

Kommunikation — Schlüsselkompetenz im Akquisitionsprozeß

Obwohl in den angelsächsischen Ländern die Zahl der Unternehmensübernahmen und -beteiligungen seit geraumer Zeit rückläufig ist, beherrscht das Thema »Mergers & Acquisitions« in Deutschland weiterhin die Schlagzeilen. Als Hauptgrund ist die nach wie vor hohe Transaktionszahl anzusehen: Nachdem bereits 1989 bei etwa 3 000 Transaktionen mit Beteiligung deutscher Unternehmen ein Rekord erzielt worden war, pendelte sich der Wert für das vergangene Jahr auf vergleichbarem Niveau ein¹. Dafür, daß in Deutschland — zumindest mittelfristig — ein hohes Transaktionsniveau zu erwarten ist, sprechen vor allem folgende Gründe:

(1) Die Privatisierung der ostdeutschen Unternehmen schreitet zunehmend voran. Nachdem im Zeitraum von August 1990 bis Januar 1991 von der Treuhandanstalt lediglich 156 größere und 426 kleinere Unternehmen verkauft wurden², lag der Vergleichswert Mitte März bereits bei etwa 1 000³. Es dürfte davon auszugehen sein, daß die überlebensfähigen Ex-DDR-Unternehmen im Laufe der nächsten 1–2 Jahre westliche Partner finden. Die Zerschlagung der ehemaligen Kombinate läßt zudem eine hohe Transaktionszahl erwarten.

(2) Die sogenannte Nachfolgeproblematik bei Familienunternehmen. Hier steht noch in diesem Jahrhundert bei vielen Unternehmen ein Generationswechsel an, da die Nachkriegsgründer nun zunehmend die Altersgrenze erreichen. M&A-Experten schätzen, daß bei gut 40 Prozent dieser noch im Familienbesitz befindlichen Betriebe kein geeigneter Nachfolger in den eigenen Reihen zu finden sei, so daß auch hier

mit einer recht hohen Anzahl an Veräußerungen zu rechnen ist.

(3) Der europäische Binnenmarkt. Gerade mit abnehmender zeitlicher Distanz können aus Käufersicht Akquisitionen oder Beteiligungen der geeignete Weg sein, die kritische Größe zu erreichen, um auf dem gesamteuropäischen Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Aus Sicht der Zielunternehmen (Target) stellen deutsche Unternehmen nach wie vor begehrte Objekte auf dem größten europäischen Absatzmarkt dar: Im konsumnahen Bereich ist vor allem an Markenartikelhersteller zu denken, im Investitionsgüterbereich sind deutsche Unternehmen oft wegen ihres technischen Know-hows gefragt.

Schließlich sind zwei weitere Aspekte zu berücksichtigen: Zum einen erwerben Unternehmen aus Nicht-EG-Ländern (Österreich, Skandinavien, ...) zunehmend Beteiligungen an Unternehmen aus Mitgliedsländern (und somit auch an deutschen Unternehmen), um einen Fuß in die Tür des gemeinsamen Marktes zu bekommen, zum anderen kann die Beteiligung an einem deutschen Unternehmen mit traditionell guten Beziehungen in den Osten als Sprungbrett zur Erschließung der osteuropäischen Märkte interpretiert werden. So haben etwa japanische Unternehmen bereits verschiedene Kooperationen und Joint-ventures mit ostdeutschen Unternehmen geschlossen, was als Indiz dafür angesehen wird, daß dem ostdeutschen Wirtschaftsraum zukünftig große Bedeutung beigemessen wird und eine Erweiterung der japanischen Präsenz erwarten läßt⁴.

Eine nicht zu unterschätzende Rolle für das Gelingen von Unternehmensakquisitionen spielt die Kommunikation. Doch bisher fehlte es an einem geschlossenen Kommunikationsmodell für den Akquisitionsprozeß. Dieses Vakuum versuchen Prof. Dr. Günter Müller-Stewens von der Hochschule St. Gallen und Jürgen Salecker von der Universität — GH — Duisburg zu schließen.

Ambivalente Erfolgsbilanz: viele Akquisitionsfehlschläge

Angeichts hoher Mißerfolgsquoten von Akquisitionen (es wird davon ausgegangen, daß über 50 Prozent der Akquisitionen scheitern)⁵ mag die Prognose eines weiterhin hohen Transaktionsniveaus zunächst verwundern. Zu beachten ist jedoch, daß zur Beurteilung des Akquisitionserfolges bislang in der Regel auf rein quantitative Größen wie z.B. Gewinn, Umsatz oder Rendite abgestellt wurde.

Infolge ihres Zielcharakters wurde diesen Größen auch bei der Akquisitionsplanung und Ausgestaltung

des Akquisitionsprozesses ein hohes Maß an Bedeutung beigemessen. Es setzt sich jedoch zunehmend die Erkenntnis durch, daß neben diesen »Hard-Facts« vor allem auch sogenannte weiche, nicht quantifizierbare Faktoren für den Erfolg einer Akquisition maßgeblich sind. Insbesondere ist hier an die unternehmenskulturelle Übereinstimmung der beiden Unternehmen zu denken, vor allem bei grenzüberschreitenden Transaktionen.

