

Kommunikative Herausforderungen bei Privatisierungen in Deutschland

Von Helmut Kranzmaier



Helmut Kranzmaier ist Senior Consultant bei der strategischen Kommunikationsberatung CNC in Berlin.

Die öffentliche Hand tut sich schwer damit, kommunale Unternehmen Private-Equity-Investoren zu überlassen. Diese Vorbehalte sorgen für große kommunikative Herausforderungen vor Privatisierungen.

Nach einer ersten Welle in den neunziger Jahren nimmt die Zahl der Privatisierungen in Deutschland seit einiger Zeit wieder zu. Allein 2005 veräußerten deutsche Städte und Gemeinden Vermögen von über 5 Milliarden Euro. Wasser- und Energieversorgung, Straßenreinigung, Kliniken, Müllabfuhr, Messehallen, Busverkehr, Wohnungen, Schulen – überall kaufen sich private Investoren ein.

Das große Interesse von Investoren an Unternehmen der öffentlichen Hand wird von Politikern in Zeiten leerer Kassen gern gesehen. Ohne Zweifel dienen (Teil-)Privatisierungen der finanziellen Stärkung öffentlicher Haushalte. Mindestens ebenso wichtig sind aber auch die neuen strategischen Perspektiven für die Unternehmen. Für die öffentliche Hand zählen vor allem Standortsicherung und -ausbau und damit der Erhalt von Arbeitsplätzen. In der Praxis zeigt sich, dass in einem Privatisierungsprozess nur derjenige den Zuschlag bekommen wird, der dem Verkäufer beides bietet. Die Käufer haben sich darauf eingestellt. Gerade Private-Equity-Häuser bringen heute dank ihrer bestehenden internationalen Beteiligungen in der jeweiligen Branche häufig auch einen strategischen Mehrwert mit. Dies glaubwürdig zu kommunizieren ist für Private-Equity-Unternehmen in Deutschland derzeit die größte Herausforderung. Bislang dominieren noch immer pauschale Vorurteile gegenüber Finanzinvestoren die öffentliche Diskussion gerade im Rahmen von Bietergefechten bei Privatisierungen.

Missverständnis 1: „Investoren sind kurzfristig orientiert und bringen keinen strategischen Mehrwert.“

Investoren wird gerne vorgeworfen, Assets ohne strategischen Mehrwert aneinanderzureihen und den kurzfristigen Gewinn zu suchen. In der öffentlichen Kommunikation muss es also zunächst einmal darum gehen, das jeweilige Geschäftsmodell des Investors glaubhaft darzustellen und die Perspektiven für das jeweilige Unternehmen aufzuzeigen. Man muss die Öffentlichkeit davon überzeugen, dass ein Private-Equity-Haus eine Firma nur dann gewinnbringend verkaufen kann, wenn es gelungen ist, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Bei Tank&Rast etwa konnte trotz mehrerer Eigentümerwechsel seit der Privatisierung im Jahr 1998 der Wert deutlich gesteigert werden. Serviceleistung und -umfang des Raststättenbetreibers wurden zum Nutzen der Kunden kontinuierlich verbessert.

Missverständnis 2: „Investoren gefährden durch riskante Leverages Unternehmensbestand und Finanzmarktstabilität.“

Ein zweiter, gern bemühter Vorwurf lautet: Private-Equity-Häuser setzen aufgrund ihres Renditestrebens so hohe Fremdkapitalhebel an, dass der Fortbestand des Unternehmens und damit letztlich Allgemeinwohl und Finanzmarktstabilität aufs Spiel gesetzt werden. In der Kommunikation muss man daher Verständnis für die (strategische) Funktion von Fremdkapital

tal und seine Rolle in der Mechanik aller Werttreiber schaffen.

Missverständnis 3: „Investoren arbeiten mit marktfernen Geschäftsmodellen.“

In den Augen von Kritikern legen Finanzinvestoren bei der Neupositionierung eines Unternehmens oft ein branchen- oder marktfernes Geschäftsmodell an. Das Gegenteil ist aber richtig: Dank ihrer internationalen Erfahrung mit vergleichbaren Portfoliounternehmen haben Private-Equity-Investoren ein gutes Gespür für die langfristige Machbarkeit von Geschäftsmodellen. Dieser Know-how-Transfer sorgt für Effizienzsteigerungen. Dies verbessert die Wettbewerbsfähigkeit und sichert Arbeitsplätze.

Missverständnis 4: „Allein der Staat kann den Auftrag zur Grundversorgung gewährleisten.“

Der Staat muss die Grundversorgung bestimmter Güter zu angemessenen Preisen gewährleisten, auch und gerade dort, wo der Markt versagt. Zu Private Equity gibt es hier nach Ansicht der Kritiker keine Anknüpfungspunkte, dafür aber viel Raum für Angriffsfläche. Ein guter Beleg hierfür ist der Telekomsektor, der durch die Marktöffnung nach der Privatisierung der Telekom deutlich an Effizienz gewonnen hat. Hier haben Finanzinvestoren mit ihren Investitionen maßgeblich dazu beigetragen, ein Wettbewerbsumfeld zu schaffen, in dem die Preise für Telefonie und inzwischen auch für Breitbandbündelprodukte zum Vorteil der Kunden deutlich gesenkt wurden. In der Kommunikation von Privatisierungstransaktionen geht es deshalb auch darum herauszustellen, weshalb Private-Equity-Unternehmen geeignet sind, die Aufgabe des Staates in dem jeweiligen Bereich fortzuführen, und wie sich dies beim Endkunden bemerkbar macht.

Missverständnis 5: „Privatisierung bringt globale Finanzjongleure in deutsche Unternehmen.“

Für Unbehagen sorgt auch, dass Finanzinvestoren als anonyme, ungreifbare globale Finanzjongleure wahrgenommen werden, die sich dem Standort Deutschland nicht mehr als irgendeinem anderem verpflichtet fühlen. Mehr als bei jedem anderen Investor fürchtet der Staat deshalb um den Verlust von Einflussmöglichkeiten und politischer Kontrolle, kurz: Er befürchtet die Unterwanderung des Gemeinwohls durch „vaterlandslose Gesellen“. An diesem Punkt geht es in der Kommunikation vor allem um eins: Private-Equity-Investoren brauchen ein Gesicht, müssen vor Ort präsent und ansprechbar sein.

Missverständnis 6: „Den vielseitigen Interessen wird nicht Rechnung getragen.“

Last but not least, so eine gängige Meinung, tragen Finanzinvestoren den vielseitigen Interessen aller Stakeholder nicht hinreichend Rechnung. Ein Blick auf die jüngsten Transaktionen belegt das Gegenteil: Private-Equity-Häuser haben immer wieder verstärkt versucht, die unterschiedlichen Interessenvertreter (zum Beispiel Gewerkschaften, Politiker, Betriebsräte oder Verbraucher) in die Verhandlungen mit einzubeziehen. Das Beispiel Kion/Linde zeigt, dass ihnen dies auch erfolgreich gelingt.

Unterm Strich nutzen Privatisierungen allen: Die Politik kann Spielräume zur Sanierung der öffentlichen Haushalte schaffen und sich auf Kernaufgaben konzentrieren. Investoren bringen die finanziellen Ressourcen und das Know-how mit, um Unternehmen besser im Markt und zum Nutzen der Kunden aufzustellen. Eine transparente, offene Kommunikation, die aktiv auf Ängste und Vorbehalte eingeht, kann im Privatisierungsprozess für alle Beteiligten eine klare Basis schaffen und so Verständnis, Akzeptanz und insgesamt die Transaktionssicherheit erhöhen.