

# Post Merger Integration

Vier Erfolgsfaktoren aus der Praxis  
für Ihre erfolgreiche Integration mit  
nachhaltiger Wertsteigerung



# Inhalt

---

|   |    |
|---|----|
| Post Merger Integration (PMI) – die entscheidende Phase zur Hebung von Synergien                                | 5  |
| <b>Erfolgsfaktor 1  </b><br>Integrationsfundament: Frühzeitige Einleitung des Post-Merger-Integrationsprozesses | 6  |
| <b>Erfolgsfaktor 2  </b><br>Synergien-Management: Fokussierung & Realisierung von Kosten- und Umsatzsynergien   | 7  |
| <b>Erfolgsfaktor 3  </b><br>Integration & Transformation Management: Robuste Integration zu „One Company“       | 8  |
| <b>Erfolgsfaktor 4  </b><br>Culture-, Change- und Communication Management: Katalysator der Integration         | 9  |
| Fazit   | 10 |
| Ansprechpartner   | 11 |



# Post Merger Integration (PMI) – die entscheidende Phase zur Hebung von Synergien



**Unsere langjährige Erfahrung zeigt: Frühzeitiges, vollumfängliches Integrationsmanagement ist der Garant für die vollständige Hebung der Synergiepotenziale.**

Globale Fusionen und Übernahmen haben den Markt 2021 dominiert und dürften sich auch im begonnenen Jahr 2022 auf hohem Niveau fortsetzen. „Je nach Studie sind mehr als die Hälfte der CEOs bereit, die Investitions- und Fusionsaktivität zur Beschleunigung der eigenen Wachstumsstrategie zu forcieren und umzusetzen. Dabei treten auch Digitalisierungs-, ESG- und Nachhaltigkeitsaspekte immer stärker in den Fokus. Die Fokussierung im Zuge der strategischen Entscheidungsfindung erhöht die Komplexität der Integration zusätzlich. Vor diesem Hintergrund gelten unsere Erfahrungen aus der Vielzahl durchgeführter Integrationsunterstützungen unverändert fort, mit zunehmender Relevanz“, sagt Jannik Bayat, Partner im Bereich Transformation.

Die Unterscheidung in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Integrationen in Bezug auf Budget, Kosten und Zeit sowie die Hebung der vollständigen Potenziale, ist in der Analyse und Bewertung eindeutig: Erfolgreiche Integrationen setzen auf ein signifikantes Umsetzungsmomentum mit dem Deal Closing und nutzen bereits die Phase bis zum Closing intensiv zur Vorbereitung (bspw. „Clean Teams“). Die Post Merger Integration nach der rechtlichen Verschmelzung („Closing“) ist die entscheidende Phase zur Konkretisierung und Hebung der Synergien. Es ist wichtig zu verstehen, wie Synergien strukturiert gehoben werden – kurz-, mittel- und langfristig. Neben der raschen Integration der Funktionen

(Unterstützungsfunktionen; bspw. Finance, Controlling, HR) gilt es, auch Kernfunktionen (bspw. Produktion, Logistik, R&D) zu integrieren, bzw. mit der Integration zu starten, um Synergien jenseits von Kostenoptimierungen und Technologien umzusetzen.

Unabhängig von den jeweiligen Details und Besonderheiten des Deals haben sich vier Erfolgsfaktoren als Garant einer jeden Integration in der Praxis manifestiert.

## At a Glance



**Erfolgsfaktor 1** | Integrationsfundament: Frühzeitige Einleitung des Post-Merger-Integrationsprozesses



**Erfolgsfaktor 2** | Synergien-Management: Fokussierung & Realisierung von Kosten- und Umsatzsynergien

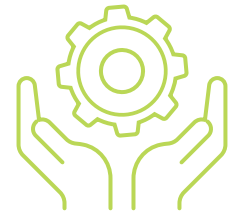


**Erfolgsfaktor 3** | Integration & Transformation Management: Robuste Integration zu „One Company“



**Erfolgsfaktor 4** | Culture-, Change- und Communication Management: Katalysator der Integration

# Erfolgsfaktor 1 | Integrationsfundament: Frühzeitige Einleitung des Post Merger Integrationsprozesses



Ziel ist es, die eigene Wettbewerbsposition durch Synergien zu stärken und gleichzeitig Transaktions- und Integrationsrisiken auf die finanzielle und operative Performance des Unternehmens zu minimieren. In der Regel ist der Prozess der Deal-Vorbereitung, -Planung und -Durchführung gut organisiert und eng mit der Strategie verknüpft. Bereits in dieser Phase werden die meisten Synergien quantifiziert und teilweise qualifiziert („Top-down-Targets“). Die anschließende PMI wird jedoch oft mit weniger Intensität geplant und operativ umgesetzt. Daher empfehlen wir, mit der Planung und der sukzessiven Konkretisierung dieser erfolgskritischen Phase bereits im Zuge der Due Diligence zu beginnen.