Es kann geschlußfolgert werden, daß viele Übernahmen nicht deshalb gescheitert sind, weil die Akquisition der grundsätzlich ungeeignete Wachstumsweg gewesen oder das falsche Target (Zielunternehmen) übernommen worden wäre, sondern weil Versäumnisse hinsichtlich der Berücksichtigung dieser weichen Erfolgsfaktoren zu attestieren sind.

Zu diesen weichen Faktoren ist auch die Kommunikation zu zählen, die – wie Abb. 1 zeigt – den gesamten Akquisitionsprozeß begleitet. Unterstrichen wird dies durch eine Erhebung von Business International aus dem Jahr 1987. Auf die Frage, was sie bei einer weiteren Akquisition besser machen würden, antworteten 70 Prozent der Befragten, daß sie eine intensivere interne Kommunikation anstrebten.

Der Einsatz kommunikativer Mittel und Maßnahmen als Instrument der Unternehmensführung ist nichts grundsätzlich Neues. Im Rahmen des Strategischen Managements wird explizit auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Konzeption der Unternehmenspolitik auch kommunizierbar zu machen⁶. Insbesondere im Konzept der unternehmenspolitischen Rahmenplanung wirkt die Kommunikation als Bindeglied zwischen Unternehmensidentität, Unternehmensimage und sozio-ökonomischem Umfeld⁷. Die diesem Konzept zugrundeliegenden leitenden Fragestellungen »Wer sind wir heute und wie erscheinen wir? Wer werden wir morgen sein? Wird das Unternehmen auch in das zukünftig zu erwartende Umfeld passen?« können auf die Problemstellung von Unternehmensübernahmen bzw. Beteiligungen übertragen werden, da von einer Akquisition in aller Regel Image und Identität der beteiligten Unternehmen verändert werden und es zu einer Um- bzw. Neupositionierung der neuen Unternehmenseinheit im sozio-ökonomischen Umfeld kommt.

Die für die Gestaltung relevanten

internen und externen Kommunikationsempfänger können unter dem Begriff »Stakeholder« zusammengefaßt werden. Darunter sind alle Interessenten am Unternehmen und damit wohl auch die vom Handeln des Unternehmens Betroffenen zusammengefaßt. Dabei befinden sich die einzelnen Stakeholder in unterschiedlicher Nähe zum Unternehmen. Besonders nahe ist von den internen Stakeholdern natürlich die Gruppe der Arbeitnehmer, während von den externen Stakeholdern die Aktionäre i.a. eine große Nähe zum Unternehmen haben.

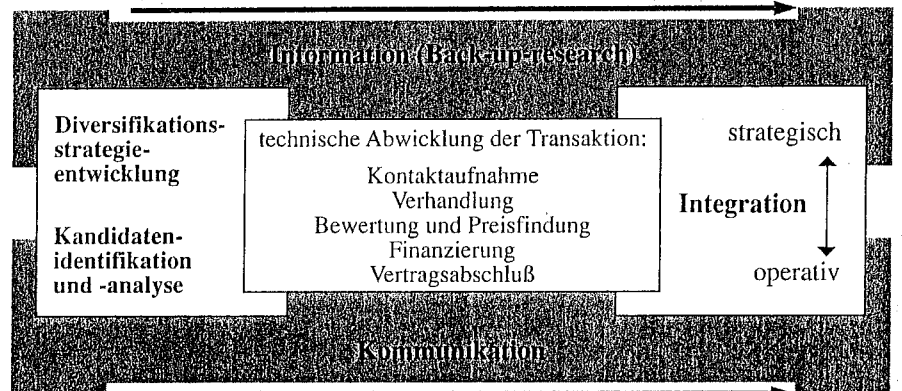
In Abb. 2 soll nun veranschaulicht werden, daß nach genauer Analyse eines Transaktionsfalles über die Soll-Entfernung der Stakeholder entschieden werden müßte. Kommunikationsstrategien haben dann die Überbrückung der Ist-Soll-Lücken zum Gegenstand. Natürlich sind auch bei gleicher Entfernung die Distanzen unterschied-

nieren, für die es nur bedingt organisatorisch festgelegte noch empirische Handlungs- oder Reaktionsmuster gibt, da die Stakeholder der Target-Organisation bis dahin nicht Teil des Kommunikationskonzeptes der Käufer-Organisation waren, aber auch zu den eigenen Stakeholdern noch nicht der hierfür erforderliche Kontakt besteht (Koordinationsfunktion der Kommunikation).

■ Zweitens ist zwischen den Kulturen der beteiligten Unternehmen zu vermitteln: die handlungsleitenden Facts und Sachaussagen sind so zu formulieren, daß sie von den Betroffenen in ihrem kulturspezifischen Kontext verstanden werden (Übersetzungsfunktion der Kommunikation).

