

Medien, Öffentlichkeit, Politik und ihr Einfluss auf Fusionen und Übernahmen von Unternehmen

Von Sacha Wigdorovits¹



Sacha Wigdorovits, lic. phil I. Universität Zürich und AMP Harvard Business School, ist Gründer und Hauptaktionär der Unternehmenskommunikations-Agentur Contract Media, Zürich. Zuvor war er während mehr als zwanzig Jahren Journalist, unter anderem als USA-Korrespondent für die Sonntagszeitung, stv. Chefredaktor der Luzerner Neusten Nachrichten und Chefredaktor des Blick. 1999 war er Projektleiter und Mitbegründer der Pendlerzeitung 20 Minuten.

Inhalt

- I. Einleitung
- II. Das mediale und politische Umfeld
 1. Medien auf Titanic-Kurs
 2. Politik ohne Glaubwürdigkeit
 3. Konsumenten (Anleger) mit eigenen Informationskanälen
 4. Fazit: Die Anforderungen an die Kommunikation steigen
- III. Was bei M&A-Kommunikation zählt
 1. Kommunikationsziele
 - a) Glaubwürdigkeit erhöhen
 - b) Botschaft vermitteln
 - c) Auf die Gegenseite Druck ausüben
 2. Die wichtigsten Grundsätze
 - a) Gute Vorbereitung ist unerlässlich
 - b) Nur ein interdisziplinäres Team kann die Situation richtig einschätzen
 - c) Bei M&A-Transaktionen entscheidet das Danach
 - d) Die Ansprache der Stakeholder muss zielgruppengenau erfolgen
 - e) Man muss das Umfeld und seine Mitspieler genau kennen
 - f) It's a people's business
 - g) Überzeugungsarbeit ist ein Marathonlauf, kein 100-Meter-Sprint
- IV. Schlussfolgerung

¹ Aus : Rudolf Tschäni (Hrsg.): **Mergers & Acquisitions XIII**. Europa Institut Zürich, Band 113. Schulthess 2010.



I. Einleitung

Der inzwischen verstorbene Investor und Unternehmer Ernst Müller-Möhl wurde einst gefragt, was für ihn der wichtigste Faktor sei, um in eine Firma zu investieren. „Die 3 M“, erwiderte er: „Management, Management, Management.“

Die Botschaft hinter dieser Aussage ist klar. Es braucht zwar eine überzeugende Businessidee. Es braucht eine konsistente Umsetzungsstrategie. Es braucht glaubwürdige und positive Umsatz- und Gewinnerwartungen. Aber letztlich hängen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens nur von einem einzigen Faktor ab: von den Menschen, die dort arbeiten, und vor allem von jenen unter ihnen, die das Unternehmen führen.

Mehr noch als im normalen Geschäftsalltag gilt dies in besonderen Situationen. Dazu gehören namentlich auch Transaktionen, bei denen Firmen fusioniert oder übernommen werden. Denn bei solchen *mergers & acquisitions* spielt neben überzeugenden harten Fakten, wie dem Angebotspreis an die Aktionäre, das Vertrauen in die handelnden Organe eine zentrale Rolle.

Das Verhalten und das Auftreten der Führungspersonen in einer Übernahmesituation setzen wichtige Signale für die Zukunft des Unternehmens. Einerseits, weil sie den Sinn und nachhaltigen Nutzen der geplanten Transaktion glaubhaft machen müssen – angesichts der zahlreichen Unternehmensfusionen, die später im Misserfolg enden, ein kritischer Punkt. Andererseits, weil ihr Auftritt zeigt, für welche Werte und Unternehmenskultur sie einstehen. Dies interessiert nicht nur die Mitarbeitenden der betreffenden Firma, also deren wichtigstes „Kapital“. Es betrifft auch die Aktionäre, weil diese wissen, dass eine gute Unternehmenskultur mitentscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg ist.

