Reden mit den Rebellen

Shareholder Activism – Herausforderungen für die Kommunikation

Christine Graeff, Partner, und Thomas Knipp, Senior Partner/Sprecher der Geschäftsführung,
Brunswick Group GmbH, Frankfurt am Main

Christine Graeff

Brunswick Group GmbH

Für die einen sind sie die Barbaren vor den Toren der deutschen Industrie. Für die anderen sind es diejenigen, die verschlafenen Managern Beine machen: aktivistische Investoren. In welchem Lager man auch stehen mag: Verteufeln hilft nicht. Die Aktivisten werden bleiben – auch in der Krise. Also gilt: zuhören, lernen und klar kommunizieren.

Die traditionellen Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Aktionären verändern sich global in bislang ungeahnter Geschwindigkeit. Steigende Renditeerwartungen zwingen viele Investoren dazu, ihre Investments sehr viel aktiver als noch vor einigen Jahren zu managen. Hedgefonds wirbeln mit aggressiven Anlagestrategien die Beziehungen zwischen Unternehmen und Aktionären durcheinander, und sogenannte Activist Investors nehmen aktiv Einfluss auf die Unternehmensstrategie. Damit einher geht ein sehr viel intensiverer Dialog zwischen den Unternehmen und deren Stakeholdern, die zum Teil gegenläufige Interessen vertreten.

Rege Berichterstattung in den Medien

Das Thema Shareholder Activism erfährt rege Berichterstattung in den Medien. Das macht es den Aktivisten, die gerne mit aggressiven Schlagzeilen arbeiten, vergleichsweise leicht, ihre Story prominent zu platzieren. Der Nachrichtenbedarf ist groß, während Journalisten immer weniger Zeit haben, Sachverhalte intensiv zu recherchieren. Activist Investors sind versiert darin, die Medien für ihre Zwecke einzusetzen. Mit gut aufbereiteten Informationen und bereits recherchierten Storys gewinnen sie Journalisten für ihre Sicht der Dinge und platzieren so ihre Botschaften in den Medien. Dabei hat sich die Kommunikation der Aktivisten in den letzten Jahren stark professionalisiert, und es ist heute etablierte Praxis, externe Kommunikationsberater hinzuzuziehen. Häufig kritisieren Activist Investors zunächst nur die Wertentwicklung, halten sich aber mit ihren eigenen Absichten bewusst zurück. Dies führt dann in der Folge zu Spekulationen, denen sich das Unternehmen ausgesetzt sieht. Dies dient einem Activist sowohl dazu, die Reaktion auf bestimmte Ideen zu testen, als auch das Unternehmen mürbe zu machen.

Pro-aktive Kommunikation kann Schutz bieten

Die Integration von Media- und Investor Relations ist ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmenskommunikation. Ein Unternehmen kann die Kommunikation der Stakeholder untereinander nicht direkt beeinflussen; der Unternehmenskommunikation obliegt es allerdings, allen Beteiligten die gleichen Informationen zur Verfügung zu stellen. Sie sind den Erfordernissen jeder Gruppe angepasst, jedoch wird im Kern die gleiche Botschaft gesendet. Die zielgruppenadäquate Unternehmenskommunikation soll Wahrnehmungslücken schließen, da eine Divergenz zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung eines Unternehmens einen möglichen Angriffspunkt für den Aktivisten darstellt. Eine pro-aktive Unternehmenskommunikation mit guten Media- und Investor Relations stellt einen gewissen Schutz gegen Aktivisten dar. Dies beinhaltet die aktive Vermarktung der Equity Story des Unternehmens.

Direkte Ansprache von Investoren hilfreich

Aktivisten sind nicht nur extrem gut vorbereitet, sondern bringen oft fundierte Vorschläge mit, die vielfach eine Bereicherung für das Unternehmen sind. Man sollte den Aktivist daher nicht per se als Feind ansehen, den es zu bekämpfen gilt. Die Arbeit der Investor Relations-Abteilung ist von herausragender Bedeutung, da sie erste Anlaufstelle für Investoren ist. Der direkte, regelmäßige und vor allem persönliche Kontakt mit den Aktionären ist enorm hilfreich um zu verstehen, wie diese das Unternehmen begreifen bzw. wo sie Verbesserungsbedarf sehen. Gleichermaßen geht es um den Aufbau einer belastbaren Arbeitsbeziehung, die auch in schwierigen Situationen einen offenen Austausch ermöglicht. Während der direkte Kontakt über Investor Relations erfolgt, ist die Aufgabe der Media Relations eher mittelbar, der direkte Kontakt mit den Medien dient dazu, das Verständnis der öffentlichen Wahrnehmung zu vervollständigen, zum einen über die persönlichen Kontakte, zum anderen über eine Auswertung der in den Medien verbreiteten Aussagen von Kapitalmarktteilnehmern. Hier bietet es sich beispielsweise an zu analysieren, wer mit wem spricht und welche Inhalte darüber transportiert werden.

