M&A

Wie sage ich es meinem Stakeholder?

Erst wenn der Unternehmensverkauf in trockenen Tüchern ist, beginnen viele mit den Überlegungen, wie die internen und externen Stakeholder informiert werden sollen. Doch das kann Vertrauen kosten. Wie Sie sich besser vorbereiten.

TEXT *Ira Wülfing und Florian Bergmann*

Die Due Diligence ist abgeschlossen, alle rechtlichen und steuerlichen Herausforderungen sind gelöst, die Verträge für den Notartermin vorbereitet und auch die gesamte Eigentümerfamilie steht hinter der Entscheidung. Kurz, der Unternehmensverkauf ist abgeschlossen. Doch fehlt nicht noch etwas? Richtig: Viel zu oft wird zu spät darüber nachgedacht, die internen und externen Stakeholder zu informieren. Wenn diese sich allerdings nicht mitgenommen oder gar überrumpelt fühlen, fehlt von Anfang an das nötige Vertrauen. Fünf Punkte zur Kommunikation sollten deshalb unbedingt zu den Vorbereitungen dazugehören:

1. Keine Zielgruppe vergessen

Für das künftige Commitment der Mitarbeiter ist eine saubere, wertschätzende Information das A und O; sie sollten einen Eigentümerwechsel nicht von Dritten erfahren (etwa aus der Zeitung), sondern vom Unternehmer selbst. Vor allem auch dann, wenn eine längere Phase der Ungewissheit hinter dem Unternehmen liegt. Und: Machen Sie die Führungskräfte, also Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter, sprechfähig und damit zu Botschaftern des Übergangs und holen Sie die Arbeitnehmervertreter mit ins Boot. Außerhalb des Unternehmens gilt es, Geschäftspartner wie Kunden, Lieferanten und Dienstleister, Banken, Vermieter, Fach-, Wirtschafts- und Lokalmedien individuell und geplant anzusprechen. Gleiches gilt für Player im örtlichen Umfeld (Bürgermeister, Landrat, Wirtschaftsförderer, Handels-/Handwerkskammern, Nachbarunternehmen) und Branchenverbände.

2. Aufs richtige Timing achten

Eine Herausforderung ist der richtige Zeitpunkt: Erfahren Stakeholder in einer frühen Phase von einem geplanten Verkauf, kommt Verunsicherung auf. Unternehmer müssen abwägen und auch mit einkalkulieren, dass eine Transaktion vor dem Signing oder Closing noch scheitern kann. Bewährt hat sich, Mitarbeiter am Tag des Signings oder spätestens am Folgetag persönlich zu informieren. Frühestens zeitgleich können dann auch die Medien einbezogen werden. Etwaige Berater, die auch kommunizieren wollen, müssen auf einen Zeitpunkt danach verpflichtet werden.

3. Alles klar für den Tag X

Ein mit dem Käufer abgestimmter Q&A-Katalog für den Unternehmensübergang dient als Basis für alle Kommunikationskanäle und -formate: An wen wird verkauft und warum? Geht das Unternehmen an einen Wettbewerber oder an einen Finanzinvestor? Bleibt der Alteigentümer an Bord, etwa als Beirat oder Minderheitsgesellschafter? Erfolgt der Verkauf gar aus einer Unternehmenskrise heraus? Grundsätzlich sollten alle kritischen Fragen im Vorfeld antizipiert und ggf. unter Zuhilfenahme eines versierten Kommunikationsberaters beantwortet werden.

4. Alle Augen nach vorn

Eine strategische Nachfolgekommunikation hilft allen Anspruchsgruppen, den Übergang zum neuen Eigentümer oder Gesellschafter zu verstehen und Unsicherheiten wie auch Bedenken zu beseitigen. Sie eröffnet sogar die Möglichkeit, eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen und neue Energien freizusetzen. Erläutern Sie die Gründe für Ihre Entscheidung, werben Sie für Vertrauen in den neuen Eigentümer und setzen Sie eine deutliche Zukunftsbotschaft. Antizipieren Sie Fragen zum Zeitpunkt, zur Situation des Unternehmens, zu seinen Kundenbeziehungen und seiner Zukunftsausrichtung sowie zu den Arbeitsplätzen und Standorten. Und nutzen Sie auch die Gelegenheit zum Dank. Seien Sie dabei klar und authentisch statt nüchtern-formalistisch. Stil und Mittel müssen letztlich zur Persönlichkeit und auch zur Unternehmenskultur passen. Nicht zu unterschätzen sind auch symbolische Aktionen oder Gesten.

5. Klare Rollenverteilung

Auch für den Neueigentümer gilt: Persönliche Gespräche, Betriebsversammlungen, die Meldung im Intranet oder die Sonderausgabe der Mitarbeiterzeitung – die Bandbreite der Kommunikationsmöglichkeiten ist groß. Eine eherne Regel: ansprechbar sein für die Mitarbeiter. Sinnvoll kann auch ein Gespräch mit der Lokalzeitung oder einem Branchenmedium sein, in dem Sie die mittelfristige Strategie für das übernommene Unternehmen erläutern. Denn die Übergabe des Unternehmens an den neuen Eigentümer ist vollzogen, eine neue Zeit ist angebrochen. Damit muss auch klar sein, wer nun über Firma und die Strategie spricht. Der Alteigentümer sollte deshalb nun öffentliche Äußerungen vermeiden. Das Sagen – auch wenn es schwerfällt – hat nun jemand anderes. ■

IRA WÜLFING *ist Managing Partner,* **FLORIAN BERGMANN** *ist Director der Agentur IWK Communication Partner mit Schwerpunkt auf Unternehmenskommunikation in den Bereichen M&A, Private Equity, Kanzleien, Professional Services sowie Mittelstand und Industrie.*
Ira.Wülfing@iwk-cp.com

Bewährt hat sich, Mitarbeiter am Tag des Signings oder spätestens am Folgetag persönlich zu informieren. Frühestens zeitgleich können dann auch die Medien einbezogen werden. Berater, die kommunizieren wollen, müssen auf einen Zeitpunkt danach verpflichtet werden.