Wie die in eine Fusion oder Übernahme involvierten Verwaltungsräte, Geschäftsleitungsmitglieder oder Investoren gegenüber den anderen Anspruchsgruppen – Aktionären, Mitarbeitenden, Aufsichtsbehörden, Gewerkschaften und Öffentlichkeit – auftreten, ist somit entscheidend. Deshalb brauchen M&A-Transaktionen eine aktive Kommunikation.

II. Das mediale und politische Umfeld

Kommunikation ist weder eine exakte noch eine abstrakte Wissenschaft. Sie wird neben harten Fakten auch durch *soft factors* bestimmt. Der Wichtigste ist die Person des oder der Kommunizierenden. Ist ein Verwaltungsratspräsident oder eine Geschäftsführerin rhetorisch brillant? Ist sein oder ihr Auftreten einnehmend oder arrogant? Spricht er oder sie die Sprache, in der mit den Anlegern und Medien kommuniziert werden muss, fließend oder nur gebrochen? Eilt ihm oder ihr ein guter oder schlechter Ruf voraus? Dies alles sind für die Kommunikation entscheidende Faktoren.

Und ihre Bedeutung steigt ständig weiter. Denn die Entwicklung von Medien, Politik und Gesellschaft macht die Kommunikation zunehmend komplexer.



1. Medien auf Titanic-Kurs

In einer Welt, die immer vernetzter und globaler, somit also auch unübersichtlicher wird, wären Medien eigentlich immer wichtiger. Diese Entwicklung müsste – so würde man meinen – zusätzlich noch dadurch begünstigt werden, dass im Rahmen der allgemeinen Demokratisierung der Gesellschaft die Meinungsäusserungsfreiheit zunimmt und dass die modernen Kommunikationstechnologien die Verbreitung von Informationen rascher, einfacher und billiger gemacht haben.

In der Realität ist jedoch weitgehend das Gegenteil festzustellen: Insbesondere die Zeitung – jenes Mediums, das in der Wirtschaftsberichterstattung bisher den grössten Stellenwert hatte – verliert zusehends an Bedeutung.

Die Gründe dafür sind vorwiegend interner Natur, das heisst: in den Verlagen „hausgemacht“. Die Bedeutung der inhaltlichen Qualität als wichtigster Grundlage für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg wird unterschätzt. Investitionen ins Know-how und die Weiterbildung der Journalisten entsprechen nicht den wirklichen Anforderungen. Qualitätsmanagement und -kontrolle in den Redaktionen fehlen. Die meisten Chefredaktoren sind keine Führungspersönlichkeiten und haben auch keine Managementenerfahrung. Unethisches oder grobfahrlässiges Verhalten hat für die betreffenden Journalisten keine negativen Konsequenzen, weil es intern nicht geahndet wird. In den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten, wo journalistisches Know-how traditionellerweise fehlt, sind solche Themen höchstens dann ein Traktandum, wenn wegen dieser inexistenten redaktionellen Corporate Governance Prozesse wegen Rufschädigung oder Ehrverletzung drohen, also auch finanzielle Schäden.

Stattdessen wird in den Medienhäusern auf Kostenoptimierung gesetzt, also auf Produktivitätssteigerung und redaktionellen Stellenabbau. Damit gehen – natürlich – eine zunehmende Oberflächlichkeit und ein Verlust an Glaubwürdigkeit einher. So ergab eine im Frühjahr 2010 in der deutschen Schweiz durchgeführte repräsentative Bevölkerungsumfrage², dass unter 27 Berufsgruppen jene der Journalisten und Journalistinnen die zweittiefste Vertrauensquote erreicht. Mit lediglich 2% lag sie sogar noch hinter jener der Taxifahrer und Versicherungsmakler.

Die Folge davon ist absehbar: Seit Jahren verlieren die grossen Schweizer Tageszeitungen kontinuierlich Leser. Damit sinkt auch ihre Bedeutung als Vermittler wichtiger (Wirtschafts-)Informationen. Dem gilt es in der Unternehmens- und damit auch in der M&A-Kommunikation Rechnung zu tragen.

