

## Aktuelles Thema

### Wenn Ihr Unternehmen übernommen wird – eine Ausnahmesituation souverän kommunizieren

Täglich melden die Medien neue Übernahmen und Fusionen - in der IT-Industrie ebenso wie in allen anderen Branchen. Betroffen sind nicht nur kleine oder kränkelnde Firmen. Der erfolgreiche Mittelständler kann wie das Dax-Unternehmen zum Akquisitionsziel werden.

Für die Kommunikation des Unternehmens, das neue Eigentümer bekommt, spielt es nur eine untergeordnete Rolle, ob der „Übernehmer“ ein Wettbewerber oder ein Finanzinvestor ist. In beiden Fällen folgen der Akquisition Veränderungen, die Mitarbeiter, Kunden, Interessenten und Partner betreffen. Sie alle müssen daher zeitnah und umfassend informiert werden.

Wer sich auf diese Situation vorbereitet, wird am „Tag X“ gelassener, zielgerichteter und effizienter reagieren. Deshalb: Arbeiten Sie rechtzeitig eine Kommunikationsstrategie aus, an der Sie sich im Fall des Falls orientieren.



#### Definieren Sie Ihre Zielgruppen

Informieren Sie als erstes die **Mitarbeiter** Ihres Unternehmens. Sie fragen sich, was die Übernahme für ihren Arbeitsplatz bedeutet. Gleichzeitig sind sie wichtige Multiplikatoren. Nur wenn die Mitarbeiter mit allen relevanten Informationen versorgt werden, können sie die neue Situation im Gespräch mit Kunden, Interessenten und Geschäftspartnern aktiv vertreten.

Genauso wichtig: Ihre **Kunden und Interessenten**. Insbesondere Ihre Bestandskunden haben ein Recht darauf, über wichtige Veränderungen informiert zu werden. Sie wollen wissen, welche Konsequenzen die Übernahme für sie haben kann – zum Beispiel durch eine Änderung Ihrer Produktstrategie. Interessenten, mit denen Ihr Vertrieb in intensivem Verkaufskontakt ist, gehören ebenfalls in diese Kategorie.

Auch die **Presse** sollte zeitnah und so umfassend wie möglich informiert werden. Geben Sie den Journalisten die Möglichkeit, ihre Artikel über die Übernahme auf der Basis von korrekten Zahlen, Daten und Fakten zu schreiben und Ihr Unternehmen richtig zu zitieren.

#### Formulieren Sie die Botschaften

Im ersten Schritt tragen Sie die relevanten Fakten zusammen. Wer übernimmt das Unternehmen? Was können Sie über die Rahmenbedingungen sagen? Wie sieht der Zeitplan aus? Welche organisatorischen, personellen, strategischen Auswirkungen sind absehbar? Oder: Wann wird es weiterführende Informationen hierzu geben?

Im zweiten Schritt bereiten Sie diese Details zielgruppengerecht auf. Versetzen Sie sich in die Lage jeder einzelnen Zielgruppe: Was beunruhigt Ihre Mitarbeiter? Worüber machen sich Ihre Kunden und Interessenten eventuell Sorgen? Woran sind Presse und Öffentlichkeit interessiert?

Behalten Sie stets die Kommunikationsziele im Auge. Bei der internen Kommunikation geht es um Information, aber auch um Motivation und Identifikation. Kunden und Interessenten sollen informiert, aber auch beruhigt werden, damit sie sich beim Unternehmen weiterhin gut aufgehoben fühlen. Die Presse braucht gut aufbereitete Fakten, Hintergrundinformationen und „Original-Töne“.

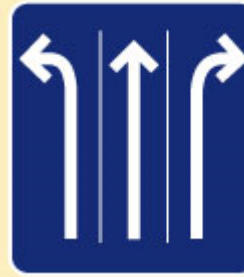
Je nach Unternehmensform und Vertriebsstrategie kommen weitere Zielgruppen hinzu, z. B.:

- Aktionäre und Investoren
- Partner, Reseller, Distributoren
- User Groups oder andere Kundenvereinigungen
- Branchenverbände
- Andere Geschäftspartner wie Lieferanten, Banken



### Legen Sie die Kommunikationswege fest

Ihre Mitarbeiter müssen ohne Zeitverzögerung informiert werden. Deshalb bietet sich hier die Kommunikation per E-Mail an. Schicken Sie Hintergrundinformationen mit, zum Beispiel Fragen & Antworten. Stellen Sie diese Informationen auch ins Intranet. Zusätzlich zu dieser „Erstversorgung“ sollten Sie Mitarbeiterveranstaltungen planen, bei denen das Management Rede und Antwort steht.



Für Kunden und Interessenten hat sich eine zweistufige Strategie bewährt: Informieren Sie zeitnah per E-Mail, und verschicken Sie anschließend einen Brief mit ausführlicheren Informationen. Absender sollte auf jeden Fall das Management des übernehmenden Unternehmens sein, das die Kunden begrüßt und erste strategische Aussagen trifft. Wenn es eine User Group gibt: Informieren Sie den Vorstand der Anwendervereinigung vorab.