Wir beraten unsere Mandanten im Rahmen der Transaktionen frühzeitig, ganzheitlich und interdisziplinär. Somit können wir die Integrations-

strategie und Synergien eng aufeinander abstimmen und eine Umsetzung und Hebung der vollständigen Potenziale bereits in der Planung berücksichtigen. Mögliche Risiken und Maßnahmen sollten frühzeitig analysiert und geplant werden („Mitigation of Risk“). Alles aus einer strategischen Hand: Deal Value Excellence, Day One Readiness, 100 Tage-Plan und Integrationsumsetzung (PMI).

## Herausforderungen, die es bei Post-Merger-Integrationen (PMI) zu beachten gilt:

### Frühzeitige Einleitung PMI

- Ressourcenengpässe planen (Time, People, Budget)
- Sicherstellung operatives Geschäft (intern, extern)
- Parallelitäten identifizieren (z. B. IT-Systeme, Prozesse und Methoden)

### Synergiemanagement (Kosten & Umsatz)

- Integrations- und Synergieziele strategisch ausrichten
- Planung, Priorisierung und Kontrolle (KPIs)
- Rollen und Verantwortlichkeiten definieren

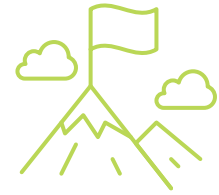
### Integration & Transformation Management

- Unterstützung gewährleisten
- Integrationsdynamik aufrechterhalten (Anfangsmomentum vs. Projektlaufzeit)
- Regulatorische Herausforderungen beachten

### Culture, Change & Communication Management

- Kulturwechsel & kulturelle Unterschiede beachten
- Kommunikation sicherstellen (360°)
- Akzeptanz und Fluktuation berücksichtigen (Change Management)

# Erfolgsfaktor 2 | Synergien-Management: Fokussierung & Realisierung von Kosten- und Umsatzsynergien



Abhängig von der Integrationsstrategie und dem Integrationslevel werden die Synergien identifiziert, konkretisiert und umgesetzt. Diese unterscheiden sich in kurzfristige Synergiepotenziale („Quick Wins“; im Wesentlichen verknüpft mit Kostenoptimierungsmaßnahmen), mittel- bis langfristige Umsatzsynergien durch Generierung und Beschleunigung von Wachstum sowie mittel- bis langfristige Kostensynergien durch Skalierung von Geschäftsaktivitäten und konsequenter Optimierung und Digitalisierung. In der Praxis bedeutet die vollumfängliche Hebung der Synergiepotenziale, dass eine tiefgreifende und funktionale Integration der Geschäftsbereiche mit wesentlichem Einfluss auf IT-Systeme sowie Aufbau- und Ablauforganisation erfolgen sollte. Das Design der Aufbauorganisation (Target Operating Model) steht am Anfang der Aktivitäten und bildet die Basis der funktionalen Integration (Unterstützungsprozesse) und der operativen Prozesse (Kernprozesse). Integrations- und Synergieziele sowie der Zeitpunkt der Realisation sollten ambitioniert, aber dennoch realistisch gesetzt werden. Größte Herausforderung ist die Fokussierung und das Austarieren von Geschwindigkeit im Kontext der Qualität. Hierbei gilt es immer wieder, Entscheidungspunkte auf dem Integrationspfad zu setzen und die Integration kritisch zu bewerten. Durch das Aufzeigen und aktive Steuern/Nachhalten der Synergiepotenziale und -ziele ist eine Umsetzung der entsprechenden Business Cases gewährleistet.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Identifikation und anschließende Umsetzung der Synergien keine Selbstläufer sind, sondern einen zentralen, gesteuerten Ansatz erfordern. Wir unter-

scheiden Synergien in Unterstützungs- und Geschäftsprozessen und definieren Erfolgsgrößen zur Messung der Zielerreichung. Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist entscheidend. Je mehr Zeit vergeht, desto schwieriger und unwahrscheinlicher kann die Realisierung der geplanten Synergien werden. Erfolgreiche Integrationen haben wesentliche Prozesse bereits in den ersten 12 Monaten implementiert.



