

FINANZKOMMUNIKATION – GEEIGNETE ANSÄTZE AUCH FÜR DIE POLITIK?

Konrad-Adenauer-Stiftung, 04. September 2009

Berlin
Brüssel
Dubai
Frankfurt
Hongkong

Johannesburg
London
Mailand
New York
Paris

Peking
San Francisco
Stockholm
Washington, D.C.
Wien

BRUNSWICK



Thomas Wimmer
Partner
BRUNSWICK GROUP GmbH
Taubenstr. 20-22
10117 Berlin
T +49 30 20 67 33 62
M +49 162 204 31 39
twimmer@brunswickgroup.com
www.brunswickgroup.com

- Kommunikationsberater seit 1994
- seit 2005 bei Brunswick, Auf- und Ausbau des Berliner Büros
- berät deutsche und internationale Mandanten in den Bereichen Unternehmenskommunikation, Issues Management und Public Affairs
- vor dem Wechsel zu Brunswick elf Jahre bei der internationalen Kommunikationsberatung Burson-Marsteller, nach Stationen in Frankfurt am Main und New York zuletzt Leiter des Berliner Büros
- Studium der Geschichte, Amerikanistik und Politikwissenschaften in Deutschland (Göttingen) und den USA (U of California, U of Colorado)

DIE BRUNSWICK GROUP

Unser Profil

- Seniorberater mit langjähriger Erfahrung in unterschiedlichen Branchen und Funktionen
- 35 Mitarbeiter in Deutschland
- Büros in Frankfurt und Berlin
- Über 470 Mitarbeiter weltweit, davon 81 Partner, 15 Büros in 11 Ländern

Unsere M&A-Position*

- Brunswick PR Firma des Jahres 2008 (ausgezeichnet durch den FT / Mergermarket M&A Award)
- Nr. 1 in Europa seit 2004 (nach Dealvolumen)

Unsere IPO-Position

- Brunswick ist seit 2008 Listing Partner der Deutschen Börse

Ausgewählte Mandate in Deutschland

- General Motors Europe Trust (politische Kommunikation, M&A, Krise)
- Monier (Restrukturierung)
- Arcandor (politische Kommunikation)
- SoFFin / HRE (politische Kommunikation, M&A)
- K+S / Morton Salt (M&A)
- Allianz / Dresdner Bank / Commerzbank (Verkauf der Dresdner Bank)
- MLP / Swiss Life (Defence, Kapitalerhöhung)
- IKB (Krise, Restrukturierung, politische Kommunikation, interne Kommunikation, M&A)
- Henkel (Integration von National Starch)
- EADS (Positionierung)
- E.ON (Public Affairs)
- Linde / BOC (Akquisition)
- Nordex (Krise, Finanzrestrukturierung)

* Quelle: Mergermarket (12.05.09), M&A League Tables of Financial PR Advisors

WAS ANDERE ÜBER UNS SAGEN

“Brunswick, eine der Spitzenfirmen für die Öffentlichkeitsarbeit auf dem Finanzsektor.”

| Handelsblatt

“What might be the most experienced senior counseling team in the market.”

**TheHolmesReport**
News and Intelligence for Public Relations Professionals

“Brunswick, le leader du marché européen des fusions-acquisitions.”

L'AGEFI
DICTIONNAIRE L'ESSENTIEL ÉCONOMIQUE FINANCIER ET JURIDIQUE

“The PR giant”

THE INDEPENDENT

“One of the most powerful corporate and financial PR companies in the world.”

theguardian

“A reputable PR adviser to bankers and companies around the globe on corporate finance.”



“Brunswick, il colosso internazionale delle PR.”

CORRIERE DELLA SERA

“Brunswick continues to expand and thrive as the leading independent, leading the mergers and acquisitions rankings around the world and continuing to diversify beyond the transactions work for which it is best known into businesses ranging from corporate reputation and social responsibility to public affairs and employee communications.”

**TheHolmesReport**
News and Intelligence for Public Relations Professionals

“One of the world’s leading PR agencies”



“One of the City’s best-known communication firms”



BRUNSWICK

INTERNATIONALES NETZWERK



Public Relations Firm of the Year, Europe, 2008

AGENDA

WAS IST FINANZKOMMUNIKATION?

INVESTOR RELATIONS

KAPITALMARKTTTRANSAKTIONEN

FAZIT

WAS IST FINANZKOMMUNIKATION?

INVESTOR RELATIONS

Die kontinuierliche Kommunikation mit Anlegern

Ziele:

- Sicherung der langfristigen Unterstützung der Anleger
- faire Bewertung
- Handlungsfähigkeit am Kapitalmarkt sichern

Maßnahmen:

- Meinungsumfragen (Analysten, Journalisten, Anleger)
- Studien zur Aktionärsstruktur, Ermittlung von Zielgruppen
- Vorbereitung von Gesprächen mit Anlegern und Analysten
- Präsentationsunterlagen für Anleger und Analysten
- Koordination von Investor-Relations-Programmen
- Medienarbeit mit Wirtschafts- und Finanzmedien
- Beratung bei der Nutzung elektronischer Medien

INVESTOR RELATIONS (wikipedia.de)

Der Begriff **Investor Relations** (IR) bzw. **Finanzkommunikation** bezeichnet bei einer Aktiengesellschaft die Kontaktpflege zu Aktionären bzw. Investoren, Analysten und Finanzmedien. Diese drei Gruppen bilden die sog. *financial community*. IR ist eine Disziplin der Unternehmenskommunikation (*corporate communication*) wie Öffentlichkeitsarbeit (*public relations*), Media Relations, Regierungspflege (*government relations*) und Employee Relations etc.

