



CASE STUDY 15 Jahre nach dem Mannesmann-Deal

MEHR ALS NUR DER AKTIONÄR

Eine Unternehmenstransaktion auch unter kommunikativen Gesichtspunkten strategisch zu begleiten, war im Jahr 2000 vielfach etwas Neues.

Welche Schlüsse hat die Kommunikation daraus gezogen? Ein Rückblick. Text: Peter Dietlmaier

ENDE 1999 MACHTEN sich unbekannte Herren aus einer Kleinstadt in England mit einer unbekanntem Firma daran, das deutsche Traditionsunternehmen Mannesmann gegen den Willen des Vorstands zu kaufen. Bild wusste seinerzeit zu berichten, dass der Privatjet von „Hai“ Chris Gent, dem damaligen Vodafone-CEO und Mannesmann-An-

greifer, in ständiger Startbereitschaft ist, damit der Mann mit den bunten Hemden und Hosenträgern sofort zur feindlichen Übernahme nach Deutschland fliegen könne. „Melodramatisch“, so der Spiegel rückblickend im Februar 2000, „warnte DIHT-Präsident Hans Peter Stihl vor der ‚Zerschlagung eines erfolgreichen Unternehmens‘, und FDP-Chef Wolfgang Gerhardt ahnte ‚gefährliche Machtzusammenballungen zu Lasten des Verbrauchers‘.“ Düsseldorf's Oberbürgermeister Joachim Erwin (CDU) befürchtete einen „Rückschritt für die Handstadt“, und Bundeskanzler Gerhard Schröder sah sogar die Gefahr eines neuen Manchesterkapitalismus.

BUHLEN UM AKZEPTANZ

Es war klar, dass es bei diesem traditionsreichen Zielunternehmen und dem unbekanntem Angreifer nicht ausreichte, ausschließlich für die Finanzmärkte zu kommunizieren. Nach der Darstellung von Alexander Dibelius von Goldman Sachs, der auf der Seite von Vodafone kämpfte, stand von vornherein fest, dass es die Übernahme nur geben würde, wenn sie auch gesellschaftlich in Deutschland auf Akzeptanz stößt. Das war zugleich die Bedingung des Aufsichtsrates an Gent. „Gesellschaftlich akzeptiert“ bedeutet, auch die Mitarbeiter und die Kunden des Unternehmens für den Deal begeistern zu können. Transaktionen wurden auf dem Höhepunkt der Shareholder-Value-Debatte vor allem betriebswirtschaftlich bewertet. Was zählte, war die Equity-Story. Kunden und Mitarbeiter waren keine Zielgruppen, wie zuvor auch die ThyssenKrupp-Transaktion zeigte, die erst im zweiten Anlauf und etwas anders als gedacht von der Politik moderiert über die Bühne ging.

So fiel es auch besonders auf, als sich Chris Gent in ganzseitigen Zeitungsanzeigen im November 1999 an die Mitarbeiter von Mannesmann wandte. „Vodafone buhlt um die lieben Mitarbeiter“, titelte die Welt. Bundesweit wurden die Mannesmann-Männer direkt mit den Kernbotschaften angesprochen, die auch in den zahlreichen Mediengesprächen immer wieder betont wurden. Im Mittelpunkt stand die Wachstumsstory eines neuen europäischen Weltmarktführers und damit die

Arbeitsplatzsicherheit. Gezielt wurde der Kontakt mit den Mitarbeitern gesucht. Mannesmann-Mitarbeiter und Chris Gent sollten sich in der Bild-Redaktion Düsseldorf treffen, um direkt miteinander zu diskutieren. Gent kam zu Bild, den Mitarbeitern wurde laut Redaktion seitens der Gewerkschaften geraten, nicht zu erscheinen. Bild titelte „Feigheit vor dem Feind“ und kommentierte: „Wer kneift, muss sich gut überlegen, wie weit er künftig den Mund aufmacht ...“. Ein Wendepunkt damals für die Kommentierung der angestrebten Übernahme. Immer wieder wurde auch in den Interviews von Vodafone unterstrichen, dass man gerne direkt mit den Mitarbeitern reden würde, wenn es denn erlaubt wäre. 15 Jahre später ist die Mitarbeiterkommunikation in Veränderungsprozessen Standard, so wie diese Zielgruppe insgesamt an Relevanz für die Kommunikation gewonnen hat. Letztlich will der Mitarbeiter heute abgeholt und mitgenommen werden und nicht einfach nur nachlaufen. Hinzu kommt, dass auch in der Changekommunikation Mitarbeiter und Führungskräfte als Kommunikatoren etabliert sind und nicht mehr nur als Informationsempfänger behandelt werden. Nicht zuletzt durch die sozialen Medien bestimmen sie mehr und mehr das Bild des Unternehmens. Entsprechend wurden über die Jahre der Instrumentenkasten wie auch die Ressourcen erheblich erweitert und professionalisiert.

