

An aerial photograph of a two-lane asphalt road with a dashed white center line, stretching straight into a dense, lush green forest. The road is flanked by thick trees on both sides, and the perspective is from a high angle looking down the road.

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 und Steigerung der Unternehmenseffizienz	3
Erfolgsfaktor 1 Integrationsfundament: Frühzeitige Einleitung des Post-Merger-Integrationsprozesses	4
Erfolgsfaktor 2 Synergien-Management: Fokussierung & Realisierung von Kosten- und Umsatzsynergien	5
Erfolgsfaktor 3 Integration & Transformation Management: Robuste Integration zu „One Company“	6
Erfolgsfaktor 4 Culture-, Change- & Communication Management: Katalysator der Integration	7
Ausgewählte Erfolgsgeschichten von Baker Tilly: Die Veränderung vorantreiben	8
Fazit	10
Ansprechpartner	11

Post Merger Integration (PMI)

Die entscheidende Phase zur Hebung von Synergien und Steigerung der Unternehmenseffizienz

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

Die Anzahl der weltweiten Fusionen und Übernahmen (M&A Deals) fand im Jahr 2021 den absoluten Höhepunkt.

„Angesichts der geopolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen der letzten Jahre verwundert es nicht, dass wir seither einen stetigen Rückgang verzeichnen. Auch der Blick nach vorn ist von hoher Unsicherheit geprägt und eine nachhaltige Wende noch nicht prognostizierbar. Unverändert davon sind gegenwärtige Trends und Treiber der Deals weiterhin robust. Die Themen Digitalisierung, technologische Innovation und ESG-/Nachhaltigkeitsaspekte haben Hochkonjunktur und stehen im Fokus. Diese Fokussierung im Zuge der strategischen Entscheidungsfindung erhöht die Komplexität der Integration zusätzlich. Somit gelten unsere Erfahrungen aus vielen durchgeführten Integrationsunterstützungen unverändert fort.“, 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- & 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 Integrationsstrategie 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, während gleichzeitig die notwendige und wesentliche Berichtsstruktur eingerichtet wird (PMI).

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

Frühzeitige Einleitung

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

Synergiemanagement (Kosten & Umsatz)

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

Integration & Transformation Management

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

Culture, Change & Communication Management

- Kulturwechsel & kulturelle Unterschiede beachten
- Kommunikation sicherstellen (360°)
- Akzeptanz & 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 unterscheiden 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.

Aufgrund 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 Projektintegrationsstruktur sowie passgenauen Governance, mit dem Ziel der Verzahnung, Fokussierung und Transparenz aller Integrationsaktivitäten im Kontext der Synergieziele. Hierbei setzen wir auf Empowerment, Projektsupport und pragmatische Entscheidungsunterstützung sowie Berücksichtigung unserer Lessons Learned.





Erfolgsfaktor 4

Culture-, Change- & 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 eine ganzheitliche Kommunikationsstrategie aus. Hierbei gilt es, die Key-Stakeholder zu identifizieren und als „Fackelträger“ zu gewinnen. Die Erfahrung zeigt, dass ein ausgewogener Team-Mix entscheidend ist. Der Erfolg der Integration korreliert in hohem Maße mit der Effektivität der Maßnahmen („One fits all“ funktioniert nur selten).

Ausgewählte Erfolgsgeschichten von Baker Tilly:

Die Veränderung vorantreiben



Erste Erfolgsgeschichte: Becoming a Global Leader in Global Animal Health

Ein global agierendes Unternehmen erwarb einen Mitbewerber im Bereich Animal Health um das weltweite Service- und Produktportfolio zu komplementieren. Durch die Zusammenführung der Entwicklung von Produkten und Services, der weltweiten Vertriebsorganisation sowie der zentralen Unterstützungsfunktionen („Enabling Functions“) wurde der Grundstein für die erfolgreiche Zukunft mit nachhaltigem und profitablen Wachstum gelegt.

Baker Tilly unterstützte die vollständige Integration und somit das erfolgreiche Zusammenwachsen der Organisationseinheiten Animal Health:

- Etablierung Integration Management Office (IMO), ganzheitliche Orchestrierung (Integration Roadmap und Reporting), Change Management und Synergien Management (Umsatz und Kosten)
- Sicherstellung der fortlaufenden Geschäftskontinuität und nachhaltigen Hebung der Synergiepotenziale
- Taktgeber und operative Unterstützung der Integration Workstreams mit Fokus auf R&D, Production, Sales und Enabling Functions
- Design Zielbetriebsmodell (Target Operating Model) inklusive Rollen und Verantwortlichkeiten
- Design Soll-Prozesse: Standardisierung und Harmonisierung („Best of both Worlds“)
- Design und Roll-out Go-2-Market-Vertriebskonzept inklusive Erstellung Sales Playbook
- Vereinheitlichung der IT-Architektur: Fokus ERP und CRM



Zweite Erfolgsgeschichte: Merger of two Equals to form a personnel service champion

Zwei Unternehmen im Bereich der Personaldienstleistung sollten vollumfänglich in ein Unternehmen integriert werden („Merger of two Equals“), um die Professionalisierung der angebotenen Services für Kunden und Partner zu optimieren, interne Abläufe zu professionalisieren und für Bewerbervielfalt zu sorgen.