Ziel der IR ist es, der Financial Community all jene Informationen zur Verfügung zu stellen, damit die Entwicklung des Unternehmenswertes eingeschätzt werden kann, um die Erwartungen des Marktes zu steuern. Unsicherheiten und unklare Kommunikation können ebenso zu einer Unterbewertung der Aktie führen wie schlechte Gewinnzahlen. Auf der anderen Seite führen zu optimistische Aussagen zum Geschäftsverlauf oder den Gewinnaussichten zu einem Vertrauensverlust. (...)

Träger der Kommunikation ist in der Regel die IR-Abteilung eines Unternehmens, der ein Investor Relations Officer (IRO) vorsteht. Er ist entweder dem Finanzchef (Chief Financial Officer - CFO), dem Geschäftsführer (Chief Executive Officer - CEO) oder der Kommunikationsabteilung bzw. dessen Chef (Chief Communications Officer - CCO) unterstellt. Viele börsennotierte Unternehmen beauftragen für ihre IR auch spezialisierte IR-Agenturen. Neben den gesetzlich geregelten Pflichtveröffentlichungen (Ad-hoc-Mitteilungen) ist ein wichtiger Aspekt der Finanzkommunikation die Anwendung von Best Practices für Transparenz und faire Information aller Marktteilnehmer. Instrumente sind ferner Konferenzen und Roadshows. (...) „Effektive Finanzkommunikation“ zeichnet sich laut DVFA-Definition vom Mai 2006 durch folgende Kriterien aus: Kapitalmarktorientierung, Gleichbehandlung, Wesentlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Kontinuität/Aktualität und Erwartungsmanagement.

KAPITALMARKTTRANSAKTIONEN

- Mergers&Acquisitions (M&A)
- Equity-Capital-Market (ECM)
 - Börsengänge
 - Aktienplatzierungen
 - Kapitalerhöhungen
 - Privatisierungen
 - Umwandlung von Genossenschaftsstrukturen

ISSUES- UND KRISENMANAGEMENT

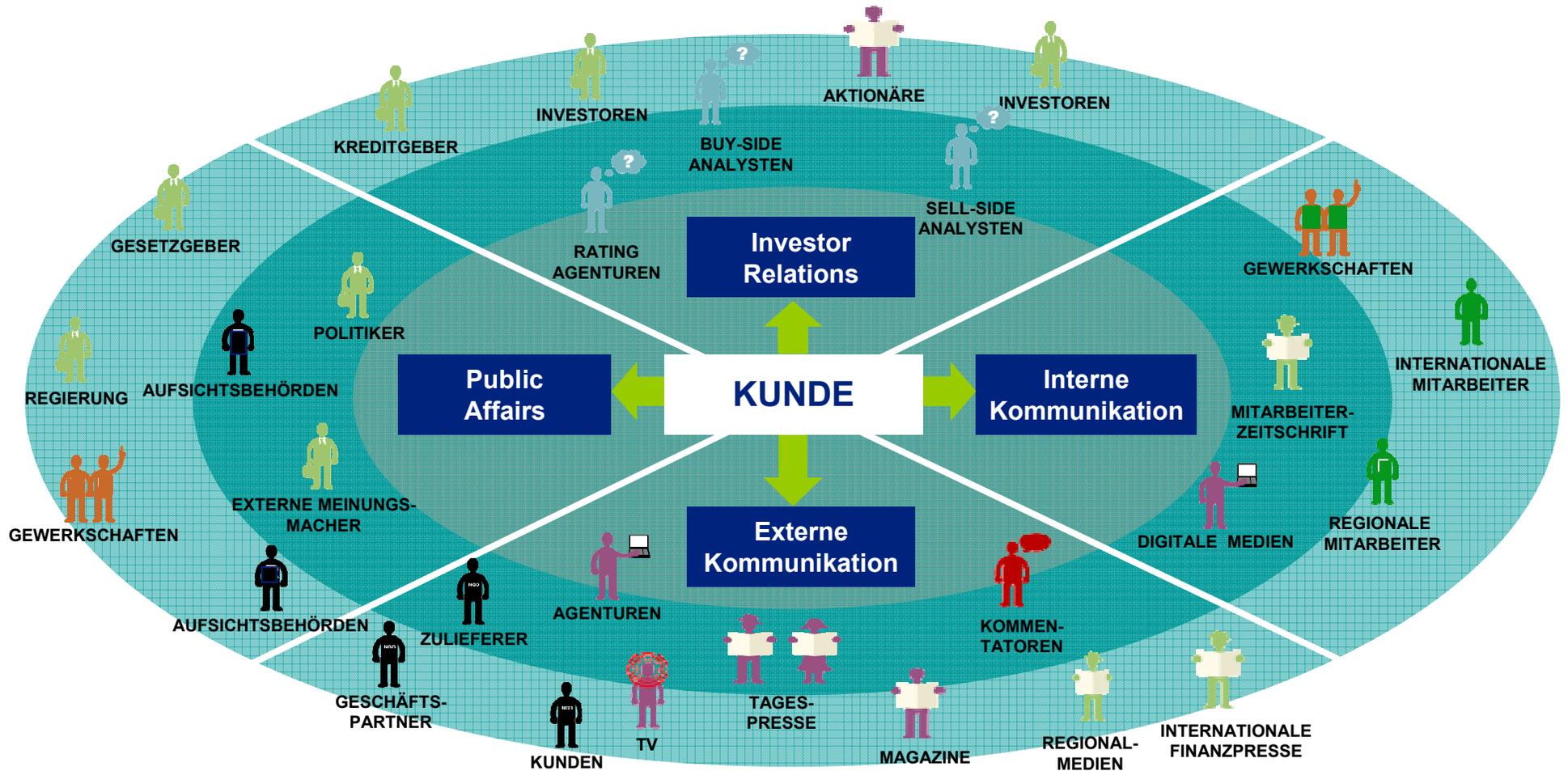
Krisen = alle Situationen, welche die Geschäftstätigkeit oder Reputation einer Organisation negativ beeinflussen können. Sie werden durch eine Vielzahl von Ereignissen und Entwicklungen hervorgerufen.