UNSICHERHEITSAKTOR POLITIK

Zum Standard gehört heute auch, die Politik auf den verschiedenen Ebenen einzubinden. Dabei hat sich nach der Mannesmann-Vodafone-Transaktion nämlich durchaus ein Wandel in Deutschland ergeben. Dachte man unmittelbar nach der drohenden Insolvenz des Baukonzerns Holzmann noch, die Politik habe die Verpflichtung zur aktiven Industriepolitik, so zeichnete sich bei der Mannesmann-Übernahme recht schnell ab, dass sich Landes- und Bundespolitik heraushalten sollten. Zu stark war die Kritik aus dem Ausland gegenüber Deutschland, dessen Unternehmen eine Vielzahl von Firmen im Ausland übernommen hatten, bei jedweder Aktion, die über die übliche Rhetorik hinausging. In einem Interview mit der Rheinischen Post brachte es Gent auf den >

Der Autor koordinierte damals als Leiter Kommunikation von Goldman Sachs in der deutschsprachigen Region die Transaktionskommunikation in Deutschland auf Seiten von Vodafone Airtouch.

Punkt: „Wenn es um Arbeitsplätze geht, ist es völlig berechtigt, wenn sich die Politiker melden. Aber es gibt Dinge, die letztlich nur von den Aktionären entschieden werden können.“ Heute, 15 Jahre später, ist durchaus wieder die Tendenz zu sehen, dass die Politik versucht, aktive Industriepolitik bis in die Vorstände hinein zu betreiben. So werden öffentlich Wünsche geäußert, an wen Banken gehen sollen, Unternehmensstiftungen werden politisch besetzt und sollen mit ihrem Kapital für strategische Transaktionen genutzt werden, die vor allem dem Wohl des Landes dienen sollen.

Für ein angelsächsisches und vor allem kapitalmarktorientiertes globales Unternehmen wie Vodafone gehörte es vor 15 Jahren keineswegs zu den Usancen, den direkten Kontakt zur örtlichen Politik zu suchen. Gezielt wurden letztlich aber die Gespräche vor Ort gesucht, um dem vermeintlichen Feind ein Gesicht zu geben und Ressentiments abzubauen. Nach dem ersten Auftritt in Düsseldorf hieß es entsprechend auch in den Düsseldorfer Nachrichten: „Nein, wie ein finsterner Finanzhai wirkt er so gar nicht.“

KLARER KUNDENNUTZEN

Neben den Aktionären, den Mitarbeitern und der deutschen Politik wurden auch die Kunden von Mannesmann unmittelbar angesprochen. Der Kommunikation von Mannesmann, das in erster Linie Inside-Out mit Blick auf das Unternehmen betriebswirtschaftlich argumentierte, wurde gezielt eine Kundenperspektive, der Nutzen für den Kunden, entgegengesetzt. Auch dieser sollte klar erkennen, dass der Zusammenschluss von Vodafone und Mannesmann zu seinem Vorteil ist. Dabei muss man sich daran erinnern, dass mobil zu telefonieren vor 15 Jahren noch eine kostspielige Angelegenheit war, vor allem, wenn man ins oder aus dem Ausland anrief. Die mobile Datenverarbeitung steckte noch in den Kinderschuhen. Anstatt günstiger Nutzerpakete für das Ausland gab es teures Roaming in langsamen Netzen. Die Botschaft an die Kunden lautete, dass man gemeinsam im weltweiten Netz von Vodafone günstiger telefonieren könnte. Erste Ideen von europäischen Telefonarifen wurden diskutiert. Erhebliche Preis-



© picturealliance/dpa/FT Ashley Ashwood

senkungen aufgrund von Skaleneffekten wurden in Aussicht gestellt. Mit dieser Outside-In-Kundenperspektive beschritt Vodafone ebenfalls Kommunikationsneuland in Deutschland. Bis dahin drehte sich alles vor allem um betriebswirtschaftliche Größen, die Gewinnentwicklung und den Aktienkurs. Was der Kunde von einer Fusion haben sollte, spielte entweder keine oder höchstens eine nebensächliche Rolle.

Im Rahmen des Stakeholderansatzes ist es heute Standard, dass Kunden über Veränderungen aktiv, regelmäßig und vor allem unmittelbar mit eigens für sie entwickelten und relevanten Botschaften direkt vom Unternehmen informiert werden. Dass aber auch heute längst nicht alle Unternehmen diesen Stakeholderansatz verinnerlicht haben, bewies erst kürzlich ein CEO eines deutschen DAX-Unternehmens, das sich in einem großen Changeprozess befindet. Er hatte in einem Interview rund 100-mal das Wort „ich“, rund 60-mal das Wort „wir“ und 2-mal das Wort „Kunde“ verwendet.

Zur Vergangenheit gehört dagegen der enorme materielle kommunikative Aufwand, der damals noch betrieben werden durfte. Die eigens für die Übernahme gestarteten Anzeigenkampagnen zum Beispiel dürften wesentlich zu einer der schnellsten Markeneinführungen, wie die damals von Vodafone in Deutschland, beigetragen haben. Das würden aber die im Gefolge der Vodafone/Mannesmann-Übernahme angepassten Transaktionsspielregeln heute gar nicht mehr zulassen. 9

Mann mit Hosenträgern: Chris Gent, damals CEO des britischen Mobilfunk-Betreibers Vodafone Airtouch, äußert sich am 4. Februar 2000 zur erfolgreichen Übernahme von Mannesmann.

Peter Diefmaier ist Partner von CCounselors.