2. Politik ohne Glaubwürdigkeit

Das sinkende Vertrauen in die Medien wird begleitet von einer ebenfalls abnehmenden Glaubwürdigkeit der politischen Instanzen. So schnitten in der vorerwähnten repräsentativen Meinungsumfrage die Politiker mit einer Vertrauensquote von 1.8% sogar noch schlechter ab als die Journalisten. Die Gründe dafür dürften im zunehmenden, die traditionelle schweizerische Konkordanz gefährdenden Parteiengestank, den oft unerfüllten Versprechen und

² „Das Image ausgewählter Berufsgruppen“, Marketagent.com Schweiz AG. April 2010



Ankündigungen sowie dem offensichtlichen Opportunismus vieler Politiker zu suchen sein.

Parallel dazu ist – wie insbesondere die Fälle Swissair, Sulzer und UBS gezeigt haben – ein verstärkter Versuch der Politik festzustellen, die Justizorgane zu beeinflussen.

Beide Entwicklungen haben einen Einfluss darauf, wie bei wichtigen wirtschaftlichen Transaktionen zu kommunizieren ist.

3. Konsumenten (Anleger) mit eigenen Informationskanälen

Die zunehmende Skepsis gegenüber traditionellen Informationsquellen und politischen Vertrauenspersonen fällt in eine Zeit, in der es dem und der Einzelnen leichter fällt als je zuvor, sich auf anderem Wege und von anderen Quellen ihre Informationen zu holen.

So gaben in einer 2010 durchgeführten Studie 57% der befragten 14- bis 29-Jährigen in der Schweiz an, dass sie ihre Informationen von sozialen Netzwerken wie Facebook oder Twitter beziehen, während lediglich 41% die Onlinesites von Medien als Informationsquelle nutzen. Die Sites von Unternehmen kamen auf eine Nutzung von 10%³.

Auch ältere Generationen – also jene, die sich stärker für die Nachrichten aus der Unternehmenswelt interessieren –, wenden sich immer mehr nicht-traditionellen Informationsquellen zu. Ein Beispiel dafür ist die von fünf grossen europäischen Unternehmen zu Beginn des Jahres 2009 gegründete Desertec Foundation, deren Ziel die Versorgung Europas mit Strom aus der Sahara ist. 47% all jener, die sich nach Bekanntgabe der Desertec-Initiative auf dem Internet über dieses utopisch anmutende Projekt orientierten, bezogen ihre Informationen von privaten Blogs oder von Twitter. Demgegenüber nutzten nur 45% Medien-Newssites. Die restlichen 8% orientierten sich auf Firmensites und solchen von Non Governmental Organizations (NGO's)⁴.

4. Fazit: Die Anforderungen an die Kommunikation steigen

Insgesamt haben sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und für die M&A-Kommunikation im Besonderen somit in den letzten Jahren kontinuierlich verändert.

- Das Bedürfnis der Öffentlichkeit nach Transparenz hat stetig zugenommen und nimmt weiter zu.
- Die Skepsis gegenüber den traditionellen Autoritäten in Politik und Wirtschaft wird immer grösser.
- Die Glaubwürdigkeit der traditionellen Informationsquellen ist im Abnehmen begriffen und verliert somit an Bedeutung.
- Die Individualisierung und die exponentielle Zunahme der Informationskanäle wie persönliche Blogs oder Social-Network-Plattformen (Facebook, Twitter, etc.) machen für die Unternehmen eine Steuerung des

³ „Electronic Media Use“, Marketagent.com Schweiz AG, Januar 2010

⁴ Research und Quelle: netbreeze.ch



Nachrichtenflusses und die Beeinflussung der Information immer schwieriger.

Kurzum: Die Anforderungen an die Kommunikation steigen.

III. Was bei M&A-Kommunikation zählt

Kommunikation kostet immer Zeit und Geld. Deshalb bedarf ihre Vorbereitung einer sorgfältigen Analyse. „Aus der Hüfte zu schießen“, ist verhängnisvoll. Ziele, Grundsätze, Strategie und Verantwortlichkeiten müssen unter Einbezug aller Beteiligten vor dem Start der Transaktion geklärt und je nach deren Verlauf in der Folge rollend angepasst werden.