Die Beratung im Bereich Krisenmanagement betrifft sowohl Präventions- und Issues-Management-Programme zur Verhinderung von Krisen, das Kommunikationsmanagement im akuten Krisenfall als auch die kommunikative Nachbereitung und Bewältigung von Krisen.

Beispiele:

- Insolvenzen/Restrukturierungen
- Streiks
- Kursmanipulation, Insider-Geschäfte
- Produktverunreinigungen, Rückrufaktionen
- Erpressungen
- unvorhergesehene Managementwechsel
- etc. etc.

ANSPRUCHSGRUPPEN



KOMMUNIKATIVE HERAUSFORDERUNGEN

MEDIALES UMFELD

- **Globalisierung** → weltweite Vernetzung der Medien
- **Geschwindigkeit** der Medien hat drastisch zugenommen → **Paradigmenwechsel** (Exklusivgeschichten statt Standard-News, Zunahme der Leak-Wahrscheinlichkeit)
- **Digitale Medien** verändern die Medienlandschaft (Blogs, Facebook, Twitter & Co.)
- **Verändertes Verbraucher- und Leseverhalten** in Bezug auf Mediengewohnheiten, besonders bei der jüngeren Generation
- Verkleinerung und Zusammenlegung der Redaktionen kann sich negativ auf **Qualität und Meinungsvielfalt** auswirken
- **Intensiver Austausch** zwischen Medien und Kapitalmarkt → Bedarf an Transparenz

FINANZKOMMUNIKATION

- Allgemeine **Unsicherheit** mit nach wie vor schwer abschätzbaren Auswirkungen der Finanzkrise
- Zunehmender **Regulierungsdruck**
- **Verstärkte gesellschaftliche Diskussion;** Kapitalismus und Marktwirtschaft in Frage gestellt
- „**Einschätzung der Zukunft**“
 - rechtliche Einschränkungen
 - interne und externe Unsicherheiten
- Unternehmen müssen dennoch **Auskunft geben** über zukünftige Performance bzw. Entscheidungen treffen auf unsicherer Basis
- Erwartung: **klare Information**
- Konsequenz: **Abstrafung**, wenn Vorhersage nicht eintrifft
- Kernfrage: **Erwartungsmanagement**

DISCLAIMER

- **SAP AG**

Any statements contained in this document that are not historical facts are forward-looking statements as defined in the U.S. Private Securities Litigation Reform Act of 1995. Words such as "anticipate," "believe," "estimate," "expect," "forecast," "intend," "may," "plan," "project," "predict," "should" and "will" and similar expressions as they relate to SAP AG are intended to identify such forward-looking statements. SAP undertakes no obligation to publicly update or revise any forward-looking statements. All forward-looking statements are subject to various risks and uncertainties that could cause actual results to differ materially from expectations. The factors that could affect SAP's future financial results are discussed more fully in SAP's filings with the U.S. Securities and Exchange Commission ("SEC"), including SAP's most recent Annual Report on Form 20-F filed with the SEC. Readers are cautioned not to place undue reliance on these forward-looking statements, which speak only as of their dates.

1

INVESTOR RELATIONS (IR)

IR-RELEVANTE THEMENFELDER

Marktsentiment/ Best Practice

- klare Strategie
- Differenzierung
- Equity Story
- Bewertung
- IR-Kommunikationsmaterial
- managen der Markterwartungen
- Issues Management

Vorbereitung des Investment Case

- Investor Perception Audits
- Analystenfeedback
- Peer-Group-Analyse
- regulatorisches Umfeld
- Corporate Governance
- IR-Best Practice

