

Post Merger Integration einer Firmengruppe

Synergien heben heißt Umsätze steigern, Ressourcen teilen, Kosten reduzieren, damit sich das strategische Investment auch rechnet



Herbert Baumann

Beginnend in der Investitionsgüter-Marktforschung und Beratung ist Herbert Baumann seit 1987 als selbständiger

- **Consultant**
- **Interim Manager**
- **Business Coach**
- **Beirat**

tätig. Er begleitet produzierende Unternehmen verschiedenster Größenordnung bei strategischen sowie operativen Fragen und Problemstellungen.



Mitglied in der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager



Mitglied im Marketing Club München



Kontakt:

Office Aufkirchen
Am Gartenfeld 16
D - 82281 Aufkirchen

Office München
Beethovenplatz 2
D - 80336 München

Tel.: +49 - 8145 - 99 66 40
Fax: +49 - 8145 - 99 77 20

E-Mail:
H.Baumann@BMC-Muenchen.com

Website:
www.BMC-Muenchen.com

Bildquelle: © Rido / fotolia.com
© Coloures-pic / fotolia.com

Der Merger



Die Firmengruppe in der Metallindustrie war vor dem Merger mehrheitlich in der Hand von Finanzinvestoren. Deren Interesse lag neben einer guten Rendite vor allem darin, einen lukrativen Exit zu realisieren. Die Übernahme durch eine andere Firmengruppe als strategischen Investor ließ die Belegschaft aufatmen. Statt Zerschlagung und Personalabbau stand nun Wachstum und Kooperation auf der Agenda.

Wechsel im Management

Aufgrund der veränderten Interessenlage war es obligatorisch, die Führung der Holding der übernommenen Gruppe auszutauschen. Im Sinne eines nahtlosen Übergangs wurde ich als Interim Manager zum CEO der Holding berufen.

Aus Wettbewerbern werden Schwestergesellschaften

Die erste Annäherung der Mitarbeiter aus den nunmehr 7 operativen Tochtergesellschaften aus D, USA und China war mühsamer als erwartet. Aus teils langjährigen Wettbewerbern waren Schwestergesellschaften geworden, die nun zum Zwecke der Hebung von Synergien Informationen und Daten austauschen sollten.

Um den wirtschaftlichen und juristischen Anforderungen aller Anteilseigner gerecht zu werden, wurde ein neutrales Beratungshaus beauftragt, das Synergie-Projekt zu begleiten.

Die ersten Schritte

Die Historie und Kultur der Gesellschaften aus den beiden

Firmengruppen erforderte eine behutsame Vorgehensweise bei den ersten Schritten. Auf der Agenda standen:

- „Kick-Off-Event“ mit allen Führungskräften
- bereichsbezogenes Brainstorming und Ideenfindung
- Bildung von Projekt-Teams
- Einrichtung eines Datenraums auf dem „neutralem Boden“ der Beratungsgesellschaft
- Projekt-Namensgebung

In den anschließenden ersten Sitzungen der Projektteams ging es sodann darum, die einzelnen Themenbereiche mit Maßnahmen und Zielen zu füllen, die im Laufe des Projektes immer wieder gemessen werden mussten. Die einzelnen Projekt-Teams beschäftigten sich mit den Themen:

Anwendungstechnik
Gruppenweite Nutzung der F&E-Kapazitäten
Einkauf
Rohstoff- und Metalleinkauf
Industrielle / technische Gase
sonstiger Einkauf (Verpackung, H&B, Ersatzteile)
Versicherungen (D&O, Sachversicherungen)
Personal / Shared Services
Personalunion Einkauf
Personalunion Finanzbuchhaltung
gruppeninternes Ersetzen von Leiharbeitern
Personalunion CFO
Reduzierung Board
Instandhaltung
Insourcing Instandhaltung durch Gruppenkapazitäten
Produktion
Gegenseitige Unterstützung bei Engpässen
Produktions-Verlagerung nach Fertigungskompetenz
Vormaterialversorgung
Gruppeninterne Vormaterialversorgung
Interne Schrottverwertung
Vertrieb
Marktabstimmung nach Produktgruppe
Pricing Strategien nach Produktgruppe / Kunden
gruppenweites Cross-Selling
Zusammenlegung Locations US-Firmen
Zusammenlegung Asiengeschäft
IT/Telekommunikation
Personalunion IT-Leitung
Harmonisierung ERP-Systeme
Finanzierung und Sonstiges
Konzernweite Refinanzierung
Reduzierung WP-Leistungen

Um die potenziellen Effekte bewerten und daraus auch Prioritäten für die Umsetzung der Maßnahmen ableiten zu können, mussten Unternehmensdaten gegenübergestellt werden.

Dabei zeigte sich, dass z.B. die Strukturen der BAB's teils auf

sehr unterschiedlichen Vorgaben aufbauten. So war durch verschiedene Kontenpläne und einer individuell abweichenden Zuordnung der variablen und fixen Kosten (nicht nur aus deutsch-amerikanischer Sicht) nur teilweise ein Vergleich der Performance-Zahlen möglich.

In einem relativ aufwändigen Verfahren mussten Kostenpositionen aus unterschiedlichen Strukturen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Dazu gehörten insbesondere die internen Verrechnungspreise bei Intercompany-Geschäften - und dies sowohl aus betriebswirtschaftlicher, als auch steuerrechtlicher Gründen.

Nebeneffekte

Neben den merger-relevanten Themen zeigte sich sehr bald, dass bislang nicht wahrgenommene Schwachstellen in den Abläufen der einzelnen Gesellschaften offenbar wurden. Vergleichbare Aufgaben und Prozesse wurden in der Gruppe unterschiedlich gut realisiert. Schon bald ergaben sich gruppeninterne Benchmarks, die für Maßnahmen in den Einzelgesellschaften genutzt werden konnten.



Ergebnis und Fazit

Die behutsame Zusammenführung der beiden Firmengruppen führte nicht nur zu einer höheren Auslastung der Kapazitäten, einer Verbesserung der Umsätze, und Ergebnisse, sondern auch zu einer Stärkung der Marktposition

Herzlichst
Ihr