltig beschädigt werden. Dabei geht es keineswegs nur um Fragen der lokalen oder regionalen Reputation. Greifbare wirtschaftliche Auswirkungen bis hin zur zumindest zeitweisen Gefährdung der Betriebsabläufe sind real. Und letztlich

erregen immer größer werdende regionale Konflikte auch das nationale Interesse.

Umso mehr darf Kommunikation vor Ort nicht als bloßer Kanal für die Faktenvermittlung gedacht und konzipiert werden. Sie ist vielmehr ein strategisches Werkzeug. Denn sie ermöglicht eine differenzierte, empathische Ansprache aller relevanten Stakeholder, die Vertrauen aufbaut, Eskalationen verhindert und – im besten Fall – für Verständnis und Unterstützung sorgt. Dabei sichert sie bei aller Differenziertheit inhaltliche Konsistenz und damit Glaubwürdigkeit.



SUSANNE ARNDT

Senior Managing Director
0049 175 6003695
susanne.arndt@fticonsulting.com

HANS G. NAGL

Senior Managing Director
0049 170 6395391
hans.nagl@fticonsulting.com