Kommunikation mit Altaktionären nicht vergessen

Ein Aktivist hält in der Regel nur einen geringen (unter der Meldeschwelle) Prozentsatz an der Zielgesellschaft. Die Altaktionäre des Unternehmens sind mit anderen Worten damit weiterhin in der Mehrheit. Daher wird der Activist zunächst versuchen, sogenannte Wolfsrudel – Zusammenwirken mehrerer Aktionäre – aufzubauen. Signifikante Positionen können Activist Investors aber nur aufbauen, wenn Altaktionäre in großem Umfang verkaufen. Diese Situation muss unbedingt vermieden werden. Neben der Kommunikation mit dem „neuen“ (Activist) Investor sollte das Unternehmen auch verstärkt mit den Altaktionären kommunizieren. Dabei sollten, anders als in der öffentlichen Diskussion, durchaus die Forderungen des Activist aufgegriffen werden und der Sicht des Managements gegenübergestellt werden. Diese zentrale Aufgabe der Investor Relations-Abteilung wird in der Kommunikation mit den Medien fortgeführt. Der Fokus liegt aber dort stärker auf der Vermittlung der eigenen Botschaften als auf einer dezidierten Auseinandersetzung mit den einzelnen Forderungen. Optimalerweise gelingt es sogar, dass sich Altaktionäre öffentlich zu den Forderungen des Activist äußern und die Strategie des Managements unterstützen. ▮

Thomas Knipp

Brunswick Group GmbH

Talking With The Rebels

Shareholder Activism – Challenges For Communication

Christine Graeff, Partner, and Thomas Knipp, Senior Partner/Business Management Spokesman,
Brunswick Group GmbH, Frankfurt (Main)

Activist investors: to some, they are the barbarians at the gates of German industry. To others, they are the ones who get dozing managers to wake up. Whichever side of the argument one tends toward, demonising them will not help. The activists are here to stay – even in the crisis. So it is necessary to listen, learn and communicate clearly.

The traditional relationships between companies and their shareholders have been changing all over the world at unprecedented speed. Rising yield expectations are forcing many investors to manage their investments much more actively than was the case only a few years ago. Hedge funds with aggressive investment strategies stir up the relationships between companies and shareholders and so-called activist investors actively influence the company strategy. This is accompanied by much more intensive dialogue between the companies and their stakeholders, who sometimes represent opposing interests.

Prominent Reporting In The Media

The subject of shareholder activism is being covered prominently in the media. This makes it comparatively easy for the activists, who love to work with aggressive headlines to gain a high profile for their story. There is great demand for news, while journalists have less and less time to research the facts intensively. Activist investors are well-versed in using the media for their purposes. With well-prepared information and pre-researched stories they win the journalists over to their view of things and thus place their messages in the media. In this respect, the communication of the activists has become much more professional during the past few years and it is now established practice to call in external communication advisers. Frequently, the activist investors only criticise the development of the share-price at first, and deliberately keep their own intentions to themselves. This then results in speculation, putting the company under pressure. This allows an activist to test the reaction to particular ideas as well as to wear down the company.

Proactive Communication Can Offer Protection

The integration of media and investor relations is an important part of successful corporate communications. A company cannot directly influence the communication of the stakeholders among each other; but corporate communication is obliged to make the same information available to all participants. The information is adapted to the requirements of each group, but essentially the same message is sent. Target-group-appropriate corporate communication should fill in gaps in perception, because divergence between a company's perception of itself and outsiders' perception of it can present a possible point of attack for the activist. Proactive corporate communication with good media and investor relations provide a certain degree of protection against activists. This includes the active marketing of the company's equity story.

Addressing Investors Directly Is Helpful

Activists are not only extremely well prepared but often also put forward well-founded suggestions, which are in many cases enriching for the company. One should therefore not see the activist as an enemy per se that needs to be fought. The work of the investor relations department is outstandingly important because it is the first contact point for investors. The direct, regular and above all personal contact with the shareholders is enormously helpful for understanding how they regard the company and/or where they see a need for improvement. In equal measure, it is a matter of developing a durable working relationship that enables open exchange even in difficult situations. While direct communication takes place via investor relations, the task of media relations is more indirect. Direct contact with the media acts to complete the understanding of the public perception, firstly via personal contacts and secondly via the evaluation of the statements of capital-market participants that are disseminated in the media. Here, for example, there is the opportunity to analyse who is talking to whom and what content is being conveyed by this.

Do Not Forget To Communicate With Original Shareholders

Normally, an activist only holds a small percentage of the target company (under the notification threshold). In other words, the original shareholders continue to be in the majority. The activist will therefore first of all attempt to build up so-called wolf packs – alliances of several shareholders. But activist investors can only build up significant holdings if original shareholders sell on a large scale. This situation absolutely must be avoided. As well as communicating with the "new" (activist) investor, the company should also communicate more with the original shareholders. Here, unlike in the public discussion, the demands of the activist certainly should be addressed and compared with the views of the management. This central task of the investor relations department is continued in the communication with the media. There, however, the focus is more strongly upon conveying one's own messages than upon a resolute discussion of the individual demands. Ideally, it may even happen that original shareholders make public statements regarding the demands of the activist and support the strategy of the management. ▮