# Erfolgsfaktor 3 | Integration & Transformation Management: Robuste Integration zu „One Company“



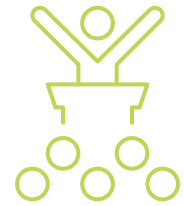
Dreh- und Angelpunkt der erfolgreichen Integration ist das Integrations- und Transformationsmanagement mit der entsprechenden Governance. Ziel ist die Sicherstellung und enge Verzahnung der phasenweisen Umsetzung (Aktivitätenlevel) und Hebung der Integrationssynergien entlang des definierten Integrationspfades. Hierfür bedarf es einer ausgewogenen und akzeptierten Zusammensetzung eines Integration Management Teams mit Vertretern beider Unternehmen („Cultural Fit“) sowie der Etablierung entsprechender Workstreams/Arbeitsgruppen. Auf Grund der Komplexität durch die Fokussierung auf alle relevanten Dimensionen der Synergieziele, Überwindung regionaler und funktionaler Distanzen sowie der Parallelisierung der Integration und Beibehaltung bzw. Ausbau des operativen Geschäfts, ist die enge Steuerung, Verzahnung und Unterstützung durch das Integration Management Garant für den Umsetzungserfolg.

Unseren praxiserprobten Integration Management Ansatz passen wir auf die jeweiligen Besonderheiten der Integration an, mit dem Ziel der Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition und Minimierung der Risiken. Es erfolgt die Etablierung der Projekt-Integrationsstruktur sowie passgenauen Governance, mit dem Ziel der Verzahnung, Fokussierung und Transparenz aller Integrationsaktivitäten im Kontext der Synergieziele. Hierbei setzen wir auf Empowerment, Projektsupport und pragmatischer Entscheidungsunterstützung sowie Berücksichtigung unserer Lessons Learned.





# Erfolgsfaktor 4 | Culture-, Change- und Communication Management: Katalysator der Integration



Deals und Post Merger Integrationen bedingen eine starke Veränderung bestehender Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation, gepaart mit dem Aufeinandertreffen von Firmenkulturen und Teamstrukturen. Somit ist in allen Integrationen „Culture & Change Management“ essenziell wichtig und für den Transformations- und Integrationserfolg maßgeblich.

Mit dem Zusammenschluss zweier Unternehmen gilt es nicht nur die angestrebten Synergien zu erreichen, sondern parallel das Business/Tagesgeschäft mit voller Fokussierung voranzutreiben. Dies kann nur gelingen, wenn die Veränderung und der einhergehende Wandel feste Bestandteile der gesamten Organisation werden und das Momentum über den gesamten Integrationsprozess auf hohem Niveau gehalten werden kann. Startpunkt ist das Führungsteam zur Schaffung eines positiven Change-Momentums („DNA“) sowie die Etablierung von wiederkehrender, verlässlicher und konsistenter Kommunikation. Diese Maßnahmen sollten mehrdimensional erfolgen (bspw. Top-down, Bottom-up und im Gegenstromverfahren), um den umfassenden Change in allen Bereichen und Ebenen des Unternehmens zu verankern.

Erfolgreiche Transformationen und Integrationen zeichnen sich durch ein stringentes, fest verankertes und zentrales Culture & Change Management sowie einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie aus. Hierbei gilt es, die Key-Stakeholder zu identifizieren und als „Fackelträger“ zu gewinnen. Die Erfahrung zeigt, dass ein aus-

gewogener Team-Mix entscheidend ist. Der Erfolg der Integration korreliert in hohem Maße mit der Effektivität der Maßnahmen („One fits all“ funktioniert nur selten).