1. Kommunikationsziele

Die Kommunikation bei M&A-Transaktionen, insbesondere die Medienarbeit, fokussiert in der Regel auf eines oder mehrere der folgenden Ziele:

- Glaubwürdigkeit erhöhen
- Botschaften vermitteln
- Auf die Gegenseite Druck ausüben.

a) Glaubwürdigkeit erhöhen

Bei einer Firmenübernahme oder Fusion können Imagefaktoren eine entscheidende Rolle spielen. Ist ein Investor gegenüber den Aktionären eines Unternehmens und gegenüber dessen Führung glaubwürdig, steigen seine Chancen, das Geschäft erfolgreich durchzuziehen. Deshalb muss er sich den andern Stakeholdern präsentieren. Dies kann im direkten persönlichen Kontakt geschehen (zum Beispiel durch Roadshows). Aber auch die Medien spielen dabei in der Regel eine wichtige Rolle (siehe unten). Diese Aufgabe müssen die obersten Entscheidungsträger der jeweiligen Partei selber an die Hand nehmen, sie zu delegieren ist unmöglich. Denn Glaubwürdigkeit hängt in erster Linie von der Person ab.

b) Botschaften vermitteln

Die Glaubwürdigkeit der Person ist die wichtigste Voraussetzung, dass man deren Botschaften vertraut. Am Wirksamsten ist es, sie den jeweiligen Stakeholdern – Aktionären, Mitarbeitenden, Behörden, Gewerkschaften – direkt zu vermitteln. Doch auch der Umweg über die Medien ist oftmals nützlich und unumgänglich. Nützlich, weil die Medien einer Botschaft mehr Gewicht verleihen können, falls sie sie positiv kommentieren. Unumgänglich, weil man meistens keinen direkten Draht zu allen wichtigen Stakeholdern hat.

So sind Medien oft der einzige Weg, um die Aktionäre eines Unternehmens anzusprechen. Denn selbst die Organe der Gesellschaft, geschweige denn ein externer Investor, kennen das Aktionariat oft nur zum kleinen Teil oder gar nicht. Deshalb braucht es die Medien, um den Aktionären die eigene Position darzulegen und ihr Vertrauen zu erlangen.



c) Auf die Gegenseite Druck ausüben

Eine hohe öffentliche Glaubwürdigkeit und ein guter Draht zu den Medien, um die eigenen Botschaften zu transportieren, setzen die Gegenseite unter Zugzwang.

Via Medienberichterstattung kann deshalb bei einer umstrittenen Transaktion durchaus Druck auf die Gegenseite ausgeübt werden. Dies gilt insbesondere, wenn es sich um einen Hedgefonds oder eine andere Form von Finanzbeteiligungsgesellschaft handelt, weil Medien, Behörden und Öffentlichkeit ihnen gegenüber meistens Vorurteile hegen; vor allem, falls es sich um ausländische Finanzgesellschaften handelt.

In der Öffentlichkeit während Wochen, Monaten oder gar Jahren dauernd auf der Anklagebank zu sitzen und für negative Schlagzeilen zu sorgen, schädigt nicht bloss das Image, sondern kann auch wirtschaftlich enorm schädlich sein (sinkender Aktienkurs, Verlust an Kundenvertrauen, Probleme bei der Rekrutierung guter Mitarbeitender, Untersuchungen durch Aufsichtsbehörden, etc).

2. Die wichtigsten Grundsätze

Weil Kommunikation keine exakte Wissenschaft ist, wird sie auch nicht von starren Regeln bestimmt. Aber es gibt einige entscheidende Grundsätze. Dies gilt insbesondere auch für die Kommunikation bei Firmenübernahmen und -fusionen:

- Gute Vorbereitung ist unerlässlich
- Nur ein interdisziplinäres Team kann die Situation richtig einschätzen
- M&A-Transaktionen sind kein Selbstzweck, wichtig ist das Danach
- Die Ansprache der Stakeholder muss zielgruppengenau erfolgen
- Man muss das Umfeld und die Mitspieler gut kennen
- It's a people's business
- Überzeugungsarbeit ist ein Marathonlauf, kein 100-Meter-Sprint.