Baker Tilly unterstützte die vollständige Integration und somit das erfolgreiche Zusammenwachsen der Organisationseinheiten:

- Planung und Vorbereitung Day-1 (Readiness): inkl. vollumfängliche Stakeholder-Kommunikation und Vorbereitung Brand-Campaign
- Identifikation von Synergiepotenzialen und Zielen: Umsatz- und Kostensynergien
- Design der Zielorganisation (Target Operating Model) inklusive Rollen und Kompetenzmodell
- Segmentierung des Vertriebs mit Fokus auf Kunden und Talente inklusive Vereinheitlichung Compensation and Benefits
- Optimierung des deutschen Niederlassungsnetzwerks: Footprint Optimisation
- Zentralisierung der Finanzfunktionen in Shared Services
- Steuerung und Umsetzung der Integration Roadmap (PMI)

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.

100 % Potenzial



Ihre Herausforderung. Unsere Unterstützung: Ihr Nutzen.

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

Quick Win: Synergiehebung



- Kostenersparnis durch Einmaleffekte
- Realisiert durch Reduktion
- Kurz- bis mittelfristige Umsetzung

Umsatzsynergiehebung



- Beschleunigung von Wachstum
- Realisierung neuer Wachstumspotenziale
- Mittel- bis langfristige Umsetzung

Kostensynergiehebung



- Skalierung von Geschäftsaktivitäten
- Konsequente Digitalisierung
- Mittel- bis langfristige Umsetzung

Synergiestabilisierung/-finetuning



- Monitoring der Synergieeffekte
- Nachjustieren der Synergien
- Langfristige Umsetzung

Ansprechpartner



Jannik Bayat

Partner | International Business Leader Consulting

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

jannik.bayat@bakertilly.de



Alexander Gimmel

Manager

T: +49 211 6901-1452 | M: +49 160 96810405

alexander.gimmel@bakertilly.de

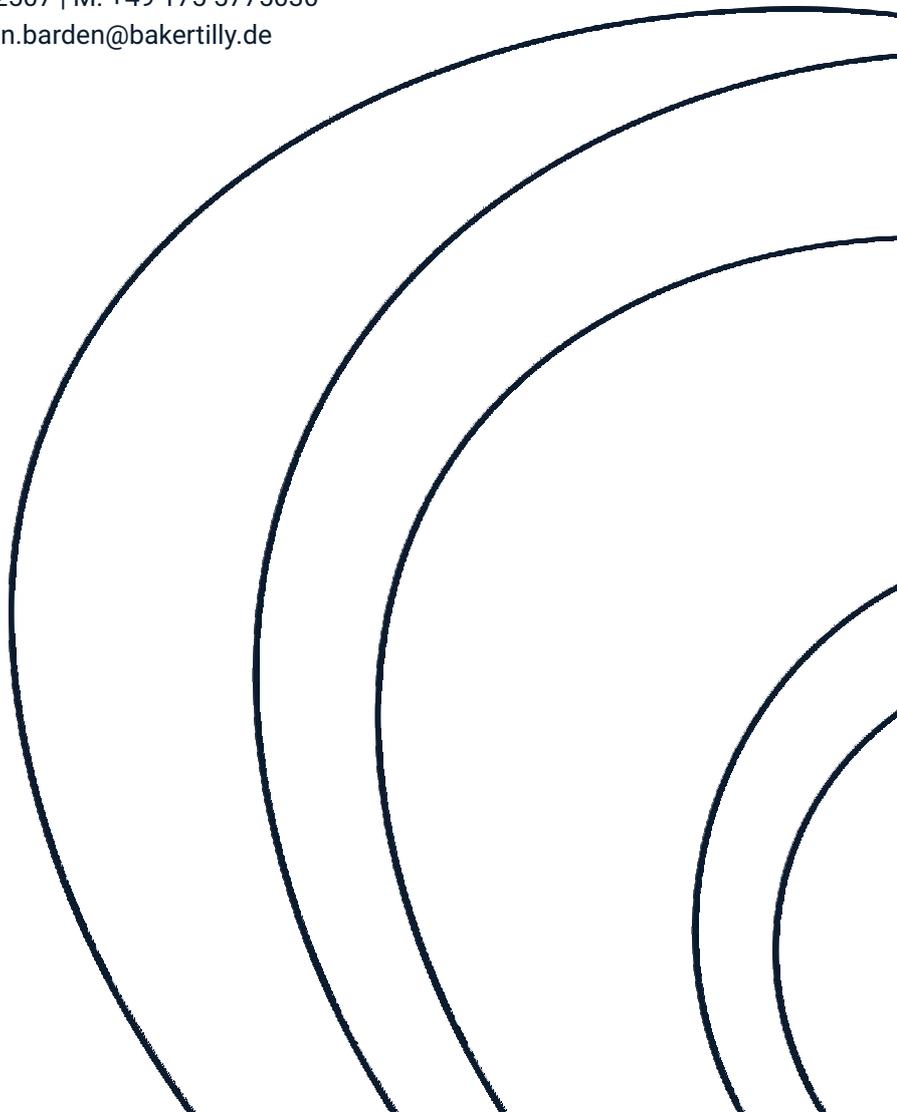


Maximilian Valentin Barden

Senior Consultant

T: +49 211 6901-2507 | M: +49 175 5775030

maximilianvalentin.barden@bakertilly.de



Now, for tomorrow

Follow us:      

AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly bietet mit 43.000 Mitarbeitern in 141 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 die spezifischen Anforderungen unserer Mandanten ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.500 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten unabhängigen, partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

© Baker Tilly | 2025



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

[bakertilly.de](https://www.bakertilly.de)