■ Drittens sind die Einstellungs- und Verhaltensmuster der betroffenen Zielgruppen dahingehend zu beeinflussen, daß die Transaktion zu den beabsichtigten Konditionen zustande kommen

Abb. 1: Module im Akquisitionsprozeß



Quelle: G. Müller-Stewens/J. Salecker

lich schwer zu überbrücken, da die einzelnen Kommunikationskanäle bereits unterschiedlich intensiv ausgestaltet sind. Besteht z.B. bereits ein gut entwickeltes Investor-Relations-Konzept zur Kommunikation des Unternehmens mit seinen Aktionären, so kann natürlich darauf aufgebaut werden. Damit wird bereits ein Kommunikationsauftrag des Unternehmens gegenüber seinen internen und externen Stakeholdern angedeutet, der sich im Akquisitionsprozeß zu folgenden Aufgabenstellungen konkretisiert:

■ Erstens ist unter hohem Zeitdruck eine Vielzahl von Personen zu koordinieren,

kann und optimale Voraussetzungen für die Integration geschaffen werden (Persuasionsfunktion der Kommunikation).

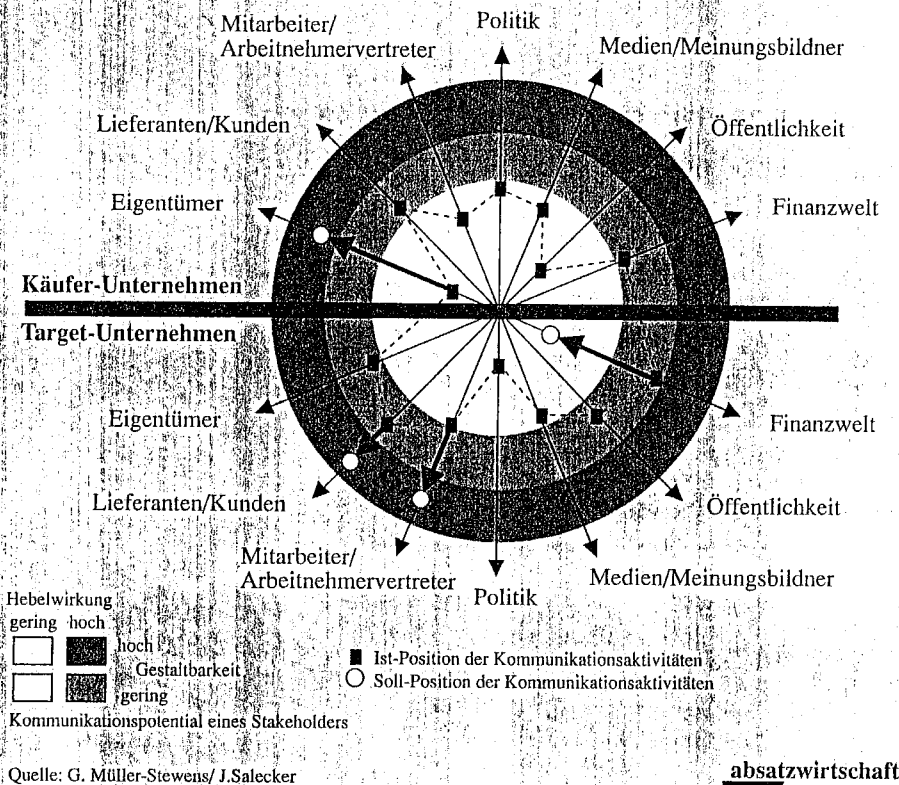
Zur Vertiefung des letztgenannten Aspektes soll nun den folgenden Fragestellungen nachgegangen werden⁹:

□ Welche Zielgruppen sind von der Akquisition betroffen und für ihr Gelingen von Bedeutung (Kommunikationsempfänger)?

□ Welches sind die spezifischen Interessen der einzelnen Zielgruppen und somit die anzusprechenden Themen (Kommunikationsinhalte)?

□ Welches ist der geeignete Zeitpunkt

Abb. 2: Der Kommunikationsstern



und die geeignete zeitliche Dauer zur Ansprache der entsprechenden Personenkreise (Kommunikationszeit/-punkt)?

□ Wo ist der Kontakt zu den jeweiligen Zielgruppen herzustellen (Kommunikationsort)?

□ Wie ist der Kontakt zu den jeweiligen Zielgruppen herzustellen und auszugestalten (Kommunikationsform und -stil)?

□ Ist die direkte oder indirekte Kommunikation im Einzelfall der geeignete Weg (Kommunikationsweg)?

□ Wer übergibt/überbringt die zu kommunizierenden Inhalte (Kommunikationssender)?

Die für das Gelingen der Akquisition wichtigste Ziel- oder Stakeholder-Gruppe stellen die Mitarbeiter der beiden Unternehmen dar. Von ihrem Verhalten bei Bekanntwerden der Übernahme hängt es ab, ob die Effektivität des Unternehmens – auch kurzfristig – weiterhin aufrecht erhalten werden kann, oder ob es zu einer Paralyse der Arbeitsprozesse kommt. Da Unternehmensübernahmen eine erhebliche Veränderung für die betroffenen Unternehmen und ihre Mitarbeiter bedeuten und Wandel von den meisten Menschen grundsätzlich negativ interpretiert wird, ist regelmäßig von einem hohen Maß an Streß, Frustration und Aggression auf Seiten der Mitarbeiter auszugehen.