a) Gute Vorbereitung ist unerlässlich

Unternehmens- und insbesondere auch M&A-Kommunikation ist ein Teil der Gesamtstrategie. Dementsprechend muss sie auch strategisch geplant sein. Schnellschüsse und Agieren aufgrund eines „Bauchgefühls“ können unabsehbare rechtliche und finanzielle Folgen haben. Und sie erhöhen das Risiko eines Fehlstartes, bei dem der erste Eindruck – der entscheidend sein kann – negativ ist.

Zur guten Vorbereitung gehören deshalb eine sorgfältige *Risikoanalyse* (SWOT-Analyse) der eigenen Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen aus Sicht der Kommunikation. Diese Analyse bildet die Grundlage für die anschliessende Entwicklung der eigentlichen *Kommunikationsstrategie*, inklusive der einzelnen Massnahmen und des richtigen Timing.

Ebenfalls zur Vorbereitungsphase gehört die Formulierung der *Schlüsselbotschaften* (Inhalte), die Definition der relevanten *Anspruchs- bzw. Zielgruppen* (Stakeholder), die Berechnung der notwendigen personellen und finanziellen



Ressourcen sowie die Entwicklung eines „Plan B“, das heisst die Evaluation von *Fall-back-Optionen*, falls sich die Sache anders entwickelt als geplant.

Alle diese Punkte müssen intern erörtert und verabschiedet werden, so dass sämtliche Beteiligten bei ihrer Umsetzung über sie Bescheid wissen und „mit im Boot sitzen“.

b) Nur ein interdisziplinäres Team kann die Situation richtig einschätzen

Wichtig dabei ist, dass das Team, das die Kommunikation bei M&A-Transaktionen definiert, interdisziplinär zusammengesetzt ist. Neben den Spezialisten für Public und Investor Relations braucht es auch juristisches Fachwissen und unter Umständen die Kompetenz spezialisierter Researcher (z. B. forensischer Accountants, etc.).

Bei der Evaluation des richtigen Vorgehens können die rechtlichen und medialen Erwägungen durchaus zu gegensätzlichen Einschätzungen führen. So kann aus juristischer Sicht in einem bestimmten Zeitpunkt eine „no communication policy“ als wünschenswert erachtet werden, weil man Aufsichts- oder Justizbehörden nicht verärgern will.

Demgegenüber werden die Kommunikationsexperten oftmals für eine aktive Kommunikationsstrategie plädieren, weil sie wissen, dass in der Öffentlichkeit Schweigen oft mit Schuldeingeständnis gleichgesetzt wird und in den Medien nicht die Unschulds-, sondern die Schuldvermutung gilt. Dies bedeutet, dass man in der Medienarbeit besser fährt, wenn man pro-aktiv agiert, als wenn man reagieren und sich verteidigen muss.

Der Entscheid, ob zu Gunsten eines Image- und Vertrauensgewinns gewisse rechtliche Risiken in Kauf genommen werden sollen oder nicht, muss letztlich vom Auftraggeber gefällt werden, also in der Regel dem Verwaltungsrat.

c) Bei M&A-Transaktionen entscheidet das Danach

Vor Augen halten sollte man sich stets, dass die eigentliche Transaktion nur das Mittel zum Zweck ist, nämlich der Weg, um nachhaltigen wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Aus diesem Grund sind alle Kommunikationsaktivitäten zu unterlassen, die dieses Ziel gefährden.

