

05|2025

Edition spéciale d'Acteurs du franco-allemand
Sonderausgabe der Acteurs du franco-allemand

PÔLE² FRANCO-ALLEMAND

MAGAZINE

PÔLE FRANCO-ALLEMAND



Avec de passionnants articles franco-allemands de nos partenaires | Mit spannenden deutsch-französischen Beiträgen von unseren Partnern

saar^{LB}



Coffragroup



DREES & SOMMER

CITRON CAVIAR

Deutsch-französische Wirtschaftskreise
Acteurs du franco-allemand

MENOLD
BEZLER

arteLATUM
Executive Consulting

DMF Group

Germany's
SAARLAND

West
Trade
Centre

EM Strasbourg
BUSINESS SCHOOL

Université
de Strasbourg

LB ImmoWert

PETALODA
Consulting

arteLATUM

Executive Consulting

L'émergence de champions européens grâce aux M&A

un cas client de France

Le cas

Dans un contexte de build-up, un fonds d'investissement parisien contacte arteLatum pour identifier une cible en Allemagne au profit d'une de ses participations, une entreprise de taille moyenne dans le secteur du packaging.

La démarche conjointe

Avec son partenaire basé à Francfort, la Deutsche Mittelstand Finanzierung (DMF), une recherche démarre rapidement. En quelques semaines, une entreprise concurrente, confrontée à des enjeux de succession est identifiée sur le marché allemand. La DMF entame des discussions avec les dirigeants allemands intéressés par une cession tout en étant réservés quant à la perspective de céder leur entreprise à une entreprise française.

Facteurs clés de succès en pré-deal

arteLatum accompagne l'entreprise française, et ensemble avec la DMF, crée rapidement le lien de confiance avec l'entreprise allemande, en respect de leur culture et leur état d'esprit. Grâce à l'action conjointe d'arteLatum et de la DMF, l'opération de M&A est bouclée en 5 mois avec succès, sur la base notamment des interventions suivantes

- Alignement stratégique et identification de synergies
- Due Diligence approfondie
- Communication transparente et engagement des parties prenantes
- Mais surtout compréhension et gestion des différences culturelles entre cultures d'entreprises, de management, de prise de décision et de communication française et allemande.

Accélérer l'intégration en post-deal

Une fois l'opération finalisée, et afin d'accélérer l'intégration des deux entreprises, arteLatum réalise à la demande des actionnaires une revue de management auprès de 26 managers, qui va permettre de mettre en lumière

- les hommes clés sur lesquels compter
- les potentiels internes
- les renforts éventuellement nécessaires
- les profils des personnes susceptibles de contribuer à l'émergence d'une nouvelle entreprise leader sur son marché.



Frédérique Genton est Managing Partner de arteLatum Executive Consulting Bridging cultures Building leaders, une société de conseil en management basée en Sarre/Allemagne avec un bureau à Paris : www.artelatum.com
Contact : genton@artelatum.com
+49 176 62 04 75 68

Deux partners mènent des entretiens approfondis en français, allemand ou anglais, auprès des dirigeants basés en France, Allemagne, UK et Etats-Unis.

Résultats

Au terme de cette revue, arteLatum présente plusieurs recommandations à court et moyen terme portant sur le capital humain de l'entreprise :

- nouvel organigramme intégré
- mise en œuvre de la nouvelle stratégie prenant en compte les forces et les faiblesses des deux entreprises
- identification de hauts potentiels et des ressources qui vont porter la transformation
- recrutement d'un nouveau dirigeant pour mener le développement de l'entreprise consolidée.

Avec les dirigeants en place, les actionnaires suivent l'ensemble des recommandations et prennent rapidement les décisions adaptées pour accélérer la mise en œuvre du business plan. Un an plus tard, le chiffre d'affaire consolidé de l'entreprise fusionnée a augmenté de 25 % et l'entreprise est en passe de venir leader sur le marché européen.





Bildung Europäischer Champions durch M&A

Ein Fallbeispiel aus Deutschland

Ausgangslage: ungelöste Unternehmensnachfolge in Frankreich

Deutsche Mittelstandsfinanz beriet gemeinsam mit ArteLatium aus Paris ein designorientiertes französisches Konsumgüterunternehmen mit EUR 25 Mio. Umsatz und einem Produktionsstandort in Italien bei der Unternehmensnachfolge. In den Gesprächen zeigte sich schnell, dass eine interne Unternehmensnachfolge finanziell nicht umsetzbar war. Da die Eigentümerfamilie nicht an einen französischen Wettbewerber veräußern wollte, haben wir einen strukturierten weltweiten Verkaufsprozess durchgeführt.

Dabei hat sich zügig ein deutsches Unternehmen mit EUR 100 Mio. Umsatz und einem Produktionsstandort in Osteuropa als bevorzugter Erwerber herausgestellt. Zusammen bot sich die Chance, einen „europäischen Champion“ zu etablieren und zugleich die Strukturen des französischen Unternehmens zu erhalten.

Herausforderungen im Verkaufsprozess

Besondere Herausforderungen im Verkaufsprozess ergaben sich beim Management der kulturellen Unterschiede zwischen dem deutschen Käufer und der französischen Verkäuferfamilie. Während der Erfolg des deutschen Unternehmens aus einer äußerst effizienten Produktion und einer sehr detaillierten Preiskalkulation resultierte, lag der Erfolg des französischen Unternehmens in der ausgeprägten Designkomponente und der Fähigkeit Emotionen bei den Kunden zu wecken. Die Stärken und Schwächen beider Unternehmen haben sich somit ideal ergänzt.

Allerdings haben diese Unterschiede im Zuge der Due Dilligence zunächst beidseitig zu erheblichen Irritationen geführt. Die deutsche Seite hat mit „ingenieursmäßiger Präzession“ produktionstechnische und kalkulatorische Informationen abgefragt und nicht verstanden, dass diese nicht unmittelbar vorlagen. Umgekehrt beklagte die französische Seite - nicht zu Unrecht - dass zumindest ein Teil der angeforderten Informationen nicht wirklich entscheidungsrelevant war und man eher die Emotionen der Käufer erfassen muss.



Dr. Patrick Schmidl ist Geschäftsführer der Deutsche Mittelstandsfinanz GmbH, einem M&A-Beratungsbüro aus Frankfurt. Er hat mehr als 25 Jahre M&A-Erfahrung und ist Mitglied des Experten-Pools des Pôle Franco-Allemand.
patrick.schmidl@dmfin.com
www.dmfin.com

Da die Wahrheit in der Mitte liegt und der Käufer Synergien nur einpreisen kann, wenn er die erforderlichen Daten hat, haben wir viele Stunden darauf verwendet, die Herangehensweisen der jeweilig anderen Seite zu erläutern und so mögliche Transaktionshindernisse, die aus (unternehmens-) kulturellen Unterschieden resultieren, frühzeitig zu beseitigen.

Das Ergebnis

Durch den von uns durchgeführten kompetitiven Prozess wurde ein Kaufpreis erzielt, der ein Drittel über den Erwartungen der Verkäufer lag. Aufgrund der geographischen Ergänzung und der unterschiedlichen Kompetenzen beider Unternehmen entstand ein stark wachsender europäischer Marktführer. Besonders gefreut hat uns die Rückmeldung der Verkäuferfamilie, dass die Transaktion ohne unser erfolgreiches Management der Kulturunterschiede nicht realisierbar gewesen wäre. Unser Partner ArteLatium wurde nach der Transaktion vom Käufer mit der Postmerger-Integration beauftragt.

