AKQUISITIONEN IN DER PRINTBRANCHE

Post-Merger entscheidet über den Erfolg

Ein Unternehmen zu kaufen ist das eine, ein Unternehmen zu integrieren, ist etwas völlig anderes. Und nur allzu oft werden dabei Fehler gemacht. Deren Auswirkungen können auf vielfältige Weise negativ sein und sogar zum völligen Scheitern des Deals führen. Ein sogenanntes Post-Merger-Konzept nach der Vertragsunterzeichnung ist daher essenziell.

Angenommen, ein Unternehmen will über Zukäufe wachsen, hat eine interessante Firma gefunden und kauft den Wettbewerber schließlich. Eine solche Akquisition und folgende Fusion (Merger & Acquisition, M&A) ist mittlerweile auch in der Printbranche eine gängige strategische Vorgehensweise, die in den vergangenen Jahren im Großen wie im Kleinen vielfach umgesetzt wurde.

Allerdings läuft ein M&A-Prozess eher selten geräuschlos und geschmeidig ab. Den Chancen der Übernahme eines Unternehmens stehen ernstzunehmende Risiken gegenüber. Nicht selten kommt es zu Zerwürfnissen in der neuen Geschäftsführung, Manager suchen das Weite, die Belegschaft fühlt sich nicht mitgenommen, die Unternehmenskultur erhält Kratzer und/oder die Stimmung in den Unternehmen fällt steil ab. Die Auswirkungen können auf vielfältige Weise negativ sein und sogar zum völligen Scheitern des Deals führen.

Formale und zwischenmenschliche Herausforderungen

Umso wichtiger ist es deshalb, eine M&A-Transaktion als einen professionellen Prozess aufzusetzen – von Anfang an und lange über die Vertragsunterzeichnung hinaus. Schon der Prozess bis dahin kann sich hinziehen, doch ist diese Phase oft noch kurz im Vergleich zur Wegstrecke bis zu dem Punkt, an dem beide Firmenkulturen ineinandergreifen. Damit es so weit kommt, muss der Käufer eine ganze Reihe formaler und zwischenmenschlicher Herausforderungen meistern.

Allerspätestens zur Vertragsunterschrift steht der Käufer das erste Mal vor der Belegschaft seines und der des gekauften Unternehmens, um sich und seine Pläne für die Zukunft vorzustellen und Vertrauen aufzubauen. Es geht darum, realistische Szenarien zu kommunizieren, wie sich beide Unternehmen nach der Fusion strategisch aufstellen wollen und wie die Mitarbeiter in dieser Phase eingebunden werden.

»Dieses Post-Merger-Konzept besteht aus einer Projektstruktur, einem Projektmanagement und einem ausformulierten Kommunikationskonzept«, sagt Dr. Johannes Warther, Senior Consultant bei der Hamburger Branchenberatung *Apenberg & Partner.* Ein unkoordiniertes, unsystematisches Vorgehen kann in dieser Phase viel kaputt machen. »Das hat auch viel mit dem Faktor Mensch zu tun«, weiß Dr. Warther. Mitarbeiter müssen oft ihren Arbeitsplatz wechseln, sich in neue Teams integrieren, möglicherweise mit neuen Vorgesetzten. Dadurch kann es zu erheblichen Schwankungen in der Atmosphäre kommen.

Tatsächlich erlebt er immer wieder Fehlentwicklungen, nachdem die Tinte des Fusionsvertrags getrocknet ist: Beispiele sind Inhaber, die die Integrationsphase nicht aktiv managen, auf angebotene Konzepte verzichten oder nur auf sich allein vertrauen.

Die falschen Leute an den richtigen Stellen

»Ein Post-Merger-Konzept scheitert vor allem daran, dass die falschen Leute an den richtigen Stellen sitzen und keine zielgerichtete Kommunikation stattfindet«, erläutert Dr. Warther. Ohne Prüfung durch Spezialisten könne das Risiko eines finanziellen Schadens in unermessliche Höhen steigen. Deshalb gehe es darum, diesen Schwebezustand nach der Vertragsunterzeichnung so schnell wie möglich zu verlassen. »Der Käufer braucht einen realistischen, umsetzbaren und nachvollziehbaren Plan, wie er das neue Unternehmen integrieren kann. Dieser Leitfaden muss auch den Mitarbeitenden verständlich dargestellt werden, damit Vertrauen entsteht und gefestigt wird.«

> *www.apenberg.de*

Museum
für
Druckkunst
Leipzig

Kulturerbe Drucktechnik Erleben

druckkunst-museum.de

Tragen Sie dazu bei, die Drucktechniken zu bewahren und lebendig zu vermitteln!
Spendenkonto:
IBAN DE92 8605 5592 1100 3969 14

Immaterielles Kulturerbe
Wissen. Können. Weitergeben.

Eintrag im Bundesweiten Verzeichnis
Künstlerische Drucktechniken des Hochdrucks, Tiefdrucks, Flachdrucks, Durchdrucks und deren Mischformen