Dies bedeutet insbesondere, dass bei umstrittenen Fusionen oder Übernahmen von persönlichen Angriffen auf die Gegenseite so weit und so lange als möglich abzusehen ist. Denn sachliche Differenzen können durchaus ausgeräumt oder akzeptiert werden, wenn sich zwei vormalige Gegner nach geschlagener Schlacht am gleichen (Verwaltungsrats-)Tisch wiederfinden und zur Zusammenarbeit gezwungen sind. Doch persönliche Angriffe unterhalb der Gürtellinie zu vergessen, ist den früheren Kontrahenten meistens unmöglich und kann deshalb für das in die Transaktion involvierte Unternehmen langfristig eine Belastung darstellen.

d) Die Ansprache der Stakeholder muss zielgruppengenau erfolgen

Um erfolgreich zu sein, muss die Kommunikation mit den wichtigen Anspruchsgruppen präzise auf diese zugeschnitten werden. Selbstverständlich müssen dabei die zentralen Botschaften über alle Empfängergruppen hinweg konsistent sein. Aber wenn man mit institutionellen Anlegern im Rahmen einer Roadshow oder über die Plattform eines Finanzmediums „spricht“, dann bedarf



es einer anderen Argumentationstiefe und Sprache, als wenn man über ein Interview in einer Regionalzeitung versucht, Kleinaktionäre wie frühere Mitarbeitende eines Unternehmens und deren Verwandte für die eigene Sache zu mobilisieren. Diese letztgenannten Zielgruppen zu vernachlässigen, kann gravierende Folgen haben, denn sie können bei einer Auseinandersetzung im Rahmen einer Generalversammlung ausschlaggebend sein.

e) Man muss das Umfeld und seine Mitspieler genau kennen

Zur Vorbereitung der M&A-Kommunikation gehört eine genaue Analyse des Umfelds und der Mitspieler.

Wie gut kennt die Öffentlichkeit unseren Auftraggeber, und welchen Eindruck hat sie aufgrund seiner „History“ von ihm? Welche Medien sind relevant für uns, bei welchen haben wir eine kritische und bei welchen eine positive Einschätzung unseres Auftraggebers und seiner Argumente zu erwarten? Welche Akteure auf politischer Ebene muss ich fürchten, welche eignen sich als Fürsprecher? Wie setzt sich das Aktionariat zusammen? Was wissen wir von der Gegenpartei, und welchen Ruf genießt diese in der Öffentlichkeit und bei den Medien, wo kann sie auf politischer Ebene Unterstützung erwarten? Spielen die Gewerkschaften eine wichtige Rolle, und, falls ja: welche ihrer Exponenten sollten wir ansprechen?

Die Antworten auf diese Fragen müssen in die Kommunikationsstrategie einfließen.

f) It's a people's business

In Situationen von grosser wirtschaftlicher Tragweite, wie Fusionen und Firmenübernahmen, ist die Kommunikationsaufgabe nicht zu delegieren. Die obersten Verantwortlichen müssen sie selbst wahrnehmen.

Dies bedeutet, dass sie entsprechend vorbereitet und geschult werden müssen. Mit einem Journalisten zu sprechen, ist nicht dasselbe, wie der Finanzmarktaufsicht die Rechtmässigkeit des eigenen Vorgehens zu erläutern. In einer Generalversammlung als „Heuschrecke“, das heisst, als Vertreter eines Hedgefonds, misstrauische Kleinanleger zu überzeugen, bedarf eines anderen Auftretens als bei Verhandlungen mit Vertretern einer Investmentbank. Und vor laufender Fernsehkamera innerhalb von maximal 25 Sekunden die zentrale Botschaft so zu formulieren, dass „Herr und Frau Rüdüsüli“ sie zuhause vor dem Bildschirm verstehen, braucht andere Fähigkeiten, als dem Anlagechef einer Pensionskasse die Geschäftsstrategie und das Entwicklungspotenzial darzulegen.

Jedes grosse Unternehmen braucht ein überzeugendes Aushängeschild. Die Persönlichkeit des obersten Entscheidungsträgers oder der Entscheidungsträgerin – das Charisma, die rhetorischen Fähigkeiten, die persönliche (Erfolgs-) Geschichte, das Aussehen und der Auftritt – ist deshalb ein wichtiger Faktor für den Erfolg oder Misserfolg auch bei M&A-Transaktionen.

g) Überzeugungsarbeit ist ein Marathonlauf, kein 100-Meter-Sprint

Eine der schwierigsten Aufgaben in jedem Kommunikationsprojekt ist das richtige „expectation management“. Das bedeutet, dass man keine falschen Erwartungshaltungen wecken sollte. Dies gilt einerseits nach aussen: gegenüber



Aktionären, Finanzmarkt, Medien, Öffentlichkeit. Es gilt aber auch für das Verhältnis zwischen Kommunikationsberater und Auftraggeber. Dazu gehört, dass man dem Auftraggeber ein realistisches Bild dessen vermittelt, was mit einer pro-aktiven Medienarbeit erreicht werden kann – und was nicht.

