



## Auch bei „unfreundlichen“ Übernahmen muss man freundlich bleiben

Die Lehren aus Kommunikation und Investor Relations bei der Übernahme von Leica Geosystems

*„Suaviter in modo, fortiter in res – sanft in der Art, stark in der Sache“*

Römisches Sprichwort

*Von Sacha Wigdorovits*

**Am 12. Oktober 2005 konnte der schwedische Technologiekonzern Hexagon AB verkünden, dass ihm die Aktionäre von Leica Geosystems 98,54 % ihrer Anteile am Heerbruggler Vermessungstechnikkonzern angedient hatten. Praktisch auf den Tag genau vier Monate nach seiner ersten Ankündigung war Hexagon damit am Ziel angelangt. Erstmals seit der Einführung der schweizerischen Übernahmeverordnung im Jahr 1997 war ein zunächst als „feindlich“ taxiertes Kaufangebot für ein Schweizer Unternehmen erfolgreich. Die Kommunikation spielte dabei eine entscheidende Rolle.**

Es war am Montag, 6. Juni, als uns Chris Tanner, der die französische Investmentbank Calyon und Hexagon in der Schweiz als Berater unterstützte, zu einer Sitzung ins Airport Convention Center einlud. Dort erwartete uns Hexagons CEO Ola Rollén und erteilte uns das Mandat für die Kommunikation bei der beabsichtigten Übernahme von Leica Geosystems. Viel Zeit blieb uns danach nicht, um ein sinnvolles Kommunikationskonzept zu entwickeln. Denn Rollén plante, schon vier Tage später, am Freitag, 10. Juni, den Präsidenten des Verwaltungsrates von Leica Geosystems, Mario Fontana, über die beabsichtigte Übernahme seines Unternehmens zu informieren. Die erste Vorinformation der Investoren und der Öffentlichkeit über das Kaufangebot sollte dann am Montag, 13. Juni, vor Börsenbeginn erfolgen.

### **Pro-aktive Kommunikationsstrategie und Back-up-Krisenszenarien**

Die Tage zwischen der ersten Begegnung und dem eigentlichen Start waren für uns gekennzeichnet von Hektik. Zunächst galt es, die Kommunikationsstrategie zu definieren, gleichzeitig die aktuellen Vorkehrungen für eine umfassende Kommunikationskampagne zu ergreifen und parallel dazu auch Alternativ-Szenarien



zu entwickeln, sollte alles anders kommen als geplant. Falls zum Beispiel nach der Orientierung der Leica-Spitze durch Rollén etwas vorzeitig an die Medien gelangen sollte.

Gleichzeitig war unsere Assistentin Myrta Meichtry damit beschäftigt, in den Räumlichkeiten der Neuen Börse SWX unter unserem eigenen Namen und ohne Bekanntgabe des Kunden eine internationale Medienkonferenz vorzubereiten, zu der sich über das Telefon auch Analysten und Journalisten aus anderen europäischen Märkten zuschalten konnten. Das Aufgebot der wichtigen Schweizer Finanzmedien und hiesigen Korrespondenten der internationalen Finanzpresse zu dieser, offiziell erst am Montagmorgen kommunizierten Medienkonferenz würde ich per Telefon am Sonntagabend vornehmen. Auch dies, ohne den betreffenden Journalisten zu sagen, um welchen Kunden und um was für eine Angelegenheit es ging. Aufgrund unserer guten Beziehungen war ich zuversichtlich, dass sie mir trotzdem glauben würden, dass es sich um eine wichtige Sache handelte.

Am nächsten Tag waren rund 40 Analysten und Journalisten in der Neuen Börse SWX anwesend, darunter sämtliche wichtigen Wirtschaftszeitungen und auch ein Team des Senders CNBC. Weitere rund 100 Medienvertreter und Analysten nahmen per Telefon an der Medienkonferenz von Hexagon-Verwaltungsratspräsident Melker Schoerling und CEO Ola Rollén teil.

