

## **Unprofessionelle Kommunikation bei M&A Transaktionen verringert Unternehmenswert**

**Kommunikation ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Firmenübernahmen. Über alle Phasen, das heisst von der Vorbereitung und Ankündigung einer Transaktion, über das Closing bis zur Integration zweier Unternehmen, braucht es eine gut durchdachte und konsistente Kommunikationsstrategie. Es reicht nicht, die wichtigen Anspruchsgruppen über die Glanzpunkte einer Transaktion zu informieren. Die Kommunikation sollte auch die Erwartungen der Mitarbeitenden, Medien, Investoren und Behörden antizipieren und ansprechen.**

**Von Daniel Piller**

Die Kommunikation spielt bereits in der Verhandlungsphase eine Schlüsselrolle. Eine kluge und konsistente Argumentationslinie stärkt die Verhandlungsposition, was sich auch in der Preisdiskussion niederschlägt. So möchte der Verkäufer einen möglichst hohen Preis erzielen, während der Käufer möglichst wenig bezahlen möchte. Im Abwehrkampf kann ein Unternehmen, das sich mit einem unfreundlichen Übernahmeangebot konfrontiert sieht, mit gezielter Kommunikation den Preis beeinflussen. Es gilt, zeitnah auf die Verlautbarungen der Gegenseite zu reagieren. Mögliche Reaktionen sind mit einer entsprechenden Szenarien Planung zu antizipieren. Als aktuelles Beispiel für eine professionelle Kommunikation bei unfreundlichen Übernahmen ist das irische Pharmaunternehmen Shire zu nennen. Mit einer proaktiven und glaubwürdigen Kommunikation zu den Zukunftsperspektiven ist es dem Management und dem Verwaltungsrat gelungen, dem Übernehmer AbbVie eine stolze Offerte zu entlocken.

### **„Underpromise and overdeliver“**

Oft sind die Medien und die Öffentlichkeit mit den jeweiligen Unternehmen nicht vertraut. So sind Geschäftsmodell, Strategie sowie der Mehrwert einer Akquisition verständlich zu machen. „Experten-Slang“ ist dabei ebenso wenig zielführend, wie das übertriebene Anpreisen von Synergien der Transaktion. Eine faktenorientierte Darstellung der Transaktion mit Opportunitäten und Risiken sowie eine realistische Einschätzung der Zukunftsperspektiven sind erfolgsversprechender.

Medien neigen zur Personalisierung in M&A Situationen. Nicht selten kommt es deshalb zum medialen Schlagabtausch auf Stufe Verwaltungsrat und Management. Diese Medienmechanismen sind gezielt zu nutzen. Dabei erzielt nicht nur der Inhalt Wirkung, sondern auch die Art und Weise der Kommunikation. Einfache Botschaften, Gelassenheit und eine dicke Haut sind probate Mittel, um über Medien lancierte Attacken elegant und überzeugend zu parieren.

## **Hohe Opportunitätskosten bei fehlender Integrationskommunikation**

Die Opportunitätskosten fehlender und unprofessioneller interner Kommunikation in der Integrationsphase sind enorm. So sinkt die Produktivität, wenn verunsicherte Mitarbeitende, welche die Strategie und die Geschäftsprioritäten nicht kennen, mehr Zeit mit Spekulationen verbringen als mit ihrer Aufgabe. Schlüsseltalente verlassen das Unternehmen, wenn es dem Management nicht gelingt, die Stossrichtung des Unternehmens möglichst rasch und klar zu kommunizieren. Wenn die Integration ins Stocken kommt und der Fokus zu stark gegen Innen statt auf die Kundenbedürfnisse gerichtet ist, dann wird die Marktposition des Unternehmens unweigerlich geschwächt. Während der Integration geht es vor allem darum, mit einer regelmässigen und dialogorientierten Kommunikation die Mitarbeitenden durch die Phase der Unsicherheit zu führen und so rasch wie möglich Klarheit über die Strategie, die Organisation und die Geschäftsprioritäten zu schaffen. Sehr anspruchsvoll ist die Integrationskommunikation bei sich stark divergierenden Unternehmenskulturen, wie dies beim Merger von Holcim und Lafarge der Fall ist. Während bei Holcim viele Kompetenzen an die Regionen delegiert werden, wird Lafarge von der Zentrale aus nach einem „command and control“ Ansatz geführt.

## **Sorgfältige Planung macht den Unterschied**

IRF Communications berät und unterstützt Unternehmen in der externen und internen Kommunikation einer Transaktion sowie der Integration. Die umfassende Kommunikationsvorbereitung sollte idealerweise parallel zur Transaktionsplanung erfolgen. Zum Basisinstrumentarium gehören:

- Strategie und Position im Fall eines Lecks
- Strategie und Messaging über den strategischen Wert der Transaktion
- Szenarien Planung
- Q&A für die zu erwartenden Fragen der Anspruchsgruppen
- Training der Führungskräfte in der Kommunikation mit Investoren, Medien und Mitarbeitenden
- Kommunikationsplan von der Ankündigung bis zum Closing
- Kommunikationsstrategie und -plan für die Integration:
  - Interne Kommunikationsplattformen etablieren
  - Führungskräfte als Botschafter für die Integration vorbereiten
  - Mitarbeitende mit einer emotionalen Kommunikation für das neue Unternehmen zu begeistern
  - Kontinuierlichen Dialog über die Integrationsfortschritte sicherstellen