Frustrationen vorbeugen

Im Mittelpunkt stehen die Ängste um den Arbeitsplatz bzw. Sorgen über die eigene Perspektive in der neuen Organisation. Auch wenn diese Angstgefühle oft auf subjektiven Einschätzungen beruhen und objektiv unbegründet sind, droht die Gefahr des Rückzuges einzelner Mitarbeiter in die »innere Emigration«, und es wächst die Wahrscheinlichkeit, daß vor allem die besten Mitarbeiter, die nicht zuletzt in der Integrationsphase benötigt werden, bestrebt sind, das Unternehmen zu verlassen. Um eine solche Beschneidung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu vermeiden, gilt es, den Betroffenen rechtzeitig die zur Reduktion der Unsicherheit geeigneten Informationen zu kommunizieren. D.h., daß dies durchaus vor dem formellen Vertragsabschluß geschehen kann. Zwar wächst die Gefahr, daß die Transaktionsabsicht hierdurch eher publik wird als geplant.¹⁰ Erfahrungsgemäß kommt es

aber regelmäßig bereits vor Vertragsabschluß zu Gerüchten und Spekulationen und den oben beschriebenen Irritationen, nämlich spätestens, wenn die Mitarbeiter zu vermuten beginnen, daß eine Akquisition bevorsteht¹¹. Es kann jedoch die These vertreten werden, daß eine frühzeitige Informationspolitik den Mitarbeitern gegenüber Sinn macht, da durch Klarstellungen falscher Gerüchte unbegründete Zukunftsängste unterbunden werden oder begründete Ängste eine Klarstellung und Differenzierung erfahren, und so eine Paralyse des Arbeitsprozesses am ehesten verhindert werden kann, welche unweigerlich eine länger andauernde Periode der Unsicherheit (sprich: Verringerung der Arbeitsleistung) zur Folge hätte.

Diese Terminierung umfaßt auch Angaben zur Personalpolitik. Im Zuge einer offenen Kommunikationspolitik kann Sinn vermittelt und die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden¹². Wichtige Mitarbeiter, die sich über die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes im klaren sind, werden eher einen effektiven Beitrag zur Abwicklung der Transaktion leisten, bzw. durch Antizipation der Ereignisse in der Lage sein, den Integrationsprozeß zu beschleunigen und Reibungsverluste zu vermeiden. Aber auch im Falle notwendiger Entlassungen sind die entsprechenden Mitarbeiter rechtzeitig, umfassend und ehrlich zu informieren, Irreführungen und Täuschungen sind zu vermeiden.

Weiterhin dient eine frühzeitige Informationspolitik dazu, eine Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung zu schaffen und sich nicht zu Beginn des Akquisitionsprozesses durch falsche Behauptungen, die später dementiert werden müssen, unglaubwürdig zu machen. Nichts könnte für das Vertrauen in die Unternehmensleitung schädlicher sein als die Tatsache, daß die Mitarbeiter die Nachricht der Transaktion erst aus den Medien erfahren. Dabei muß allerdings auch Verständnis für die Situation der sich möglicherweise in einem Verhandlungsprozeß befindlichen Geschäftsleitung aufgebracht werden. Durch die Nicht-Einhaltung eventueller Geheimhaltungsvereinbarungen könnte die Übernahme gefährdet werden¹³. Aber keine Aussage ist zumindest keine Falschaussage.

Die Mitarbeiter sind also frühzeitig in den Kommunikationsprozeß einzubeziehen und regelmäßig über den



Jürgen Salecker, Universität Duisburg (links): Rechtzeitig eine Kommunikationsbrücke vom Käufer zum Zielunternehmen aufbauen. Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Hochschule St. Gallen: Die Koordination der Kommunikation muß auf höchster Ebene verankert werden.

aktuellen Stand der Dinge sowie die Motive des Handelns zu unterrichten, soweit es die Situation erlaubt. Da diese Überlegungen nicht nur für die Mitarbeiter des Käufers, sondern in gleicher Weise für diejenigen des Target-Unternehmens gelten, sind die entsprechenden Schlußfolgerungen auch für sie zutreffend. Inhaltlich sollte das Käuferunternehmen folglich im einzelnen begründend darlegen,

- welches die Grundlagen der eigenen Geschäftspolitik sind, wie sie umgesetzt werden und wo die Erfolgspotentiale des Unternehmens liegen.
- welche Zielsetzungen für die Entwicklung des Target-Unternehmens in strategischer, organisations- und personalpolitischer Hinsicht bestehen und wie sie verwirklicht werden sollen.
- welche Anreiz- und Sanktionssysteme zur Anwendung kommen. Hier gilt es insbesondere, »Ärger im Kleinen« zu vermeiden. Unzufriedenheiten, die in der Akquisitionsphase etwa aufgrund von Unsicherheiten im Hinblick auf Urlaubsregelungen, Arbeitszeitgestaltung und Überstundenregelungen oder andere Aspekte, denen die einzelnen Individuen höchste Bedeutung beimessen, entstehen, können sich potenzieren und das Betriebsklima dahingehend negativ beeinflussen, daß eine erfolgreiche Integration im Keim erstickt wird.
- welche persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten es für den einzelnen gibt und wie sie sich kurzfristig in ersten Schritten konkretisieren sollen. Die entsprechenden Botschaften sind so zu formulieren, daß sie von den Mitarbeitern einer jeden Hierarchieebene verstanden werden. Besondere Bedeu-