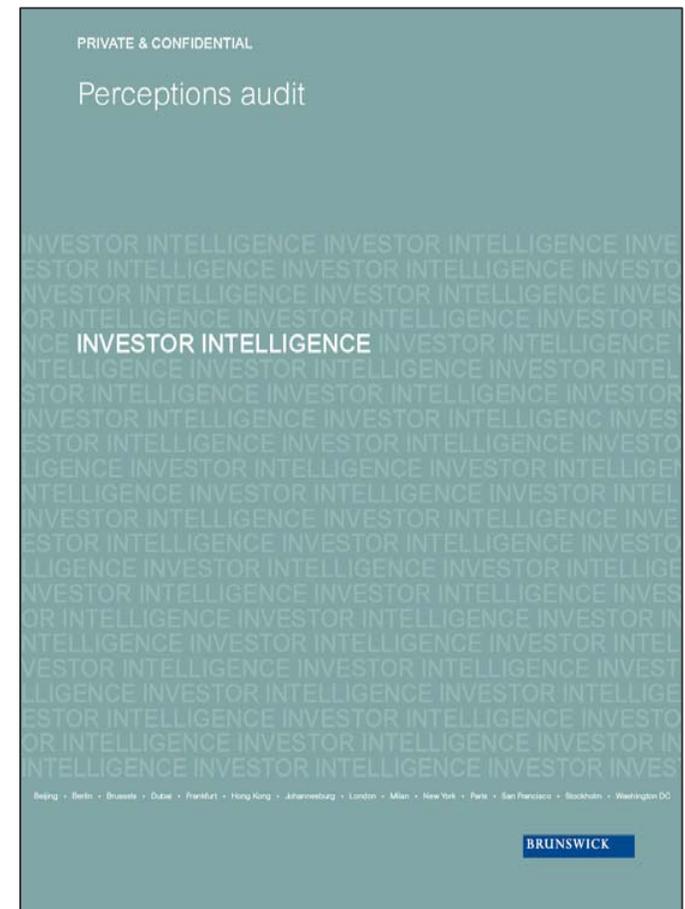
IR-Programm

- Aktionärsstruktur:
Analyse/Targeting
- Regelberichterstattung
- Unternehmensnachrichten
- Investor Roadshows
- Seminare/Standortbesichtigungen
- Salesforce Briefings
- Training

INVESTOR INTELLIGENCE ALS AUSGANGSBASIS

- Analyse der Marktstimmung und -wahrnehmung
 - Dialog mit der Investment Community
 - Gründe für die Bewertungen; Stärken/Schwächen; Strategieabgleich
- Definition von Parametern
 - Befragung verschiedener Zielgruppen: Buy-Side, Sell-Side, Medien
 - Abdeckung internationaler Märkte
- Fundierte Interviews
- Analyse

Ziel: Verbesserung der Kommunikation der Equity Story, Unternehmensstrategie



GESTALTUNG DER AKTIONÄRS- STRUKTUR

- Analyse des aktuellen Aktionariats
 - Aktionärsregister (extern oder intern)
 - Handelsfluss vom Broker/Berater
 - Feedback (Investorengespräche, Roadshows)
- Identifikation potenzieller Investoren
 - Investitionen in Vergleichsunternehmen
 - Definition und Analyse von Zielinvestoren basierend auf dem jeweiligen Profil (Anlagestil, Sektor/Größe, regionaler Fokus)
 - strukturelle Fragestellungen (Herkunft, Liquidität, Marktkapitalisierung)
- IR-Programm
 - Aufbau eines effizienten IR-Programms (erforderlicher Zeitaufwand, regionaler Fokus, Priorisierung der Zielgruppen)
 - Vorbereitung Management und IR-Team auf Gespräche
 - Anpassung des Investment Case auf jeweilige Zielgruppe
 - Koordination laufender Medien- und IR-Aktivitäten

DEFINITION DER WERTTREIBER

- Analyse aktueller und zukünftiger Bewertungsthemen
 - Überprüfung der Sell- und Buy-Side-Wahrnehmung
 - Benchmarking der Bewertungsthemen gegenüber Peer-Group
 - Identifizierung von Bewertungslücken und Handlungsbedarf

- Abwägung der Vor- und Nachteile aller Optionen
 - detaillierte Betrachtung der Gesamthematik
 - Einbeziehung von internem und externem Research

CASE

- Brunswick has been asked to provide support regarding financial guidance against the background of corporate action
- The Company is due to disclose guidance on 30th January, the tender offer is expected to be closed at the end of January
- The Company announced its intention to submit a tender offer for the target in October; the tender offer for the all-cash deal was filed in November
- The proposed acquisition has had a lukewarm reception by the market as it is reflected in the share price performance (please see charts next pages)
- The main reasons (among others) for this are according to market feedback:
 - Change in strategy
 - Admittance of anticipated poor organic growth pattern
 - No history in acquisitions
 - Little disclosure
 - Transparency of merits of the proposed deal

© BRUNSWICK | 2

RECOMMENDATION

Guidance Format

- Format less complex and most consistent with prior guidance
- Reported and adjusted figures in line with already communicated guidance format
- Smooth transition to an adjusted guidance format in 2009

Additional Guidance Recommendations

- Sale synergies: approx. €150m to €160m (tracking on a quarterly basis)
- Cost synergies: approx. €150m to €160m (tracking on a quarterly basis)
- Amorization of Intangibles: approx. €210m to €230m
- In-process R&D: approx. €50m to €60m
- Write-down of deferred revenue: approx. €130m to €140m

Other Recommendations

- Restate overall strategy, i.e. core strategy plus growth areas
- Provide future acquisition criteria as well as longer-term growth and margin targets
- Communicate capital allocation
- Host Investor Day for transaction update (e.g. deal rational, synergies) and guidance specification
- Incorporate customers' feedback into presentation

Guidance Format

	Group excl. TARG	TARG contribution	Group incl. TARG
SSRS*	12% - 14%	200bp-300bp	13% - 16%
Operating income margin (rep.)**	26% - 27%	100bp-200bp	24% - 25%
Operating income margin (adj.)**	27% - 28%	100bp-300bp	25% - 28%
EPS (rep.)**	€6.0 - €6.2	-€0.1 - €0.2	€5.8 - €6.1
EPS (adj.)**	€6.1 - €6.3	€0.1 - €0.2	€6.2 - €6.5