In dieser Hinsicht mangelt es auch heute noch vielen Unternehmensführern an Verständnis. Sie gehen a priori davon aus, dass die Interessen der Medien gleichgeschaltet sein müssen mit den eigenen und verkennen den Umstand, dass die Journalisten völlig andern Stakeholdern verpflichtet sind als sie.

Insbesondere wenn sie jemanden in der Vergangenheit nicht gut kennenlernen konnten, weil der oder die Betreffende von Medienkontakten nichts wissen wollte, reagieren die Journalisten zunächst misstrauisch. Deshalb dauert es dann oft etwas länger, bis sie dieser Person etwas glauben. Darauf reagieren dann wiederum die Betroffenen verständnislos.

Doch Tatsache ist, dass Überzeugungsarbeit Zeit und Geduld braucht, dass man es mehr als nur einmal versuchen muss, bis man zum Ziel kommt. Der Kampf um die positive Wahrnehmung im Markt, in den Medien und in der Öffentlichkeit ist ein langes, zähes Ringen. Dies gilt auch bei der M&A-Transaktion, und es muss den Auftraggebern in aller Deutlichkeit vermittelt werden. Sonst resultieren aus den Rückschlägen, die im Verlauf einer Auseinandersetzung stets zu erwarten sind, Frustrationen. Diese wiederum können dazu führen, dass man „das Kind mit dem Bade ausschüttet“ und die Kommunikation einstellt, anstatt auf dem eingeschlagenen Weg beharrlich und unbeirrt weiter vorwärts zu schreiten.

IV. Schlussfolgerungen

Das mediale und, damit verbunden, auch das öffentliche Interesse gegenüber Vorgängen in der Wirtschaftswelt hat in den letzten Jahren ständig zugenommen. Im Zentrum dieser Entwicklung stehen naturgemäss in erster Linie börsenkotierte Unternehmen und in einem besonderen Mass jene Firmen, die den Charakter einer „Ikone“ haben oder volkswirtschaftlich sehr relevant sind. Das Interesse ist vor allem dann besonders gross, wenn in diesen Unternehmen etwas schief läuft. Die bekanntesten Beispiele aus der Schweiz sind hier Swissair und UBS.

Aber das Augenmerk von Medien und Öffentlichkeit gilt nicht nur Fehlentwicklungen im operativen Geschäft oder bei der Corporate Governance, es gilt auch den Besitzverhältnissen. Insbesondere Firmen, die dem Druck ausländischer Finanzinvestoren ausgesetzt sind, stehen unter der Beobachtung von Medien und Öffentlichkeit. Und zwar unabhängig davon, ob es sich um vermögende Privatpersonen handelt oder um institutionelle Investoren wie Hedgefonds. Dabei ist die Berichterstattung nicht selten von emotionalen *Heimatschutz-Gedanken* geprägt.

Dieser in den Medien propagierte unterschwellige Protektionismus ist insofern relevant, als er auch die Justiz- und Finanzmarktaufsichtsbehörden zu beeinflussen scheint. Jüngstes Beispiel dafür ist die kläglich gescheiterte 40-Millionen-Bussenverfügung des Eidgenössischen Finanzdepartements (EFD) gegen die OC-Oerlikon-Investoren Viktor Vekselberg, Ronny Pecik und Georg



Stumpf, die vom Bundesstrafgericht in Bellinzona bachab geschickt wurde – und zwar mit einer ungewohnt deutlichen Kritik am EFD.