Ziel der Medienkonferenz war es, Hexagon den Schweizer Medien und Anlegern vorzustellen, die industrielle Logik eines Zusammengehens von Hexagon und Leica Geosystems darzulegen und die Vorteile des Kaufangebots für die Aktionäre von Leica Geosystems aufzuzeigen. CEO Rollén erläuterte den Analysten und Medienvertretern in seiner rund 40-seitigen Präsentation deshalb ausführlich, weshalb im Zusammengehen von Hexagon und Leica Geosystems ein grosses industrielles Potenzial steckt.

Hexagons Verwaltungsratspräsident und Grossaktionär Melker Schoerling seinerseits versicherte den Konferenzteilnehmern seine Unterstützung für die geplante Übernahme. Es war der einzige derartige Auftritt des in seiner Heimat angesehenen, bei uns hingegen weitgehend unbekanntem schwedischen Unternehmers. Von diesem Moment an lag die Führung des Übernahmekampfes ganz in den Händen des 40-jährigen Ola Rollén, und er wurde auch zur zentralen Figur bei allen unseren PR- und bei den Investor-Relations-Aktivitäten.

Die Reaktionen der Medien auf den Auftritt der beiden Schweden waren neutral bis positiv. Wie wir es erwartet hatten, wurden die negativen Erfahrungen mit schwedischen Managern beim Technologiekonzern ABB zwar an der Medienkonferenz thematisiert. Aber ebenso erwartungsgemäss führte dies zu keinerlei abschätzigen oder negativen Kommentaren in der Berichterstattung über die beiden Hexagon-Chefs.

Die positiven Reaktionen hatten nicht nur mit der industriellen Logik der geplanten Übernahme, sondern auch sehr viel mit den Persönlichkeiten von Melker Schoerling und Ola Rollén selbst zu tun. Beide kommen in den Medien und in der Finanzwelt



gut an, weil sie ruhig und kompetent wirken, zuvorkommend sind, aufmerksam zuhören und präzise auf die gestellten Fragen antworten. Ungeduld, Arroganz oder Schnoddrigkeit sind beiden fremd. Diese Eigenschaften passten hervorragend zu der von uns empfohlenen Kommunikationsstrategie: möglichst umfassend und offen über die Vorteile und Ungewissheiten der geplanten Transaktion orientieren, ruhig und sachlich bleiben, auf kritische Fragen detailliert eingehen, sich zu keinerlei abschätzigen oder aggressiven Bemerkungen über das gegenwärtige Management oder den Verwaltungsrat von Leica Geosystems hinreissen lassen, selbst dann nicht, wenn man provoziert werden sollte.

### **C'est le ton, non pas seulement le prix, qui fait la musique**

Die richtige Tonalität war für uns – neben einer generell sehr auf Offenheit und Transparenz ausgerichteten Haltung – ein entscheidender Faktor in der Kommunikation.

Auf Aktionärsseite steht bei Übernahmen zwar in erster Linie der richtige Preis im Vordergrund, vor allem bei Unternehmen wie Leica Geosystems, wo institutionelle Investoren dominieren. Als wenige Wochen später der US-Konzern Danaher mit einer Gegenofferte um die Gunst der Leica-Aktionäre zu buhlen begann, musste Hexagon deshalb den Preis drastisch aufbessern, von zunächst CHF 440 in bar pro Leica-Geosystems-Aktie auf CHF 440 in bar plus 5 Hexagon-Aktien. Dies katapultierte den Gesamtwert des Angebots schliesslich auf beinahe CHF 600 pro Leica-Geosystems-Aktie (gegenüber rund CHF 383 pro Aktie vor der ersten Bekanntgabe des Übernahmeangebots).