tung kommt dem Management zu, da es die Aufgabe hat, die entsprechenden Inhalte »nach unten zu kommunizieren«. Die ist natürlich im Zielunternehmen mit besonderen Problemen belegt, wenn hier die Position des »alten« Managements selbst gefährdet ist. Hier muß rechtzeitig eine umfassendere Kommunikationsbrücke vom Käufer zum Target aufgebaut werden.

Agieren besser als reagieren

Wichtig ist, daß der Kommunikationsprozeß aktiv vorangetrieben wird: oberste Handlungsprämisse muß es sein, proaktiv zu agieren und Situationen weitestgehend zu vermeiden, in denen man auf unerwünschte Entwicklungen reagieren muß. Viele mögliche Problemfelder lassen sich über die systematische Auswertung der Erfahrungen vergangener Akquisitionen antizipieren. Zur Handhabung dieser »Integrationshürden« sind geeignete Kommunikationstechniken vorzugeben und Deadlines zu setzen, deren Einhaltung durch eine unmittelbare Kontrolle seitens der Unternehmensleitung überprüft werden muß. Zu denken ist in erster Linie an die persönliche laterale und vertikale Kommunikation, aber auch an Ansprachen, Betriebsversammlungen und Workshops. Organisatorische Lernprozesse müssen möglichst umgehend bei den für den Integrationserfolg zentralen Schlüsselgruppen und Meinungsführern initiiert werden. Dabei sollte sich die Käufer-Organisation lernbereit zeigen und nicht so tun, als ob sie alles »voll im Griff hätte« und genau wüßte, was zu tun ist.

Kommunikation ist jedoch ex definitione nicht nur einseitige Informationsaustausch, sondern vor allem Informationsaustausch. Dies impliziert, daß den Organisationsmitgliedern niedrigerer Ebenen auch eine Möglichkeit des Feedbacks eingeräumt werden muß, die die Chance bietet, bis an die Unternehmensleitung vorzudringen.

Eine »Politik der offenen Tür« durch eine Person der Geschäftsführung, die das Vertrauen der Angestellten besaß, wurde jeweils wesentlich für den Erfolg der Fusion der Autovermieter Interrent und Europcar oder auch der Übernahme von Blendax durch Procter & Gamble verantwortlich gemacht¹⁴. Darüber hinaus können »Merger Hot Lines« die Möglichkeit bieten, anonym Rückfragen zu stellen, Kritik zu äußern oder auch Vorschläge zu unterbreiten.

Hausinterne PR – ein Mißerfolgskfaktor

Eine weitere wichtige Zielgruppe der Kommunikation im Akquisitionsprozeß stellen die Eigentümer des Unternehmens dar. Da das Management letztlich ihnen verantwortlich ist, ergibt sich unmittelbar die Aufgabe, die Auswirkungen der Übernahme auf die Unternehmenswert- und Dividendenentwicklung (und bei Aktiengesellschaften auf den Aktienkurs) darzustellen. Kernproblem ist es, den positiven Einfluß der angestrebten Synergien, neuen Technologien und Managementfähigkeiten auf diese Zielgrößen glaubhaft zu belegen. Je nach Eigentümerstruktur kommt hier der direkten bzw. indirekten Kommunikation unterschiedliche Bedeutung zu. Während Anteilseigner, die über große Beteiligungen verfügen, im persönlichen Gespräch mit Top-Management (und Aufsichtsrat) von der Sinnhaftigkeit der Transaktion überzeugt und mit den strategischen Optionen vertraut gemacht und überzeugt werden müssen, scheidet diese Technik zur Ansprache der dispersen Gruppe der Kleinaktionäre aus. Hier ist auf das Instrument der Massenkommunikation zurückzugreifen. Es empfiehlt sich vor allem, die Erkenntnisse, die zur Ansprache der Kapitalgeber im Rahmen von Marketing, PR und Investor Relations gewonnen wurden, auf die konkrete Situation der Akquisition zu übertragen.

Eine Untersuchung von Acquisitions Monthly aus dem Jahr 1986 zeigt, daß es sich hier empfiehlt, auf das externe Know-how von PR-Agenturen zurückzugreifen. In den analysierten Übernahmeschlachten zogen diejenigen Unternehmen, die allein auf ihre hausinterne PR-Abteilung vertrauten, jeweils den kürzeren. Mehr als das: Unter den Agenturen, die beratend in mehrere Deals involviert waren, lassen

sich Tendenzen für ein bieter- bzw. verteidigerspezifisches Know-how ermitteln. Diejenigen Agenturen, die als Bieter überdurchschnittliche Erfolge erzielten, scheiterten bei der Abwehr von Übernahmeversuchen auffällig oft und umgekehrt¹⁵.