Auch das klägliche Scheitern der Zürcher Staatsanwaltschaft mit ihren Strafklagen gegen die früheren Swissair-Group-Verantwortlichen scheint zu illustrieren, dass sich die Justiz- und Aufsichtsbehörden oftmals zu Schritten verleiten lassen, die weniger auf die geltenden Rechtsnormen gestützt, als vom Volkszorn und den Medien beeinflusst sind.

Diese Niederlage hatte immerhin insofern etwas Gutes, als dieselbe Behörde im Falle der UBS deutlich vorsichtiger agierte und trotz anhaltender und lautstarker Forderung in den Medien von einer aussichtslos scheinenden Strafklage gegen die früheren Bankverantwortlichen absah.

Dennoch wäre es ein gefährlicher Trugschluss zu glauben, dass sich deshalb eine gut geplante, pro-aktive Kommunikationsstrategie bei ausserordentlichen wirtschaftlichen Ereignissen erübrigt. Im Gegenteil, das Interesse an derartigen Ereignissen wird weiter zunehmen. Dies hängt nicht zuletzt mit dem wirtschaftlichen Druck auf die Medien zusammen, der diese dazu veranlasst, in immer ausgeprägterem Masse auf das Ungewöhnliche und Spektakuläre zu fokussieren – wie beispielsweise umstrittene Übernahmen oder Fusionen von Firmen.

Dies gilt nicht bloss für grosse Unternehmen, sondern auch für mittelgrosse und kleine Firmen, wie die Beispiele „Übernahme Leica Geosystems durch Hexagon AB“ (2005), „Laxey Partners vs. Verwaltungsrat Saurer AG“ (2006), „Übernahme Quadrant AG durch Aquamit B.V.“ (2009) und „Machtkampf bei der Genolier Swiss Medical Network SA“ (2010) zeigen. Bei allen diesen Fällen war das Medieninteresse enorm und bisweilen, wenn man die effektive Grösse der Transaktion oder Firma als Gradmesser nahm, sogar unverhältnismässig.

Somit stellt sich den Verantwortlichen in solchen Fällen lediglich noch die Frage: Sollen wir diese Entwicklung aktiv zu unseren eigenen Gunsten nutzen, oder sollen wir diese Initiative der Gegenseite überlassen? Vor der Beantwortung dieser Frage lohnt es sich, die *Spielregeln* zu konsultieren, die bei der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit gelten:

- Öffentliches Image ist nicht nur eine Sache von harten Fakten und nüchternen Zahlen. Ein preislich attraktives öffentliches Kaufangebot schützt beispielsweise nicht automatisch vor massiven Medienattacken und damit verbundenem Imageverlust. Denn das öffentliche Image wird auch beeinflusst von Corporate-Governance-Fragen, einem generellen Misstrauen gegenüber (ausländischen) Finanzinvestoren, Arbeitsplatzabbau, etc.
- In kritischen M&A-Transaktionen gilt es nicht nur mit institutionellen Grossanlegern, sondern auch mit allen anderen Anspruchsgruppen den Dialog zu pflegen: Medien, Finanzanalysten, Kleinaktionären, Mitarbeitenden, Gewerkschaften.
- Um diese Anspruchsgruppen zu überzeugen, muss der Dialog mit ihnen durch den obersten Verantwortlichen der Transaktion persönlich geführt werden – gut geplant, vorbereitet und orchestriert durch seine juristischen Berater und Kommunikationsexperten.



- Getreu dem Motto „Wo es Rauch hat, ist stets auch ein Feuer“ gilt in den Medien die Schuld- und nicht die Unschuldsvermutung. Nach einer Attacke der Gegenseite die eigene Unschuld und Integrität zu beweisen, braucht deshalb meistens viel Zeit und Überzeugungskraft.

Aus allen diesen Gründen empfiehlt es sich, bei der Übernahme oder Fusion von Firmen – wie auch bei allen andern heiklen Prozessen innerhalb eines Unternehmens – den Weg einer pro-aktiven Kommunikation zu beschreiten. Denn wie in der Medizin gilt auch hier: *Prävention ist günstiger und erfolgsversprechender als Therapie.*