

## Das Umfeld für M&As ist weiterhin günstig

**Patrik Kerler, Head Mergers & Acquisitions, KPMG Schweiz, ist überzeugt, dass jedes Unternehmen eine vom Verwaltungsrat definierte M&A-Strategie braucht, um rasch handeln zu können, wenn sich Opportunitäten ergeben. Die Vorbereitung des Kommunikations-Dispositives wird auf Grund seiner Erfahrungen gelegentlich unterschätzt. Was die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche M&A-Transaktion sind erläutert Patrik Kerler im Kurzinterview.**



### **Der M&A-Markt boomt, auch in der Schweiz. Hält der Trend an?**

Tatsächlich waren Schweizer Unternehmen im ersten Halbjahr 2014 an insgesamt 153 Deals im In- und Ausland beteiligt. Mit einem Transaktionsvolumen von USD 114.0 Mrd. übertrifft das erste Halbjahr 2014 sogar das Rekordhalbjahr 2012 um USD 22.9 Mrd. Das steigende reale Bruttoinlandprodukt (BIP), die tiefen Zinsen und die positive Kursentwicklung des SMI sind Indikatoren eines stabilen Marktumfeldes, welches M&A-Deals auch weiterhin begünstigt.

### **Sie definieren M&A-Transaktionen als ein Kernelement der strategischen Unternehmensführung. Auf welchen**

#### **Erfahrungen und Erkenntnisse gründen Sie diese Aussage?**

Die Unternehmensstrategie setzt die mittel- und langfristigen Ziele eines Unternehmens fest. Dazu gehört immer auch der unternehmerische Grundsatzentscheid des „Make or buy“, das heisst was entwickle ich in-house und welche Assets oder welches Know-how kaufe ich auf dem Markt ein. Da diese Frage laufend überprüft werden muss, braucht jede Organisation eine vom Verwaltungsrat definierte M&A-Strategie, um bei Bedarf einen Transaktionsprozess professionell, schnell und wertmaximierend umsetzen zu können.

### **Wie gross ist die Bedeutung der Kommunikation – gegen innen und gegen aussen –während eines M&A-Prozesses?**

Ein M&A-Prozess kann gelingen oder nicht, das heisst es kommt zum Abschluss oder eben nicht. Oft dauern die Verhandlungen mehrere Wochen und Monate. Aufgrund regulatorischer Vorgaben sowie strategischer und taktischer Interessen ist das Unternehmen darauf bedacht, dass möglichst keine Informationen den engen Kreis der Eingeweihten verlassen. Man muss jedoch immer damit rechnen, dass Informationen und Gerüchte an die Öffentlichkeit gelangen. Dafür muss man kommunikativ vorbereitet sein und ein „Leak-Szenario“ bereithalten. Nach Bekanntgabe eines Deals ist die Kommunikation – gerade auch die nach innen gerichtete – entscheidend für den Erfolg der Integration.

### **Wird der Kommunikation immer die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt?**

In einem M&A-Deal, insbesondere bei Auktionen oder öffentlichen Übernahmen sind viele verschiedene Interessengruppen involviert. Während sich die Parteien grundsätzlich der Bedeutung von transparenter Kommunikation bewusst sind, haben sie gleichzeitig eigene Kommunikationskulturen und je nach Geographie und Börsenkotierung unterschiedliche regulatorische Vorgaben zu beachten.

Gemeinsam ist zumeist das Ziel, den Transaktionsprozess möglichst lange vertraulich zu halten und sich auf eine ad hoc Kommunikation vorzubereiten. Die Kommunikationsstrategie muss sich hierbei immer an die Vorgaben der Regulatorien und Gesetze halten. Sobald eine Transaktion publik wird, muss auch die Kommunikation effizient funktionieren. Die Vorbereitung des Kommunikation-Dispositives wird gelegentlich unterschätzt.

### **Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Kommunikationsfehler, die von Käufer- und Verkäuferseite gemacht werden?**

Nach der offiziellen Ankündigung sollte die Kommunikation möglichst offen und transparent sein, um die Logik und zu erwartenden Synergien einfach verständlich aufzeigen. Bei der Integrationskommunikation geht es dann vor allem darum, den Mitarbeitenden die Strategie der neuen Organisation aufzuzeigen und Klarheit über die neue Führungscrew und die Prioritäten zu schaffen. Und das muss schnell gehen, denn bei Unsicherheit sind es immer zuerst die besten Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen. Und die Produktivität lässt auf allen Stufen deutlich nach, wenn nicht klar ist, wohin die Reise geht.

### **Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche M&A-Transaktion und Integration?**

Ich sehe da fünf Punkte:

1. Eine klare Strategie, welche die Ziele der Transaktion deutlich macht.
2. Professionelle und zielorientierte Umsetzung des Transaktionsprozesses bis zum Closing.
3. Etablierung eines Integrationsteams mit einem klaren Mandat.
4. Rasche Integration nach dem Closing der Transaktion.
5. Eine klare und kontinuierliche Kommunikation mit den Mitarbeitenden und den Kunden.