Eine Analyse des Kommunikationsstils zeigt, daß aus Bietersicht eher eine sachliche Argumentation erfolgversprechend erscheint, die die strategischen Ziele in den Vordergrund der Argumentation stellt, während zur Abwehr eines Übernahmeangebotes häufig an die Emotionen der Aktionäre appelliert wird.

Weiterhin kommt der Finanzwelt eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung für die (prozedurale) Abwicklung der Transaktion und ihren Erfolg zu. Im einzelnen ist an die verschiedenen Kapitalgeber und Investoren sowie die Banken zu denken, die den Akquisitionsprozeß oft beratend begleiten. Neben dem Aufzeigen zukünftiger Chancen, die durch die Akquisition genutzt werden sollen, geht es hier vor allem darum, plausibel zu machen, daß keine neuen Risiken entstehen bzw. die bestehenden sich nicht vergrößern und die Rückzahlung der bestehenden Verbindlichkeiten von der Akquisition nicht negativ beeinflusst wird. Aber auch Anlageberater und Finanzanalysten sind aufgrund der von ihnen ausgeübten Meinungsführerfunktion nicht zu vernachlässigen. Es ist ratsam, den entsprechenden Personen die Gründe für die Transaktion kurz nach deren Abschluß auf dem Wege der persönlichen Kommunikation darzustellen und die geplante Strategie und ihre Bedeutung für die Entwicklung der betrieblichen Erfolgsgrößen mit ihnen zu diskutieren. Erfahrungsgemäß führt dies zu einer fundierteren und genaueren Berichterstattung, was im Hinblick auf die Informationsvermittlung an andere Zielgruppen im weiteren Kommunikationsprozeß hinsichtlich der Reduktion von Unsicherheit als wünschenswert anzusehen ist.

Auch Lieferanten und Kunden sind gezielt zu informieren, um Vertrauensverlusten vorzubeugen. Den Mitarbeitern im Absatzbereich und hier insbesondere denen des Vertriebs, die im persönlichen Kontakt zu den Kunden stehen, kommt die Aufgabe zu, diese zu überzeugen, daß durch die Transaktion Qualität, Preis und Service nicht beeinträchtigt werden und eine kontinuierliche Zusammenarbeit wei-

terhin möglich ist. Gleiches gilt für die Beziehung zu den Lieferanten. Wichtiger als der Versuch, aufgrund der neuen Größe über eine Verbesserung der Konditionen kurzfristige Kostensenkungen zu realisieren, erscheint es zunächst, auf die Kontinuität der Produktion in der Phase unmittelbar nach der Akquisition abzustellen.

Flankierende Maßnahmen auf dem Wege der Massenkommunikation sind auch hier von Vorteil. Als Beispiel mag die Siemens-Nixdorf-Transaktion gelten. Nachdem das Nixdorf-Image aufgrund interner Turbulenzen arg gelitten hatte, wurde nach der Fusion eine groß angelegte Imagekampagne gestartet, die unter dem Slogan »Synergie at work« zunächst die generellen Verbundvorteile des Zusammenschlusses in den Mittelpunkt stellte, um in der Folge verstärkt die Kompetenz hinsichtlich spezifischer Produkte zu kommunizieren. Ein Jahr nach dem Zusammenschluß schreibt Siemens-Nixdorf noch Verluste, was darauf hindeutet, daß die Integrationsprobleme noch nicht überwunden sind. Selbst Vorstandsvorsitzender Dr. Karlheinz Kaske mußte zugestehen, daß dieses Ausmaß der Integrationsproblematik unterschätzt wurde. Inwiefern Vertrauensverluste bei alten Geschäftspartnern kompensiert werden konnten, ist noch nicht abzusehen; zur Schaffung einer Vertrauensposition bei potentiellen Kunden und Lieferanten ist diese Verbesserung der Position im Lichte der Öffentlichkeit jedoch essentiell.

Öffentlich Rechenschaft ablegen

Die Tatsache, daß viele Unternehmen vor allem aufgrund ihres Machtpotentials in den vergangenen Jahren wiederholt in den Blickpunkt des öffentlichen Interesses gerückt sind, spiegelt wider, daß der Wirtschaftsbereich nicht mehr als isoliertes und vom gesellschaftlichen Bereich losgelöstes System angesehen wird. Die Kommunikation nach außen muß diesem gewandelten Verständnis des Zusammenspiels von Unternehmen und Umwelt Rechnung tragen (Unternehmen als quasi-öffentliche Institutionen). Die allgemeine Öffentlichkeit ist also als Zielgruppe im Transaktionsprozeß explizit zu berücksichtigen. Gesellschaftliche Akzeptanz wird von vielen Unter-

