



Post Merger Integration

Synergie ist kein Zufall

Der Kauf oder Verkauf eines Unternehmens oder von Unternehmensteilen gipfelt üblicherweise in der Unterschrift der Kaufverträge (Signing) sowie der Kaufpreiszahlung und der Übertragung der Anteile (Closing). Doch was für involvierte Berater und scheidende Unternehmer ein Abschluss sein mag, ist für die beteiligten Unternehmen oft auch ein Neuanfang.

Damit aus zwei fremden Unternehmen eine funktionierende Einheit werden kann, muss viel passieren.

Bild: ANStudio – stock.adobe.com

Für diese beginnt die sogenannte Post Merger Integration (PMI), das Zusammenführen der beiden neu verbundenen Firmen. Für Christoph Poos, Partner von Knox in der Strategischen Beratung, beginnt die Post Merger Integration jedoch schon viel früher: „Wer auf eine Synergy Due Diligence verzichtet, auf die Prüfung möglicher Synergien während der Kaufverhandlungen, um daraus frühzeitig eine Integrations- und Migrationsstrategie zu entwickeln, lässt wertvolle Potenziale einer Unternehmenstransaktion liegen.“

Synergiefelder früh definieren

Als ideal für die Nutzung dieser Potenziale sieht Poos die Diskussion über mögliche Synergien zwischen den Managementteams der angehenden Partnerunternehmen parallel zur Due Diligence, möglichst mit einer abschließenden Vereinbarung eines einvernehmlichen Integrationsplans. „Mir ist bewusst, dass dies bei einer Fusion unter gleichwertigen Partnern leichter zu realisieren ist, als wenn wir über die Betrachtung der Akquisition eines Unternehmens durch eine größere Gruppe sprechen“, ergänzt Poos. In letzterem Fall steht einer offenen Diskussion möglicher Synergien einerseits die Vertraulichkeit eines solchen Prozesses im Wege, andererseits die Bedenken seitens des Kaufinteressenten, dass sich eine allzu deutliche Offenlegung möglicher Umsatz-, Kosten- und Ertragspotenziale aus einer Unternehmenstransak-

tion auch auf die Kaufpreiserwartung der Verkäufer auswirkt.

„Zudem betonen meine M&A-Kollegen von Knox immer wieder, dass eine Akquisition sich aus sich heraus rechtfertigen muss und nicht durch Synergien schön gerechnet werden sollte“, so Poos. „Nichtsdestotrotz, Synergien zu vernachlässigen, wäre fahrlässig! Und ein Kaufinteressent kann sich auch gerade dadurch von anderen Bietern abheben, dass er mit den Verkäufern offen über geplante Integrations Schritte diskutiert.“

Faktisch haben sich Synergy Due Diligences in Deutschland allerdings bisher kaum etabliert. Finance, Legal und Tax sind die Themen, die immer geprüft werden, Market und Technical Due Diligences werden manchmal von Finanzinvestoren vorgenommen, die sich bezüglich des jeweiligen Zielmarktes absichern wollen, People DDs oder Synergy DDs werden dagegen bisher häufig übersehen.

Namensänderung nach Übernahme?

Spätestens mit dem Abschluss der Unternehmenstransaktion stehen allerdings immer drängend die Fragen der Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Medien im Raum sowie die Frage, wie „das Kind“ genannt werden soll. In der Verpackungsbranche gibt es sowohl erfolgreiche Beispiele für die Strategie, alle Ak-

quisitionen auf die „Muttermarke“ umzulabeln, wie auch dafür, Unternehmensnamen und -identitäten zu erhalten und in einer vermeintlich loseren Gruppe zusammenzubringen. Die amerikanische Berlin Packaging mit ihrer weltweiten Buy&Build-Strategie (zuletzt unter anderem Coropoulis Packaging aus Griechenland und Alpack aus Irland) ist ein Vertreter der ersten Kategorie, während der Bad Homburger Finanzinvestor HQ Equita unter dem neu geschaffenen Dach der TPG The Packaging Group die drei Verpackungsmaschinenhersteller Fawema, HDG und Wolf weiterhin als eigenständige Unternehmen mit ihren etablierten Marken verbindet. Beide Wege wirken sich natürlich auf Kundenkommunikation, Marktwahrnehmung und Mitarbeiteridentifikation aus.