* At constant currency
** In Euro term

© BRUNSWICK | 32



WETTBEWERBSANALYSE UND SEKTORINFORMATIONEN

- Detaillierter Vergleich der nationalen und internationalen Peer-Group
 - Wettbewerber
 - Vergleichsunternehmen ähnlicher Größe
 - Identifizierung relevanter Bewertungsfragen
 - Vergleich unterschiedlicher Kommunikationsansätze
- Fortlaufende Sektorbeobachtung und Auswertung
 - Market Updates zu Branchenevents
 - Analyse der Industrietrends und zukünftiger Entwicklungen
 - grenzüberschreitende Beobachtung wirtschaftlicher Trends und Entwicklungen
- Strategische Empfehlungen für IR
 - Best Practice Empfehlungen

UNTERNEHMENSPUBLIZITÄT UND CORPORATE GOVERNANCE

- Analyse von Publikationen der Peer-Group
 - branchenfremde Wettbewerber
 - Befragung von Analysten/Investoren bzgl. Umfang und Ausgestaltung der Berichterstattung
- Best Practice in der Umsetzung von Reporting-Standards
 - neue regulatorische Anforderungen (z. B. IFRS)
 - Vergleichsbeispiele
 - Informationen über mögliche relevante Änderungen des Berichtswesens
- Analyse der Corporate Governance
 - Standards für die Struktur der Management- und Kontrollgremien
 - Auswirkungen neuer Regulierungen und Standards
 - IR-relevante Kommunikationspflichten des Aufsichtsrates

2

KAPITALMARKT- TRANSAKTIONEN

M&A KOMMUNIKATION

„Ein feindlicher Übernahmeversuch ist in erster Linie ein Kommunikationskrieg. Und zwar einer, der überall ausgekämpft wird: mit Werbung, im Radio, in Zeitungen, mit institutionellen Investoren, weltweit. Eine große Übernahme ist in allen Medien. Sie ist jeden Tag Thema, ständig passiert irgendetwas Neues. Deshalb muss man auch jeden Tag zurückkämpfen, man muss die Medien jeden Tag füttern. Und man muss viele externe Unterstützer einsetzen, denn man arbeitet gegen sehr enge Zeitvorgaben.“

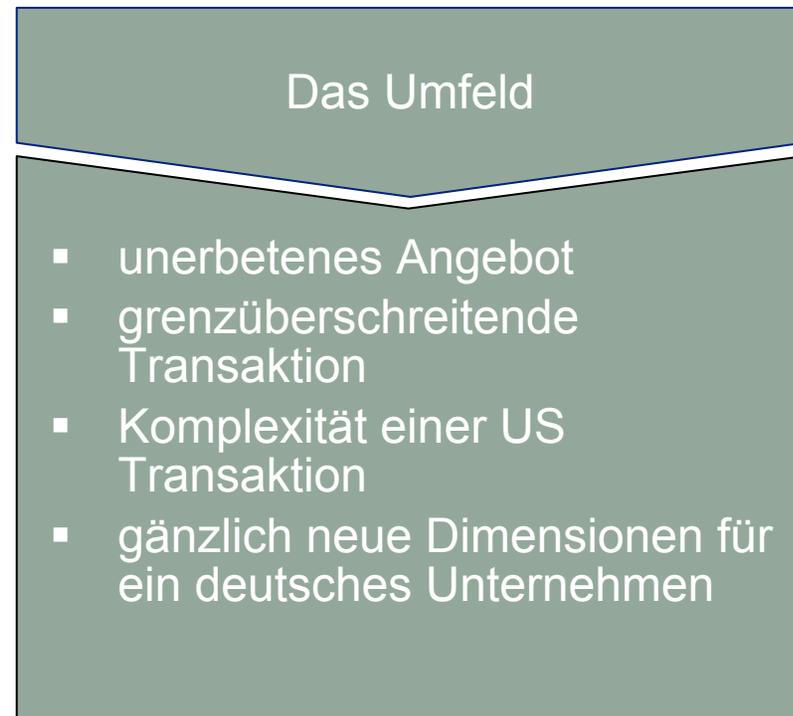
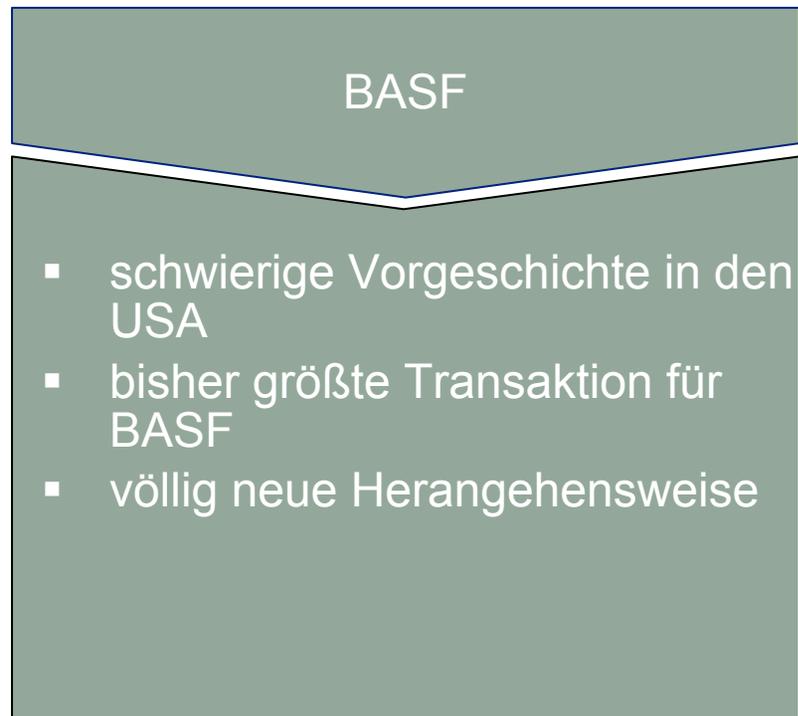
(Vorstandsvorsitzender eines Unternehmens, das Ziel eines feindlichen Übernahmeversuchs war)