Literaturhinweise

- 1 Hierzu und im folgenden siehe die regelmäßige Berichterstattung über den deutschen M&A-Markt in: Müller-Stewens, G. (Hrsg.): M&A Review, Universität-GH-Duisburg.
- 2 Vgl. o.V.: Die Zahl der ausländischen Interessenten ist gering, in: Handelsblatt vom 26. 2. 1991.
- 3 Vgl. Breuel, B.: Unternehmenskonzept des Investors muß überzeugen, in: Handelsblatt vom 8./9. 3. 1991.
- 4 Vgl. o.V.: Großes Interesse bei Dienstleistungsfirmen und in der Auto- und Elektroindustrie, in: Handelsblatt vom 18. 3. 1991.
- 5 Vgl. z.B. Reineke, R.-D.: Akkulturation von Auslandsakquisitionen, Wiesbaden 1989, S. 9.
- 6 Vgl. Trux, W.; Müller-Stewens, G.; Kirsch, W.: Das Management Strategischer Programme, 1. Halbband, 3. Aufl., München 1988, S. 5.
- 7 Vertiefend hierzu siehe ebd., S. 10 ff. wie auch: Weber, J.: Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985.
- 8 Vgl. Kneip, K.: Identitätsorientierte Unternehmensführung; Teil III: Das strategische Unternehmenskonzept, in: Wilkes, M. W.; Wilkes, W. W.: Handbuch Unternehmensführung, Band II, Gernsbach 1979, S. 1131 f.
- 9 Hierzu und im folgenden vgl. Waters, S. M.: Selling Your Deal, in: Rock, M. L. (Hrsg.): The Mergers and Acquisitions Handbook, McGraw-Hill 1987, S. 449–455.
- 10 Dieses Problem ist natürlich bei börsennotierten Gesellschaften besonders gravierend, da bekanntermaßen Übernahmegerüchte die Kurse beeinflussen.
- 11 Aspekte der internen Kommunikation im Akquisitionsprozeß werden thematisiert bei Kramer, R. J.: Organizational Aspects of Postmerger Integration, in: M & A Europe, March/April 1990, S. 28 ff.
- 12 Vgl. o.V.: Kommunikation im Unternehmen. Wege zur neuen Offenheit, in: Management Wissen Nr. 4 1991, S. 18.
- 13 Weil z.B. wegen steigender Aktienkurse die Übernahme für den potentiellen Käufer finanziell nicht mehr darstellbar ist.
- 14 Hierzu vgl. Raithel, H.: Ein Modell für zwei, in: Manager Magazin 7/1990, S. 156 ff. und ders.: Gründlich geputzt, ebd. S. 148 ff.
- 15 Vgl. Healey, P.: Public Relations Advisers to UK Public Takeovers in 1986, in: Acquisitions Monthly, April 1987, S. 31 ff.
- 16 Vgl. o.V.: Die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit wird Teil einer strategischen Führungsaufgabe, in: Handelsblatt vom 6./7. 7. 1990 und o.V.: Unternehmenskultur – Gemeinsame Mission, in: Handelsblatt vom 11. 7. 1990.
- 17 Über die regelmäßigen Pressemitteilungen hinaus ist beispielsweise auch an die Erstellung eines Videos zu denken, in dem die zentralen Themen der Akquisition diskutiert werden.
- 18 Vgl. Cheney, R. E.; Taft, R. W.: Public Relations Techniques in M&A, in: Rock, M. L. (Hrsg.): The Mergers and Acquisitions Handbook, a.a.O., S. 437 ff.

nehmen zunehmend als Voraussetzung für langfristigen Erfolg angesehen. Diese ist aber nur zu erreichen, wenn der Öffentlichkeit Rechenschaft über die Unternehmenspolitik gegeben und ein tragbarer Konsens aller beteiligten Interessengruppen erzielt wird. Hier ist festzustellen, daß ökonomische Zweckrationalität allein als Rechtfertigungsgrund nicht mehr hinreichend ist, vielmehr spielt die gesellschaftspolitische Sinnhaftigkeit unternehmerischen Handelns eine wachsende Rolle. Neben den Aktivitäten der einzelnen betrieblichen Funktionen (Entwicklung neuer Technologien wie z.B. der Gentechnologie im F&E-Bereich, ökologische Auswirkungen von Produktionsprozessen und Umweltverträglichkeit von Produkten in den Bereichen Produktion und Absatz, Entlassungen im Rahmen der Personalpolitik, usw.) werden auch Akquisitionen zunehmend kritisch hinterfragt, was sich etwa anhand der öffentlichen Diskussion über den Zusammenschluß von Daimler-Benz und MBB belegen läßt¹⁶.