Auch für die Presse sind mehrere Stufen der Kommunikation vorzusehen. Eine Pressemeldung an den gesamten Presseverteiler am Tag der Übernahme. (Bei börsennotierten Unternehmen gibt es ohnehin eine Ad-hoc-Meldung.) Sie sollte durch das Angebot ergänzt werden, eine ausführliche Pressemappe zur Verfügung zu stellen oder Gespräche mit den Unternehmenssprechern zu organisieren. Rufen Sie Ihre Top-Journalisten an. Organisieren Sie gegebenenfalls kurzfristig eine Pressekonferenz oder Hintergrundgespräche.

### Stellen Sie drei Kommunikationspläne auf

Drei? Ja, drei. Sie brauchen einen Plan für den „Tag X“. Er definiert, in welcher Reihenfolge und auf welchen Wegen Sie alle Zielgruppen über die Übernahme informieren – die Grundzüge haben wir oben formuliert.



Der zweite Kommunikationsplan deckt einen Zeitraum von etwa sechs Monaten nach der Übernahme ab. In dieser Phase wird die Kommunikation häufig vernachlässigt, denn das Unternehmen beschäftigt sich stark mit internen Prozessen. Halten Sie alle Ihre Zielgruppen auf dem Laufenden. Informieren Sie sie über organisatorische und personelle Veränderungen, über eventuelle Änderungen in der Produkt- oder Servicestrategie, über wichtige Entscheidungen der neuen Eigentümer. Die Kommunikation in dieser Phase ist entscheidend für die Mitarbeiter- und Kundenbindung!

Und dann benötigen Sie noch einen Krisenplan. Gerade nach einer einschneidenden Veränderung im Unternehmen kann der Krisenfall schnell eintreten. Der Aktienkurs fällt aufgrund der Übernahme? Es gibt Restrukturierungen, die mit der Entlassung von Mitarbeitern verbunden sind? Die Kunden sind von der neuen Situation nicht begeistert? Die Presse berichtet negativ? Seien Sie vorbereitet! Legen Sie fest, wie Sie in diesen und ähnlichen Situation reagieren werden. Und: Machen Sie das rechtzeitig. Wenn der Ernstfall erst einmal eingetreten ist, fällt es Ihnen viel schwerer, alle Details in Ruhe zu bedenken.

### Bleiben Sie aufmerksam

Während und nach einer Übernahme sollten Sie die Reaktionen Ihrer Zielgruppen, des Marktes und der Öffentlichkeit besonders aufmerksam beobachten. Bleiben Sie mit Ihren Kunden, Interessenten und Geschäftspartnern im Gespräch. Informieren Sie sie regelmäßig, stellen Sie aber auch sicher, dass Sie nicht überkommunizieren.



Und, ganz wichtig: Lesen Sie die relevanten Beiträge, die in Foren, Blogs und anderen interaktiven Medien veröffentlicht werden. Hier können Sie unmittelbar reagieren: Nehmen Sie aktiv und transparent an Online-Diskussionen teil, die sich auf Ihr Unternehmen oder Ihre Produkte beziehen. Korrigieren Sie falsche Aussagen, geben Sie Hintergrundinformationen, beziehen Sie Stellung – engagiert, aber sachlich und unaufgeregt.

### Lassen Sie sich helfen

Binden Sie das Management Ihres Unternehmens in die Erstellung der Kommunikationsstrategie ein. Sichern Sie sich rechtzeitig die Unterstützung von allen wichtigen Abteilungen: Presseabteilung, Marketing, Vertrieb, Kundendienst, interne Administration. Das erspart Ihnen unnötige Diskussionen am „Tag X“.



Unmittelbar vor der Übernahme erhalten Sie üblicherweise Texte, Hintergrundinformationen und Sprachregelungen von dem akquirierenden Unternehmen. Nutzen Sie diese Dokumente, und scheuen Sie sich nicht, bei Bedarf Klarstellungen oder Ergänzungen anzufordern.

Nicht zuletzt: Arbeiten Sie mit Ihrer PR-Agentur zusammen oder holen Sie spätestens jetzt den externen Sachverstand hinzu.

Die Agentur unterstützt Sie bei der Vorbereitung und Umsetzung Ihrer Kommunikationsstrategie – mit Sachverstand, Erfahrung und der Gelassenheit der nicht unmittelbar Betroffenen.



*Franziska Berge*  
Agenturleitung index



*Susanne Melchior*  
Freie Marketingberaterin

### In eigener Sache

#### Kein "Standpunkt" von index ohne Illustration

Wer zeichnet sie? Ann-Kathrin Schink ist seit sechs Jahren PR-Beraterin bei index. Mit den Schwerpunkten Projektmanagement, Text und Konzeption betreut sie Kunden wie die WISAG AG, CASIO Europe und die Medienanstalt Berlin-Brandenburg. Wenn sie nicht gerade schreibt, liest oder spricht, darf sie zeichnen. Am liebsten die Illustration für unseren "Standpunkt". Rechts sehen Sie ein Selbstportrait.



[Newsletter bestellen](#)

[Newsletter empfehlen](#)

[nach oben](#)

[mehr zu index](#)