Aber bei Übernahmen geht es nicht bloss um die Transaktion an sich. Es geht vielmehr darum, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche industrielle Weiterentwicklung zu schaffen oder sie mindestens nicht zu belasten. Dazu muss auch das emotionale Verhältnis zwischen der Käuferin und der übernommenen Firma stimmen. Deshalb ist es entscheidend, sich auf keinerlei verbalen Schlagabtausch mit den Führungsgremien der Übernahmekandidatin einzulassen. Denn das Geschirr, das während eines Übernahmekampfs im zwischenmenschlichen Bereich zerschlagen wird, lässt sich im Nachhinein nur noch mühevoll und vielleicht gar nicht mehr reparieren. Die Folge davon können unerwünschte Abgänge in der obersten Führungsetage sein. Diese wiederum führen zu einem Verlust an Know-how, einem Vertrauensschwund bei den Investoren, einer Verunsicherung der Kunden und zu einer Demotivierung der Mitarbeitenden.

### **Fokus auf alle relevanten Stakeholder-Gruppen**

Dementsprechend fokussierten wir uns bei der Kommunikation nicht ausschliesslich auf die grossen, institutionellen Investoren in Leica Geosystems. Selbstverständlich versuchten wir deren Ansprüchen gerecht zu werden. Ola Rollén beliess es deshalb nicht bei der ersten Medienkonferenz in der Neuen Börse SWX, er orientierte auch



persönlich die wichtigsten Analysten und Investoren in London. Ebenso pflegte die Investmentbank Calyon die Beziehungen zur Community der institutionellen Anleger. Und Mail-Anfragen von Finanzanalysten und Investoren wurden entweder von Rollén, von den verantwortlichen Rechtsanwälten bei Baker & McKenzie in Zürich oder von uns umgehend beantwortet. Eine Ausnahme bildeten Anfragen aus den USA, da wir potenzielle US-Investoren bei der Transaktion aus rechtlichen Erwägungen nicht ansprechen wollten).

Doch ebenso grosses Gewicht legten wir auf die fortlaufende Orientierung der Mitarbeitenden, Personalverbände und Gewerkschaften von Leica Geosystems. Denn es war vor allem das Vertrauen dieser Stakeholder-Gruppen, das im Falle eines Gelingens der Übernahme für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens entscheidend sein würde.

Aus diesem Grund bemühten wir uns nicht nur um die Aufmerksamkeit von Medien wie Finanz und Wirtschaft, NZZ oder Financial Times. Wir pflegten auch einen intensiven Kontakt zum St. Galler Tagblatt, der führenden Tageszeitung in der Region der Leica-Geosystems-Beschäftigten. Ausserdem offerierten wir der Personalvertretung von Leica Geosystems, dem Personalverband VSAM und der Gewerkschaft Unia ein Treffen mit Ola Rollén, damit dieser sie direkt über die Absichten von Hexagon orientieren und sich ihren Fragen stellen konnte.

Diese drei Treffen fanden Anfang September in Zürich statt. Alle drei verliefen in einer äusserst angenehmen, konstruktiven Atmosphäre und stärkten das gegenseitige Vertrauen. Das Verdienst daran gebührte zu einem grossen Teil Ola Rollén. Der junge schwedische Chef von Hexagon stieg ohne jegliche Scheu und ohne Vorurteile in die Diskussion mit den Personalvertretern und Gewerkschaftsfunktionären ein und überzeugte sie durch seine unprätentiöse und offene Art, aber auch durch seine klaren Antworten auf unangenehme Fragen davon, dass Hexagon für Leica Geosystems eine vielversprechende Lösung und für sie eine verlässliche Gesprächspartnerin sein würde.

Als Folge davon revidierten die Gewerkschaften öffentlich ihr zuvor negatives Urteil über Hexagon, unterstützten deren Übernahmeangebot und gingen zu Mitbewerberin Danaher auf Distanz. Hexagon-Chef Ola Rollén seinerseits erklärte sich bereit, gemeinsam mit der Personalvertretung von Leica Geosystems und den dort vertretenen Gewerkschaften eine Absichtserklärung zu Gunsten des Standorts Schweiz zu unterzeichnen. Dies ist inzwischen geschehen.

