

«No bullshit» für Investoren

INVESTOREN-KOMMUNIKATION heisst reinen Wein einschenken: «No bullshit» lautet die Devise. Die beiden Fachautoren Dr. Matthias Knill und Dominique Reber geben in ihrem Beitrag einige Hinweise für die erfolgreiche Investoren-Kommunikation von Franchising-Unternehmen.

VON DR. MATTHIAS KNILL UND DOMINIQUE REBER*

■ Die Kommunikation in Franchising-Unternehmen ist herausforderungsreich: Kunden, Mitarbeitende, Partner, Lieferanten, die Öffentlichkeit – viele Anspruchsgruppen sollen bedient werden. Leider gehen dabei die Investoren oft ein wenig vergessen.

Dabei sind es gerade die Investoren, die bei schlechter Informationspolitik rasch kritisch reagieren und sehr viel Aufmerksamkeit der Führung binden – und dies meist genau dann, wenn die Führungskräfte sich um operative Problemstellungen kümmern sollten. Leider unterschätzen Unternehmen verbreitet, wie wichtig es ist, eine strukturierte Kommunikation mit Investoren zu pflegen.

Investorenwünsche erfüllen

Für Franchising-Unternehmen ist die Kommunikation mit Investoren genauso wichtig wie für andere Unternehmen. Investoren sind aber bei Franchising-Firmen oft auch Partner – deshalb ist es umso wichtiger, die Kommunikation gegenüber Investoren sehr sorgfältig und professionell zu planen, mehr noch als bei einem KMU oder bei einer börsennotierten Firma – denn dort sind die Regeln oft gegeben.

Bei den KMU sind es meist monatliche Meetings mit den Eigentümern. Bei grossen Unternehmen sind auch die Regeln formeller – börsennotierte Unternehmen müssen halbjährlich oder gar quartalsweise Investorengespräche führen und sind der Ad-hoc-Publikitätspflicht unterstellt.

In einem Franchising-Betrieb kann es solche Regeln geben – es muss aber nicht so sein. Es ist viel mehr Sache des Unternehmens, die Regeln zu definieren, die sinnvoll erscheinen und sachdienlich sind. Dies sollte aber mit Professionalität und Disziplin gemacht werden, dann entsteht ein Win-Win für die Franchising-Firma und Investor.

Am besten orientiert man sich an der Best Practice: Diese kann meist im Gespräch mit den Investoren



Investoren erwarten eine professionelle Kommunikation.

herausgefunden werden. Allein die Frage an einen Investor, welche Form der Kommunikation er wünscht und wie diese strukturiert sein soll, geht häufig unter oder wird einfach vorausgesetzt.

Bitte keine Überraschungen!

Investorenkommunikation ist also ein grosses und wichtiges, aber oft unterschätztes Thema: In jedem Fall stellt die Investorenkommunikation ganz unterschiedliche Anforderungen an die Führungskräfte im Unternehmen. Es gibt einige goldene Regeln, die in jedem Fall zu berücksichtigen sind:

Die wichtigste Regel ist es, Überraschungen zu verhindern. Investoren hassen Überraschungen. Sie sind Gift fürs Vertrauen. Selbst eine schlechte Nachricht kann «verdaut» werden, wenn sie keine Überraschung ist und man sich darauf einstellen kann. Deshalb gilt, dass Investoren immer sehr eng, präzise und vorwärtsgerichtet informiert werden müssen – umso mehr, wenn etwas nicht gut läuft. Gibt es Probleme, dann zeigt sich die wahre Qualität einer Führungskraft im Dialog mit den Investoren.

Die zweite zentrale Regel ist «no bullshit». Wer eine gute Beziehung zu Investoren halten möchte, der

spielt mit der Kommunikation keine Spiele, sondern kommuniziert direkt und klar. Dabei gilt es, mögliche Auswirkungen einer strategischen und operativen Veränderung auf das Geschäft zu thematisieren. Eine gute «equity story» allein genügt nicht.

Als dritte wichtige Regel hat sich etabliert, dass Investoren gerne auch gefordert werden und Gedankengänge präsentiert erhalten. Es gilt nicht nur die Lösung eines Problems, sondern auch die Herleitung und die gemachten Überlegungen zu Optionen darzustellen – dies schafft Vertrauen.

Professionalität, Planbarkeit, Fairness und Konsistenz

Die vierte wichtige Grundlage ist die Professionalität. Selbst wenn man mit Investoren über lange Jahre vertraut ist und zusammenarbeitet, darf sich kein «laissez faire» einschleichen. Es braucht höchste Ansprüche an die Kommunikation in Sachen Professionalität sowohl in der Form als auch im Inhalt.

Als fünfte wichtige Grundlage gilt die Einhaltung verlässlicher Fixpunkte. In regelmässigen, abgestimmten Zeitabständen müssen Investoren informiert werden. Das bedeutet, dass auch Unternehmen ohne formelle Auflagen sich zu ei-

ner Informationsdisziplin durchringen und geplant informieren.

Eine **sechste Regel** ist jene nach der «Best in class»-Kommunikation: Was wünschen sich Investoren und was sind sie gewohnt? Welche Informationen erachten sie als nützlich, um den Geschäftsgang beurteilen zu können, und warum? Wie hoch sollte aus ihrer Sicht die Kadenz der Information sein?

Eine **siebte Regel** ist jene der Fairness: Investoren verdienen eine vernünftige Gleichbehandlung – diese muss, wenn sie nicht verbindlich fixiert ist – mit den Investoren vereinbart und durchgezogen werden.

Eine **achte Regel**, die sich gerade im Umfeld von Franchising-Firmen bewährt: Oft sind Investoren auch bereits Miteigentümer. Konsistenz in den Botschaften und eine widerspruchsfreie, systematische Informationsvermittlung sind eine wichtige Grundlage für die Verhinderung von Missverständnissen und die Vermeidung von Zielkonflikten, die sich aus der Doppelrolle ergeben.

Investoren als Botschafter gewinnen

Gelingt eine professionelle Investorenkommunikation, dann sind diese nicht nur beste Sparring-Partner, sondern auch willkommene Botschafter und Multiplikatoren. Aus Erfahrung lassen sich Investoren auch dazu gewinnen, Beziehungen zu nutzen, sich positiv einzubringen und evtl. neue Partner zu finden.

Diese positive Haltung der Investoren setzt aber voraus, dass eine offene und systematische Kommunikation etabliert ist, die sicherstellt, dass Investoren sich mit dem Geschäft identifizieren und mit Unternehmensführung in einem regelmässigen Dialog stehen.

Gerade für Franchising-Unternehmen müssen hohe Ansprüche an die Planung der Kommunikation gestellt werden – werden diese Grundlagen berücksichtigt, dann sind Franchising-Firmen oft Konzernen oder KMU in ihrer kommunikativen Wirkung gegenüber Investoren überlegen. ■



*Dr. Matthias Knill (l.) und Dominique Reber (r.) sind Senior Partner bei Hirzel.

Neef, Schmid, Konsultanten AG für Kommunikations- und Wirtschaftsberatung.