Doch mit dem Namen ist es lange nicht getan: Der M&A-Markt in der Verpackungsbranche ist gerade so beliebt und belebt, weil die Branche in vielen Bereichen Optimierungspotenziale bietet. Vermeintlich offensichtlich ist dabei die Nutzung von Einkaufsvorteilen, die übergreifende Ausschöpfung bestehender Kundenstrukturen und die Spreizung von Produktportfolios, Produktionskapazitäten oder internationaler Reichweite durch eine Fusion oder Akquisition.

Die Rolle der Unternehmenskultur

Grundsätzlich gilt es aber, zahlreiche weitere Felder zu beleuchten, beispielsweise Marketing, Vertrieb, Logistik, Prozesse sowie Admin- und Support-Bereiche. Zudem gibt es Themen wie die Schaffung einer gemeinsamen, neuen oder angepassten Unternehmenskultur oder die Migration unterschiedlicher IT-Systeme und -Architekturen auf eine einheitliche Grundlage, die bei Nichtbeachtung dazu führen können, dass in diesen Bereichen Mehrkosten entstehen, die die anvisierten Vorteile direkt wieder auffressen.

Nicht zusammenpassende Kulturen im Umgang miteinander, mit der Geschäftsführung und/oder Kunden, unterschiedliche Organisationsstrukturen und Rollen können ohne Anpassung dazu führen, dass Mitarbeitende sich nicht mitgenommen fühlen, sich nicht mehr dazugehörig beziehungsweise wohl fühlen, demotiviert werden oder sogar kündigen. Werden in den fusionierenden Unternehmen vorhandene Informationen und Daten nicht zusammengeführt und auf eine einheitliche IT migriert, kann dies zu enormem manuellem Mehraufwand in der Informations- und Datenbeschaffung bis hin zu negativen Auswirkungen auf Kunden-, Lieferanten-, Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe führen.

Integrations- und Migrationsstrategie

Um auf der einen Seite negative Auswirkungen und Risiken einer Fusion oder Übernahme zu minimieren und auf der anderen Seite die volle Bandbreite an Synergie-

Über Knox

Knox ist eine Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaft, deren Engagement der Verpackungs- und Druckindustrie gilt, sei es in der Produktion, im Handel oder im Dienstleistungsbereich. Das Team von Knox berät seit nahezu 20 Jahren in Deutschland, Europa und darüber hinaus Unternehmen in diesem Branchenumfeld bei strategischen Herausforderungen, insbesondere auch durch die umfangliche Betreuung und den erfolgreichen Abschluss von Unternehmenstransaktionen.

potenzialen zu heben, gilt es, eine Integrations- und Migrationsstrategie zu vereinbaren, zu dokumentieren und strukturiert umzusetzen.

Dabei sollte eine entsprechende Integrations- und Migrationsstrategie für den Post-Merger-Spezialisten von Knox die folgenden Themenbereiche abdecken:

1. Strategische Ausrichtung (Vision, Mission, Leitbild)
2. Organisation & Struktur
3. Prozesse
4. Mitarbeitende & Kultur
5. Vertrieb & Marketing
6. IT & Technologie

Die Erarbeitung dieser Strategie ist klare Managementaufgabe für das bestehende oder im Zuge der Unternehmenstransaktion neu gebildete Führungsteam. Unterstützung können hierbei erfahrene Strategieberater leisten, um den Prozess fachlich zu begleiten, zu strukturieren, zu moderieren und zu dokumentieren. Dies steuert einen wichtigen objektiven Blick von außen bei, ebenso wie PMI-Expertise und Best-Practice-Erfahrung, schont interne Ressourcen und erhöht die Verbindlichkeit in der Erarbeitung und Detaillierung der Strategie wie auch in der Umsetzung. Zudem kann es in der sensiblen Phase des Zusammengehens zweier Unternehmen gut sein, wenn Veränderungsschritte von dritter Seite fundiert dargelegt werden können.

„Was danach folgt, ist klassisches Projektmanagement. Aus der Strategie gilt es, Aufgaben abzuleiten, Verantwortlichkeiten und Termine zuzuweisen, Meilensteine zu definieren und diesen Prozess zu steuern und zu monitoren. Da im Zuge einer Unternehmenstransaktion auf das Management der beteiligten Unternehmen bereits genug Aufgaben warten, ist es mehr als ratsam, diese Aufgaben in gut berufene externe Hände zu geben“, erläutert Poos zum Schluss. Und es wäre doch schade, wenn bei den vielen spannenden „Firmenehen“ in der Verpackungsbranche nicht alle Eigenheiten der beteiligten Unternehmen berücksichtigt sowie die Stärken genutzt und weiter ausgebaut werden würden. ●

Autor: Jens Freyler, Geschäftsführender Gesellschafter, Knox