FALLSTUDIE: BASF/ENGELHARD

AUSGANGSLAGE

Besonderheit:

- erste feindliche Übernahme durch ein deutsches Unternehmen
- erfolgreiche, grenzüberschreitende Transaktion in die USA



ZUGRUNDELIEGENDE TRANSAKTIONSSTRATEGIE

Freundliche Haltung trotz der ungebetenen Kontaktaufnahme

- Der Tag der Bekanntgabe ist der erste Tag des Integrationsprozesses

Bedeutung von Due Diligence

- Eingeschränkte Informationen über das Unternehmen über öffentlich zugängliche Quellen

Erzielung einer hohen Akzeptanzrate

- Aus strategischer Sicht völlige Integration von Engelhard in BASF sehr wichtig

Zahlung eines angemessenen Preises

- Strenge Akquisitionskriterien auf Seiten der BASF
- Historisch hohe Akquisitionspreise in den USA

Halten des Schlüsselpersonals von Engelhard

- Halten der Mitarbeiter in F&E für BASF entscheidend
- 'The assets can walk out of the door'

KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Herangehensweise bei einer unerbetenen Transaktion

- Den Preis verkaufen – Engelhards Aktionäre entscheiden, ob sie zu dem Preis abgeben
- Aktionäre der BASF von der Strategie überzeugen, nicht notwendigerweise die Aktionäre von Engelhard
- Unvermeidlichkeit des Zusammenschlusses bekräftigen
- handeln, als ob die Transaktion sicher statt finden wird

Allgemeine Ziele

- Stakeholders (beider Unternehmen) von der Transaktion überzeugen
- Schutz der Unternehmensreputation
- Kommunikation mit den Aktionären von BASF und Engelhard

KOMMUNIKATIONSANSATZ

Übereinstimmung mit BASFs üblicher Kommunikation

- faktisch
- zurückhaltend
- beinahe konservativ

Europäischer Fokus

- Kommunikation wird aus Europa gesteuert
- Konzentration auf europäische Medien
- Ausnutzen des Zeitunterschiedes zum taktischen Vorteil

Kontrolle aller Kommunikationsaktivitäten

- hohe Disziplin bei Gesprächen mit den Medien
- Kontrolle der Botschaften ist von größter Bedeutung

Nutzung von Meilensteinen

- Prozessschritte werden zur Vereinfachung des Informationsflusses genutzt

KOMMUNIKATIONSZEITPLAN

January 2006	February 2006	March 2006	April 2006	May 2006	June 2006
S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S
1	1 2 3 4	1 2 3 4	1	1 2 3 4 5 6	1 2 3
2 3 4 5 6 7 8	5 6 7 8 9 10 11	5 6 7 8 9 10 11	2 3 4 5 6 7 8	7 8 9 10 11 12 13	4 5 6 7 8 9 10
9 10 11 12 13 14 15	12 13 14 15 16 17 18	12 13 14 15 16 17 18	9 10 11 12 13 14 15	14 15 16 17 18 19 20	11 12 13 14 15 16 17
16 17 18 19 20 21 22	19 20 21 22 23 24 25	19 20 21 22 23 24 25	16 17 18 19 20 21 22	21 22 23 24 25 26 27	18 19 20 21 22 23 24
23 24 25 26 27 28 29	26 27 28	26 27 28 29 30 31	23 24 25 26 27 28 29	28 29 30 31	25 26 27 28 29 30
30 31			30		