Wenn Hexagon schliesslich mit 98.54 % angedienter Aktien die 98%-Hürde nehmen konnte, die das Börsengesetz in Artikel 33 über die so genannte „Kraftloserklärung“ der verbleibenden Aktien vorschreibt, so war dies nicht zuletzt der erfolgreichen Kommunikation mit den lokalen Medien, der Belegschaft und den Gewerkschaften zuzuschreiben. Dies zeigten uns auch die Telefon- und Mail-Anfragen von Kleinaktionären, die sich in den vergangenen Wochen mit Fragen zu Hexagon und in Sorge um die Zukunft von Leica Geosystems bei uns meldeten.

### **Kontinuität unter Einsatz des Internets**



Wichtig für den Erfolg der Kommunikation bei der Übernahme von Leica Geosystems war auch die Kontinuität. Die Medienkonferenz vom 13. Juni 2005 bildete nur den Auftakt. Eine zweite Medienorientierung erfolgte am 15. August, als Hexagon das Angebot erhöhte, und eine dritte Medienkonferenz fand am 10. Oktober statt, um den Journalisten und Analysten das weitere Vorgehen bei der Integration von Leica Geosystems in den Hexagon-Konzern zu erläutern. Unmittelbar nach der ersten Bekanntgabe des Übernahmeangebots lancierten wir zudem eine spezielle Website ([www.hexagon-offer.ch](http://www.hexagon-offer.ch)), auf der neben den offiziellen Prospekten auch sämtliche anderen Dokumente und Auskunftsstellen für Medien und Anleger zeitnah veröffentlicht wurden. So entstand ein kontinuierlicher Dialog mit Journalisten, Analysten und vor allem auch mit kleineren Aktionären.

Daneben wurden die Finanzgemeinde und die Öffentlichkeit durch Medienmitteilungen auf dem Laufenden gehalten, und es fanden diverse Interviews und individuelle Analystentreffen statt.

Bei einem der ersten solchen Interviews, einem Gespräch mit der SonntagsZeitung, hatte sich Ola Rollén zum Versprechen hinreissen lassen, er würde einen Schuh essen, wenn er sein ursprüngliches Angebot für Leica Geosystems von CHF 440 erhöhen würde. Diese voreilige Ankündigung drohte ihm zum Verhängnis zu werden, als ihm bei der zweiten Medienkonferenz im August, als die Erhöhung des Angebots bekannt gegeben wurde, Erich Solenthaler, der Vertreter des Tages-Anzeigers, einen grossen schwarzen Schuh entgegenstreckte und ihn aufforderte, diesen jetzt zu essen.

### **Glaubwürdigkeit als Schlüssel zum Erfolg**

Doch was das Potenzial zu einer kleineren Kommunikationskrise mit einem Imageverlust für Rollén und Hexagon hatte, mündete in einen Sympathiebonus für Rollén und in zusätzliche positive Medienresonanz für Hexagon: Denn Ola Rollén nahm den Schuh ohne Zögern entgegen und biss herzhaft lachend hinein. Die Bilder dieser spontanen Aktion waren anschliessend nicht bloss in der „Tagesschau“ von SF DRS und in diversen Schweizer Zeitungen zu sehen, sondern schafften es bis in die japanischen Medien.

So wurde die Glaubwürdigkeit des jungen schwedischen Managers weiter gestärkt. Gleichzeitig illustrierte Rollén, dass im heutigen wirtschaftlichen Umfeld und insbesondere auch im Umgang mit den Medien Authentizität und das unumwundene Eingestehen von Fehlern wichtige Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg sind. Ohne diese Eigenschaften bleibt die beste Kommunikations- und Investor-Relations-Strategie Makulatur.