# Fazit

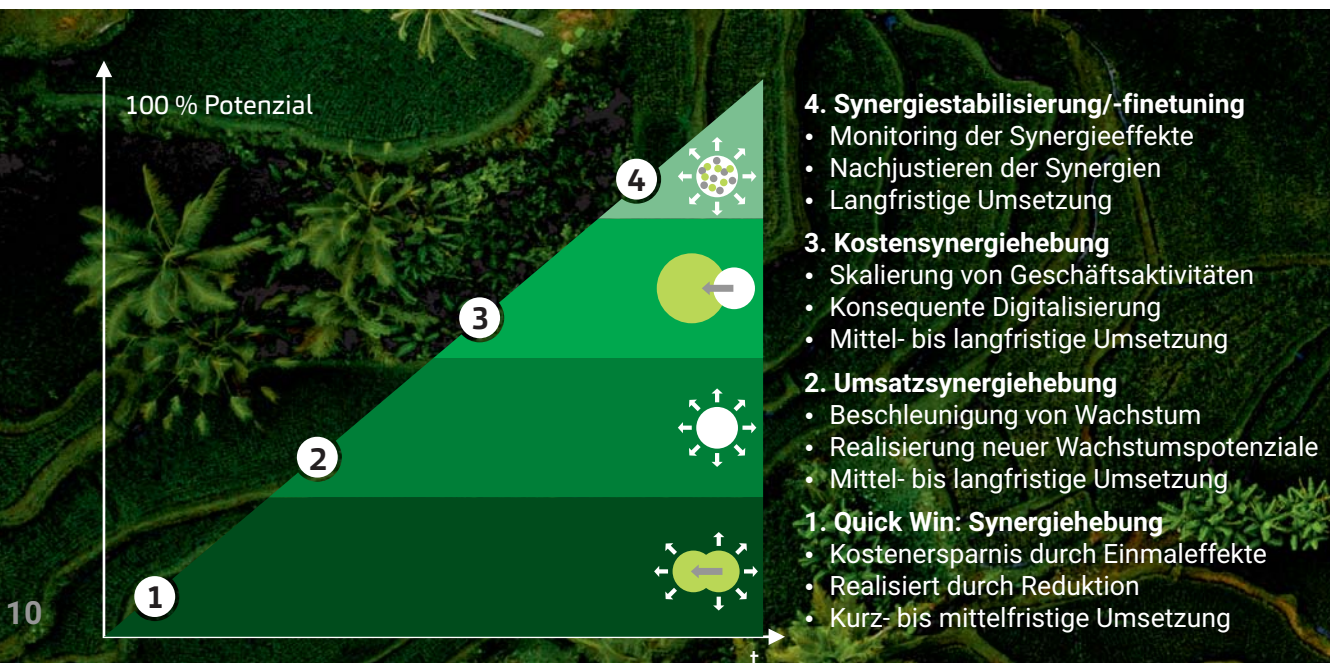
## Was bedeuten diese Erkenntnisse für Ihre Fusionen und Übernahmen?

Der Grundstein des Erfolgs einer Fusion und Übernahme wird bereits im Zuge der Strategie lange vor dem Closing gelegt. Die Konsequenz der Planung und des Handelns (Umsetzung) ist für den Integrationserfolg entscheidend – dies gilt für die Etablierung des Integrationsprojekts sowie die tatsächliche Integrationsgeschwindigkeit gleichermaßen.

Erfolgreiche Integrationsprojekte gehen über die Integration der Unterstützungsfunktionen weit hinaus, bis tief in die Kernfunktionen. Nur so gelingt der strategische Wandel zu einer effizienteren und effektiveren Organisationseinheit mit passgenauen Organisationsstrukturen, zeitgemäßen operativen Prozessen und Funktionen.

## Ihre Herausforderung. Unsere Unterstützung. Ihr Nutzen.

- Betreuung der gesamten Integration aus einer Hand
- Erfahrene, lösungsorientierte Spezialisten – Komplexitätsreduktion
- Professionelles Management von Synergien, Kosten & Potenzialen
- Realistisches Management von Chancen und Risiken
- Schnelle Stabilisierung und Integration des Business
- Angemessene und umfassende Kommunikation
- Kultureller Wandel durch erfolgreiches Change-Management



# Ansprechpartner

---



Dipl.-Kfm.

**Jannik Bayat**

Partner | International Business Leader Consulting

T: +49 211 6901-3724 | M: +49 162 2149511

jannik.bayat@bakertilly.de



**Alexander Paul**

Manager

T: +49 211 6901-1154 | M: +49 151 62366296

alexander.paul@bakertilly.de



**Christian Hütten**

Senior Consultant

T: +49 211 6901-1470 | M: +49 151 67788180

christian.huetten@bakertilly.de

## Now, for tomorrow

Follow us:      

### AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly bietet mit 39.000 Mitarbeitern in 148 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Kunden ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.220 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

© Baker Tilly | 2022



**Baker Tilly**  
T: +49 800 8481111  
kontakt@bakertilly.de

**bakertilly.de**