Um die Öffentlichkeit zu erreichen, kommt zum einen den Medien, zum anderen öffentlichen Meinungsbildnern wie Vertretern von Interessengemeinschaften, Bürgerinitiativen und Verbraucherschutzorganisationen herausragende Bedeutung zu. Die Mediennutzung ist wesentlich von der Größe des Deals und dessen sozialpolitischer Brisanz abhängig. Während auf kleine und mittlere Transaktionen in der überregionalen Presse häufig nur in Form einer kurzen Notiz aufmerksam gemacht wird, widmet sich die Lokalpresse in der Regel ausführlich den Auswirkungen auf das nähere Umfeld. Aufgrund ihrer »Nähe zum Geschehen« machen Gerüchte und persönliche Ängste der Betroffenen naturgemäß einen verhältnismäßig großen Teil der Berichterstattung aus. Um Mißverständnissen vorzubeugen bzw. falsche Informationen zu korrigieren, kommt dem regelmäßigen Kontakt zur (lokalen) Presse wie auch zu lokalen Rundfunk- und TV-Anstalten besondere Bedeutung zu. Neben der Wahl der Kommunikationsmittel¹⁷ übernimmt die PR-Abteilung vor allem das Timing der Medieninformation¹⁸. Auf diese Weise können die oben angeführten Gruppen der öffentlichen Meinungsbildner gezielt erreicht und informiert werden. Darüber hinaus ist es jedoch auch sinnvoll, sich diesen Gruppen in persönlichen Gesprächen – etwa Po-

diumsdiskussionen – zu stellen, um eine unkontrollierte Eigendynamik der Kräfte zu vermeiden, die von außen auf die öffentliche Meinungsbildung und das Unternehmen einwirken. Wichtig ist, daß dies nicht allein aus taktischen Erwägungen erfolgen soll, sondern als logische Folge des Postulats einer ehrlichen und sachlichen Informationspolitik zu sehen ist. Auch hier gilt, daß »Lügen kurze Beine haben« und derjenige, »der einmal lügt«, auf lange Sicht Vertrauen verspielen kann. Gerade das kann aber bei der wachsenden Bedeutung unternehmensexterner Bezugsgruppen langfristig zu einem entscheidenden Wettbewerbsnachteil gereichen.

Wie das bereits angeführte Beispiel der im Zuge der Ministererlaubnis zustande gekommenen Übernahme von MBB durch Daimler-Benz zeigt, spielen bisweilen politische Entscheidungsträger die entscheidende Rolle im Hinblick auf das Zustandekommen der Transaktion. Durch die Ansprache kommunaler und überregionaler Behörden sowie der politischen Parteien kann proaktiv auf die Abwehr vermeidbarer Restriktionen hingewirkt werden. Soll dies jedoch vor Vertragsabschluß geschehen, ist die Garantie strengster Vertraulichkeit eine unabdingbare Voraussetzung. Ist diese nicht gegeben, läuft man in der politischen Arena vielleicht mehr als anderswo Gefahr, daß das Gegenteil des intendierten Verhaltens erreicht wird. In diesem Fall empfiehlt es sich, auf das Instrument der persönlichen Kommunikation zu verzichten und das politische Umfeld im Zuge der allgemeinen Information der Öffentlichkeit indirekt über die Me-

dien anzusprechen. Je nach Brisanz und Größe des Falles können natürlich noch andere Stakeholder in das Kommunikationsmix einbezogen werden (die Gewerkschaften, die die Rechtsprechung ausmachenden und beeinflussenden Personen und Institutionen usw.). Jedoch gilt, daß man Schwerpunkte zu setzen hat, was vor dem Hintergrund der Gestaltbarkeit und der Hebelwirkung (bzw. des Wirkungsgrades) des jeweiligen Stakeholder-Kommunikationskanals erfolgen sollte.

Offene Kommunikation statt kurzfristiger Taktik

Ohne ein stringentes und in sich geschlossenes Kommunikationskonzept läuft man Gefahr, den Erfolg der Akquisition dem Zufall zu überlassen. Folgt man den Erkenntnissen aus Kommunikationstheorie, Sozialpsychologie und Marketing, so hat die Kommunikation in erster Linie glaubwürdig und authentisch sowie fachkompetent und differenzierend zu sein, um bei den Empfängern Vertrauen wecken sowie Einstellungen und Verhalten ändern zu können. Diesen Anforderungen wird am ehesten eine offene und ehrliche Kommunikationspolitik gerecht, was nicht heißt, daß alle verfügbaren Fakten auch veröffentlicht werden müssen, was aber zwingend erforderlich macht, daß die getroffenen Aussagen dem Grundsatz von Wahrheit und Klarheit entsprechen und in Konsistenz zum gesamten Verhalten der Organisation stehen.

In Anbetracht allgemeiner Probleme hinsichtlich der Meßbarkeit und Quantifizierbarkeit des Kommunikationserfolges sowie der daraus resultierenden Zweifeln im Hinblick auf Gesetzmäßigkeiten der Kommunikationswirkung dürfte gerade die Forderung einer offenen Kommunikationspolitik in vielen Fällen zu Akzeptanzproblemen führen, da sie oft (kurzfristigen) taktischen Prinzipien zuwiderzulaufen scheint. Da im Mittelpunkt jedoch der (langfristige) strategische Erfolg der Akquisition stehen muß, ist die Koordination der Kommunikation auf höchster Ebene zu verankern. Vor dem Hintergrund des Zeitaspektes erscheint die Institutionalisierung eines entsprechenden Machtpromotors unausweichlich, um lähmende Reibungsverluste weitestgehend zu vermeiden. ■

asw-Fachinformation

In diesem Beitrag:

Mergers & Acquisitions

Unternehmenspolitik

Kommunikationspolitik

Interne/Externe

Kommunikation

Zielgruppen der

Kommunikation