## News von unseren Kunden

**Heineken.** Seit Anfang dieser Saison ist Heineken einer der Hauptsponsoren der UEFA Champions League. Jetzt will **Boudewijn van Rompu**, CEO von Heineken Schweiz, auch in den Regalen der Schweizer Detailhändler und Restaurants skoren. Angesagt beim zweitgrössten Bierbrauer des Landes (Heineken, Haldengut, Calanda, Ittinger Klosterbräu, Amstel) ist Wachstum. Wir freuen uns, dass wir ihn dabei ab Januar 2006 in der Kommunikation unterstützen dürfen.

**Balzan Stiftung.** Als einzige Stiftung überhaupt darf die International Balzan Foundation im Bundeshaus in Bern eine Veranstaltung durchführen. Am 11. November ist es wieder so weit. Dann verleiht die von **Angela Lina Balzan** 1957 zu Ehren ihres Vaters **Eugenio Balzan**, des aus Protest gegen den Faschismus in die Schweiz emigrierten Mitgründers des Corriere della Sera, ins Leben gerufene Stiftung ihre diesjährigen Preise für herausragende wissenschaftliche Leistungen. Die mit je einer Million Franken dotierten Auszeichnungen gehen dieses Jahr an **Lothar Ledderose** (Deutschland), **Peter Hall** (Grossbritannien), **Peter R.** und **Rosemary Grant** (Grossbritannien/USA) sowie an **Russell J. Hemley** und **Hokwang (David) Mao** (USA).

**Egon Zehnder.** Für grosse Beachtung sorgte der auf die Vermittlung von Topkadern und auf die Beurteilung von Managements und Verwaltungsräten spezialisierte führende europäische Executive-Search-Spezialist Egon Zehnder & Partner mit seiner diesjährigen Untersuchung zum Thema „Wachstum“. Das Projekt wurde von Berater **Philippe Hertig** geleitet und gemeinsam mit dem Geschäftsführenden Partner Schweiz, **Clemens Hoegl**, im Rahmen einer Medienkonferenz präsentiert. Es basiert auf der Befragung von 14 CEOs führender Schweizer Wachstumsunternehmen. Wichtigstes Ergebnis: Innovationsfähigkeit kommt als Wachstumstreiber vor Akquisitionen, und die Schweizer Unternehmen könnten rascher wachsen, wenn die Verwaltungsräte mehr Mut beweisen würden. Wer sich für die Studie von Egon Zehnder interessiert, kann sie bei uns beziehen.

**Jet Aviation Gruppe.** Am 5. Oktober konnte die Jet Aviation Gruppe, das weltweit führende Unternehmen in der privaten und Geschäftsluftfahrt, seinen neuen Eigentümer bekannt geben: die deutsche Private-Equity-Spezialistin **Permira**. Gleichzeitig kündigte Jet-Aviation-CEO **Heinz Köhli** gemeinsam mit **Thomas Krenz**, Geschäftsführender Partner von Permira in Deutschland, auch die zukünftige Wachstumsstrategie an. Sie beruht auf Akquisitionen (USA) und organischem Wachstum in den „BRIC“-Ländern: Brasilien, Russland, Indien, China.

**In eigener Sache.** Last but not least freut es uns, Ihnen zwei neue Kollegen bekannt geben zu dürfen. Am 1. September hat **Christian Huggenberg** (40) seine Tätigkeit bei uns aufgenommen, und am 1. Februar 2006 wird Katja Richard (35) bei uns ihre Stelle als Beraterin antreten. Christian Huggenberg war zuletzt während rund fünf Jahren Redaktor bei der Handelszeitung und wird bei uns schwergewichtig den Bereich Industrie betreuen. **Katja Richard** ist gegenwärtig als stv. Leiterin Life & Style beim Blick tätig und wird Laboratoires Vichy und weitere Mandate im Bereich Consumer Products übernehmen.