Datum	Maßnahme	Datum	Maßnahme
Dez 14	• Erster Anruf bei Engelhard zur Vereinbarung eines Termins	Mär 29	• Engelhard Managementpräsentation
Dez 21	• Erstes Treffen mit Engelhard in New Jersey	Apr 11	• Engelhard offizieller Aufruf zur Einreichung von Kaufangeboten bis zum 19. April
Jan 3	• Erste Mitteilung über Angebot von \$37 pro Aktie • Letzte private Diskussion zwischen BASF und Engelhard • BASF veröffentlicht eine Pressemitteilung an Engelhards Aktionäre mit ihrem Angebot	Apr 14	• Ablauf der am 16. März verlängerten Frist • Treffen mit Engelhard
Jan 9	• BASF beginnt ihr Übernahmeangebot bei \$37 pro Aktie	Apr 17	• Verlängerung des Angebotes bis zum 28. April
Jan 23	• Engelhard reagiert und lehnt BASFs Angebot offiziell ab	Apr 19	• Engelhards Frist zur Einreichung von Kaufangeboten
Jan 27	• BASF unterrichtet Engelhard per Brief über die Nominierung zweier Geschäftsführer für die Wahl bei der HV	Apr 26	• Engelhards Bekanntgabe des Rekapitalisierungsplans • Veröffentlichung der 1Q06 Ergebnisse
Feb 2	• Engelhard veröffentlicht 4Q05 und FY2005 Ergebnisse	Apr 28	• Ablauf der am 17. April verlängerten Frist
Feb 3	• Ablauf der HSR Wartefrist	Mai 1	• Verlängerung des Angebotes bis zum 5. Juni • BASF erhöht Übernahmeangebot auf \$38 pro Aktie
Feb 6	• BASF verlängert die Frist für Engelhards Angebot bis zum 3. März 2006	Mai 11	• BASF beginnt mit Investoren von Engelhard zu treffen
Feb 23	• EU Fusionsgenehmigung	Mai 22	• BASF erhöht Übernahmeangebot auf \$39 pro Aktie
Mär 3	• Ablauf der erweiterten Angebotsfrist • Engelhard veröffentlicht 10-K Filing	Mai 30	• Engelhard Management befürwortet die Fusion • BASF und Engelhard unterzeichnen Fusionsvertrag • Engelhard hebt Aktienrückkaufangebot auf und verschiebt HV
Mär 6	• BASF verlängert Frist für Engelhard Angebot bis zum 17. März	Jun 6	• Mehrheit der Aktien werden in BASFs Angebot eingebracht • BASF macht darauffolgend Angebot mit Frist am 8. Juni
Mär 15	• BASF und Engelhard vereinbaren Geheimhaltungsabkommen • Due Diligence Prozess beginnt	Jun 9	• BASF besitzt jetzt mehr als 90% von Engelhards Aktien • Fusion abgeschlossen
Mär 16	• Verlängerung des Übernahmeangebots bis zum 14. April	Jun 12	• Engelhards Aktien delisted in NYSE

KOMMUNIKATIONS- MANAGEMENT (I)

Tägliche Konferenzgespräche mit BASF, Brunswick, Rechtsanwälten und Bankern

- Gespräche mit dem gesamten Team; 2x täglich (08:00 CET; 14:00 CET), um beide Märkte zu erfassen
- Besprechung von Transaktionsneuigkeiten, von Meinungen der Medien und Investoren sowie von behördlichen und rechtlichen Updates
 - Erstellung eines Tagesplans nach jedem Gespräch
 - Ist Medienarbeit bzw. die Erstellung neuer Materialien notwendig, d. h. Pressemitteilungen, Statements, aktualisierte Briefings für Investoren, Angestellte, Kunden, Medien?
 - Was sind die nächsten Schritte des Rechts- und Public-Affairs-Teams? Welche Materialien benötigen Medien und Investoren?
 - Unaufgeforderte, ständige Prüfung von Angriffs-/Verteidigungspositionen; schnelle Reaktionen waren entscheidend

KOMMUNIKATIONS- MANAGEMENT (II)

Nutzung von Meilensteinen

- Ankündigung der Transaktion
- Beginn des Übernahmeangebots; Einreichung von Dokumenten; Veröffentlichung der Kandidatenliste für die Geschäftsführung, etc.
- Aktualisierung des Übernahmeangebots
- behördliche Genehmigung

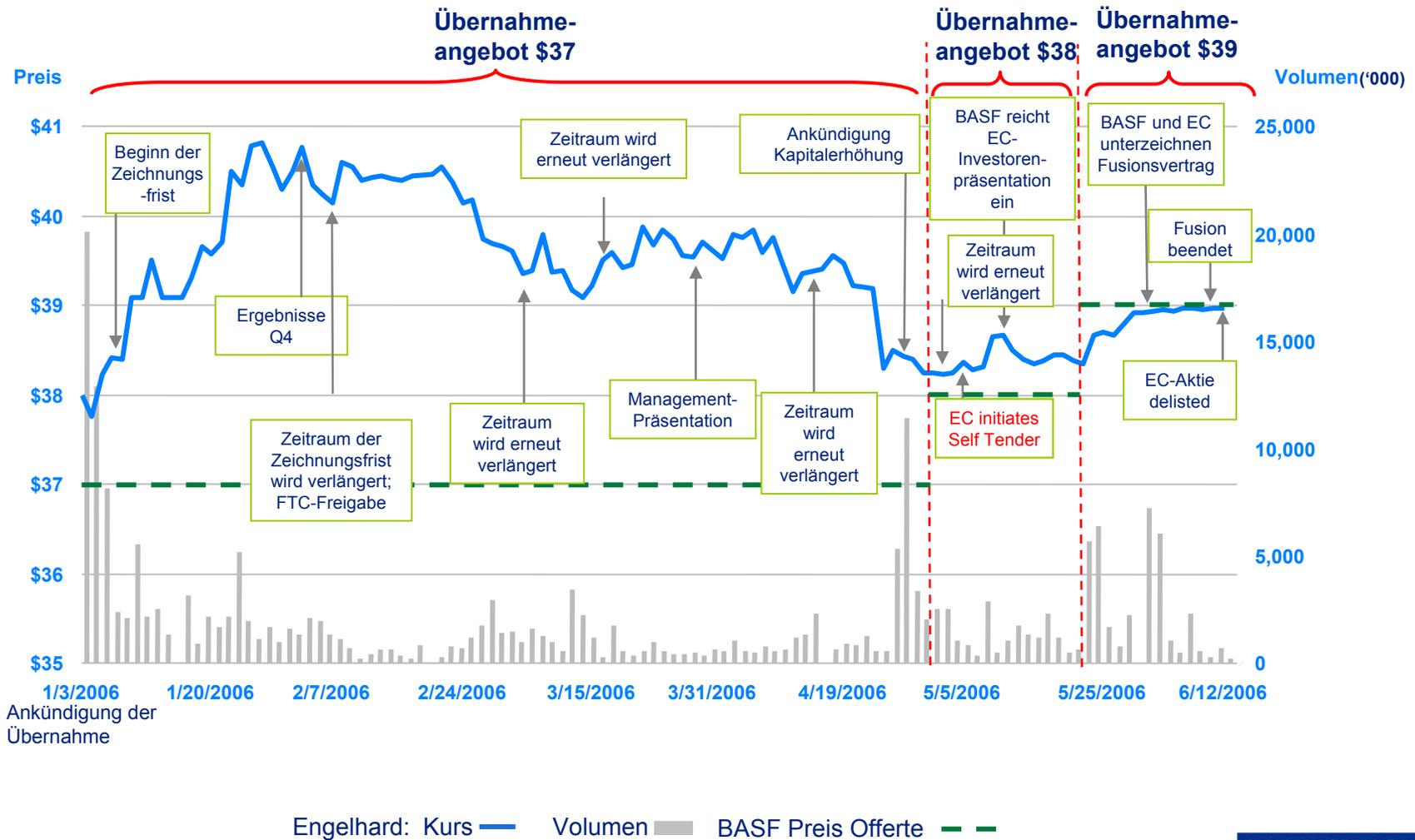
Disziplin im Umgang mit der Presse

- Kernbotschaften bekräftigen und wiederholen
- neue oder zusätzliche Informationen nur nach Zustimmung des Konzerns freigeben
- Gerüchte und Spekulationen mit Off-the-record-Gesprächen aus der Welt räumen

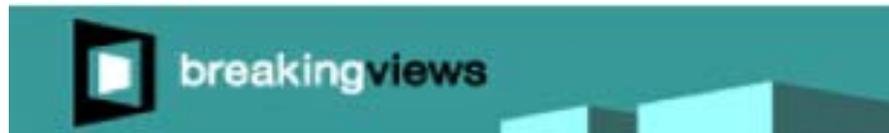
TEAMSTRUKTUR UND ORGANISATION

Wer?	Aufgaben	Kommunikation
<p>BASF Vorstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vorgabe der Meilensteine und der Richtung endgültige Entscheidungen über Strategie, Preis und Ausführung 	<p>Regelmäßiger Kontakt</p>
<p>Transaktionsteam Head of U.S. Business, Head of Legal, Head of Business Development, Bank, Rechtsanwälte</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung von Empfehlungen für den Vorstand Leitung des Projekts Beratung des Kommunikationsteams schnelle Reaktion auf aktuelle Entwicklungen 	<p>Tägliche Telefonkonferenzen</p>
<p>Kommunikationsteam Head of Corporate Comms, Head of IR, Head of Business Development, Brunswick, Bank, Rechtsanwälte</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines Kommunikationskonzepts für PR/IR Durchführung des Kommunikationsprogramms schnelle Reaktion auf aktuelle Entwicklungen 	<p>Zwei Telefonkonferenzen am Tag</p>

ENGELHARDS AKTIENKURS



DIE SICHT DER MEDIEN



Dummkopf-Deal

“Brennt heißes Öl ein Loch in die Taschen von BASF? [...] Das Unternehmen hat es versäumt, den 23%-Aufschlag zu rechtfertigen, den es für das US-Chemieunternehmen zahlt.”

4. Januar 2006

Cooler Typ

“Jügen Hambrechts Widerwille, eine Vertraulichkeits-erklärung gegenüber Engelhard zu unterzeichnen, zeigt seine beeindruckende Kaltblütigkeit.”

21. Februar 2006

Kapitulation

“Engelhard hat das Unvermeidliche akzeptiert. BASFs Erfolg ist der persönliche Triumph für Hambrecht. Engelhards Investoren können sich nicht beschweren.”

30. Mai 2006

BRUNSWICK

WAS HAT MAN GELERNT?

- Vorbereitung ist alles
- Vertraulichkeit
- volles Engagement bis zum Ziel
- das Wettbewerbsumfeld muss verstanden werden
- auf Feedback der Märkte achten
- Kommunikation mit den Marktteilnehmern beeinflusst den Deal
- Geduld, Flexibilität und Disziplin sind entscheidend

FAZIT

LEITLINIEN INVESTOR RELATIONS

1. Kontexte schaffen
2. Zusammenhänge erklären
3. Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge erklären
4. Erwartungsmanagement: keine Versprechungen, die nicht eintreffen
5. über den Tag hinaus denken - strategische Theme
(Ausblicke, langfristige Ziele)

GOLDENE REGELN BEI M&A

1. Know Your Audience
2. Leak Management
3. Winning Day One
4. Optionen offenhalten und Festlegungen vermeiden
5. vom Ende her denken
6. Face-Saving Exit

**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT**