

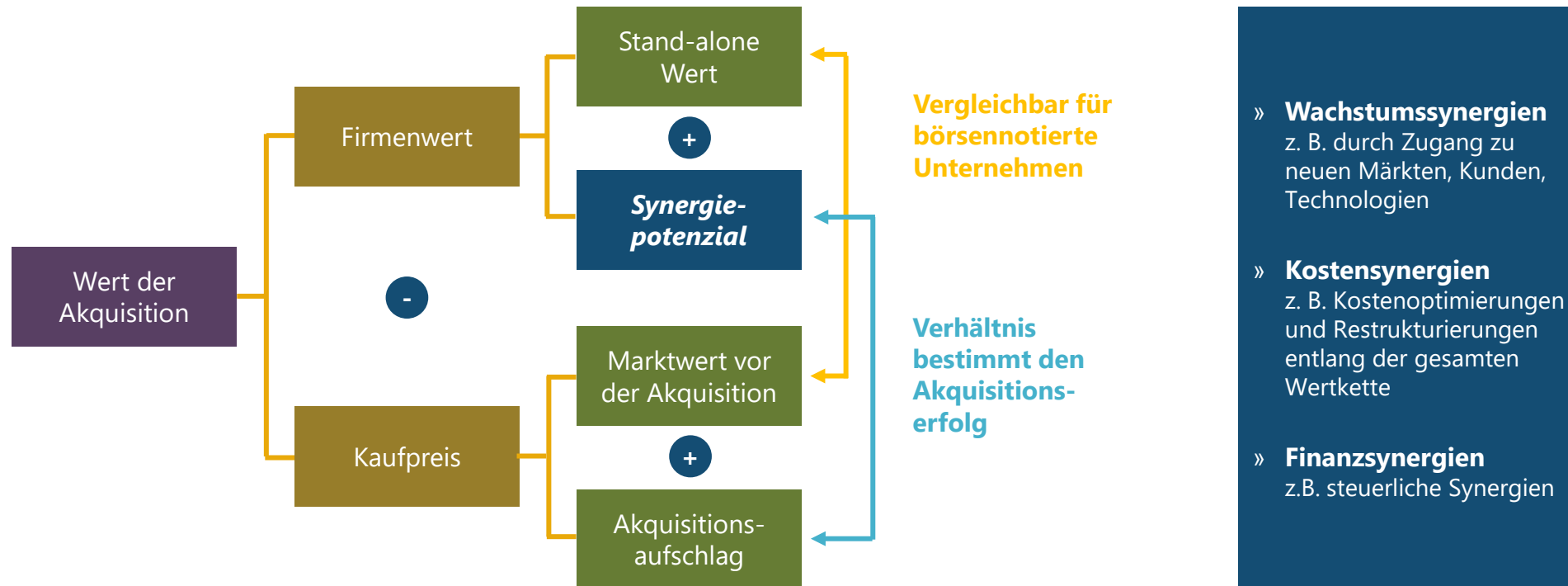


# Post Merger Integration

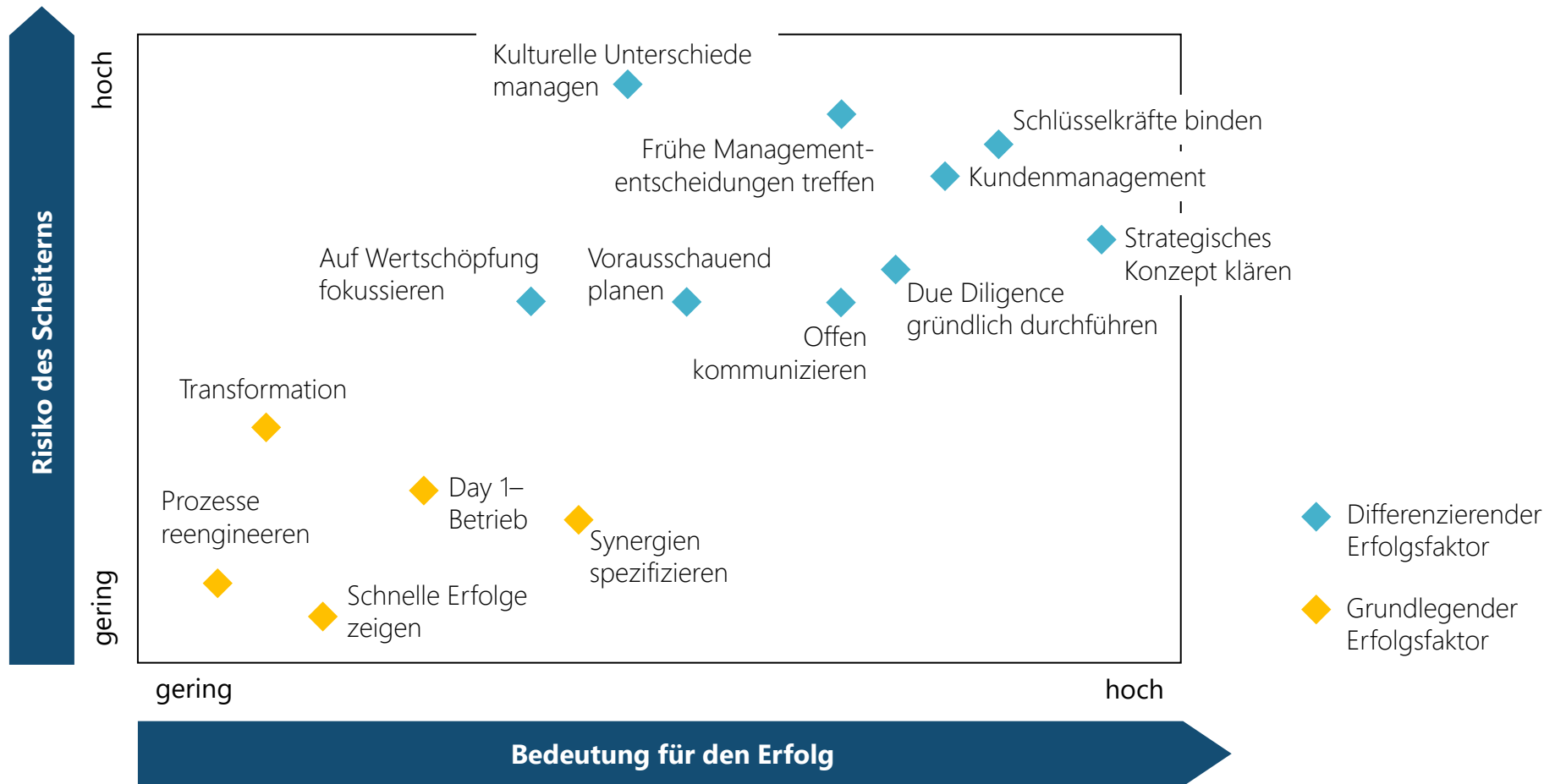
Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb

PMI-Erfolgsfaktoren | PMI-Governance | Kunden & Markt | Organisation & Personal |  
Prozesse & IT | Finanzen & Reporting | Projektorganisation

# Die Logik: Akquisitionen schaffen nur Wert, wenn die zukünftigen Synergien größer sind als der bezahlte Akquisitionsaufschlag



# Erfolgsfaktoren des Post-Merger Managements



# Einordnung der Post-Merger Integration Phase in den Gesamtprozess



# Governance des PMI-Prozesses durch das Steering Committee und Verfolgung der Wertschöpfungsmöglichkeiten durch das IMO

## Kunden & Markt

## Organisation & Personal

## Prozesse & IT

## Finanzen & Reporting

### Wichtigste Arbeitspakete

---

- Einrichtung eines Steering Committee
- Klar definierte Projekt- und Work Stream-Verantwortlichkeiten
- Integration Manager als zentraler Koordinator und Schnittstelle
- Aufbau und Steuerung des Integration Management Offices
- Definition der Integrationsziele, KPIs und des Zeitplans
- Steuerung und Koordination aller Teilprojekte
- Risiko- und Changemanagement
- Regelmäßiges Reporting an das Steering Committee

### Integration Management Office (IMO)

---

- Das wertorientierte IMO sollte direkt einem vom CEO geleiteten Lenkungsausschuss unterstellt sein und mit den leistungsstärksten Mitarbeitern des Unternehmens besetzt sein.
- Starke IMOs verfügen nicht nur über eine hochkarätige Führung, sondern weisen auch drei Merkmale auf:
  - sie sind in der Lage, die Analysen durchzuführen, die für die Unterstützung „aggressiver“ Synergiebestrebungen erforderlich sind.
  - sie übernehmen die Führung bei der Entwicklung von Ideen zur Wertschöpfung und geben dem Integrationsprozess im Hinblick auf ehrgeizige Ziele ständig neue Impulse.
  - sie verfolgen den Fortschritt anhand von Meilensteinen und machen die Mitarbeiter für das Erreichen von Ergebnissen verantwortlich.

### Wichtigste Deliverables

---

- **Detaillierter PMI-Projektplan mit Meilensteinen**
- **KPI-Dashboard für laufende Fortschrittsüberwachung**
- **Regelmäßige Statusberichte**
- **Einrichtung von bereichsübergreifenden Integrationsteams:** Bildung von gemischten Teams oder Integration Ambassadors aus allen Unternehmen, die als Multiplikatoren fungieren, Wissen austauschen und frühzeitig Feedback zu Integrationsmaßnahmen liefern
- **HR-Integrationsfahrplan:** Detaillierter Projektplan für die Zusammenführung aller HR-Prozesse und -Systeme (Meilensteine für z.B. Einführung einheitlicher Payroll, gemeinsames HR-Management-System, vereinheitlichte Recruiting-Prozesse)
- **Mitarbeiter-Kommunikationsplan:** Ausgearbeitetes Kommunikationskonzept für die Belegschaft (Zeitplan und Inhalte für Ankündigungen, Townhall-Meetings, regelmäßige Updates, Feedback-Kanäle wie Umfragen), um die Mitarbeiter kontinuierlich eingebunden zu halten
- **Quick-Win Report:** Kurzer Bericht über umgesetzte Quick-Win-Maßnahmen (mit Beschreibung der Änderung und messbarem Nutzen, z. B. Zeit- oder Kosteneinsparungen), der intern kommuniziert wird, um den Fortschritt zu demonstrieren

# Work Stream: Kunden & Markt

Die Kundenbeziehungen und Vertriebsaktivitäten der fusionierten Unternehmen müssen harmonisiert und ausgebaut werden, um Umsatzsynergien zu realisieren und das weitere Wachstum zu unterstützen.

## Kunden & Markt

## Organisation & Personal

## Prozesse & IT

## Finanzen & Reporting

### Wichtigste Arbeitspakete

- **Analyse der Angebots- und Kundenstruktur** beider Unternehmen (Branchenfokus, Kundensegmente, Überschneidungen im Portfolio)
- **Untersuchung des Sales Life Cycle** und der Vertriebsprozesse in beiden Unternehmen (Vertriebsorganisation, Sales-Funnel, Pipeline-Management)
- **Identifikation von Cross-Selling- und Upselling-Potenzialen** sowie Quick-Win-Verkaufschancen im kombinierten Kundenstamm
- **Harmonisierung des Produkt- und Dienstleistungsangebots:** Zusammenführung der Leistungen beider Firmen, Beseitigung redundanter Angebote
- **Entwicklung einer gemeinsamen Vertriebsstrategie und Go-to-Market-Ansatzes:** Einheitliche Marktsegmentierung, abgestimmte Vertriebsziele und regionale Zuständigkeiten
- **Integration der Vertriebsteam und Key-Account-Betreuung:** Neuverteilung der Kundenverantwortlichkeiten (unter Wahrung bestehender Kundenbeziehungen)
- **Vereinheitlichung von Pricing und Vertragsbedingungen**, wo sinnvoll, um ein konsistentes Kundenerlebnis zu gewährleisten
- **Geplante Kundenkommunikation zur Fusion:** Erstellung von Informationsschreiben, FAQ-Dokumenten und Planung von Kundenevents, um über die Integration zu informieren
- **Sicherstellung der Kundenbindung in der Übergangsphase:** Proaktive Betreuung von Top-Kunden, persönlicher Kontakt durch Management bei auftretenden Fragen oder Bedenken
- **Integration der CRM-Systeme und Kundendatenbanken:** Datenmigration, Bereinigung von Dubletten und Einrichtung eines einheitlichen CRM für 360°-Kundensicht
- **Einführung einheitlicher Vertriebs-KPIs und Berichtsprozesse** für das kombinierte Vertriebsteam, um Erfolge und Synergien messbar zu machen

### Wichtigste Deliverables

- **Analysebericht Kunden & Angebote:** Dokumentierte Bestandsaufnahme des kombinierten Kundenportfolios und Leistungsangebots (inkl. identifizierter Überschneidungen und Lücken)
- **Gemeinsames Vertriebs- und Marketingkonzept:** Ein umfassender Go-to-Market-Plan mit definierten Zielsegmenten, Umsatzpotenzialen, Vertriebszielen sowie Verantwortlichkeiten
- **Kunden-Kommunikationspaket:** Fertige Kommunikationsmittel für Kunden (Anschreiben zur Übernahme, Präsentation der erweiterten Angebote, FAQ-Liste) zur transparenten Information über die Integration
- **CRM-Integrationsplan:** Planungsdokument mit Meilensteinen für die Zusammenführung der CRM-Systeme und Kundendaten (inkl. Zuständigkeiten für Datentransfer und Systemabgleich)
- **Synergie-/Cross-Selling-Roadmap:** Liste priorisierter Cross- und Upselling-Initiativen mit Zuordnung zu Account Managern und erwarteten Umsatzsynergien (Fahrplan zur Monetarisierung der Kunden-Synergien)

# Work Stream: Organisation & Personal

Die Mitarbeiterstrukturen und Kulturen der zusammengeführten Unternehmen müssen vereinheitlicht werden, um eine effiziente, motivierte Organisation zu schaffen und weiteres Unternehmenswachstum zu ermöglichen.

Kunden & Markt

Organisation & Personal

Prozesse & IT

Finanzen & Reporting

## Wichtigste Arbeitspakete

- **Bestandsaufnahme der Organisation und Belegschaft:** Erhebung der aktuellen Organisationsstrukturen, Funktionen, Titel und Berichtslinien in allen Einheiten
- **Entwicklung einer Zielorganisation:** Erstellung eines integrierten Organigramms für das kombinierte Unternehmen (inkl. neuen Rollen, Zuständigkeiten und Berichtswege)
- **Harmonisierung von HR-Prozessen und -Systemen:** Abgleich aller Personalprozesse (Einstellung, Onboarding, Leistungsbeurteilung, Weiterbildung, etc.) und Zusammenführung der HR-IT-Systeme (z.B. Personalverwaltung, Lohnabrechnung)
- **Vereinheitlichung von Arbeitsbedingungen:** Überprüfung und Angleichung von Arbeitsverträgen, Arbeitszeitmodellen, Urlaubsregelungen und Zusatzleistungen (Benefits) über alle Mitarbeiter hinweg, ohne Reduktion des Personalbestands
- **Abstimmung der Vergütungs- und Bonusstrukturen:** Sicherstellen, dass Gehälter und Incentives fair und wettbewerbsfähig im neuen Gesamtunternehmen gestaltet sind (ggf. Ausarbeitung eines einheitlichen Vergütungsmodells)
- **Kulturintegration planen und umsetzen:** Analyse der jeweiligen Unternehmenskulturen, Identifikation potenzieller kultureller Unterschiede (z. B. Führungsstil, Kommunikation) und Initiierung von Maßnahmen zur Zusammenführung (Workshops, Teambuilding-Events, gemeinsames Leitbild)
- **Talent Retention und Entwicklung:** Identifikation von Schlüsselpersonen/Talenten in beiden übernommenen Firmen und im Stammunternehmen, und Implementierung von Mitarbeiterbindungsprogrammen (z.B. besondere Entwicklungsprogramme, Mentoring, Erfolgsbeteiligungen), um Know-how zu sichern
- **Schulungs- und Onboarding-Maßnahmen:** Planung von Trainings, um alle Mitarbeiter mit neuen Systemen, Prozessen oder Tools vertraut zu machen, sowie gemeinsames Onboarding der Teams (gegenseitiges Kennenlernen der Standorte/Abteilungen)
- **Compliance und arbeitsrechtliche Aspekte:** Sicherstellung, dass alle personellen Integrationsmaßnahmen mit geltendem Arbeitsrecht und ggf. Mitbestimmung (Betriebsrat) konform sind – z.B. Informationsverfahren bei Betriebsübergängen – wobei der Schwerpunkt auf Wachstum und Zusammenführung liegt, nicht auf Kostensenkung durch Stellenabbau

## Wichtigste Deliverables

- **Ziel-Organisationsstruktur:** Abgestimmtes Organigramm des neuen Unternehmens mit allen Abteilungen, Teams und Berichtslinien, inklusive Beschreibung der neu definierten Rollen und Verantwortlichkeiten
- **Einheitliches Mitarbeiterhandbuch:** Zusammengeführte Personalrichtlinien und -prozesse in einem Dokument (inkl. Arbeitszeiten, Urlaubsregelungen, Vergütungspolitik, Code of Conduct), das für alle Mitarbeiter gilt
- **Kulturintegrations-Konzept:** Dokument mit den definierten Werten des neuen Unternehmens, geplanten Kulturinitiativen (Workshops, Events, Kommunikationskampagnen) und einem Maßnahmenplan, um eine gemeinsame Unternehmenskultur zu etablieren
- **Retention-Plan für Schlüsselmitarbeiter:** Liste der identifizierten Schlüsselpositionen und Talente mit den entsprechenden Bindungsmaßnahmen (z.B. Mentoring-Programm, Gehaltsanpassungen, individuelle Karriereperspektiven), inklusive Verantwortlicher für deren Umsetzung

# Work Stream: Prozesse & IT

Die operativen Geschäftsprozesse und unterstützenden Systeme der fusionierten Unternehmen müssen vereinheitlicht und optimiert werden, um Synergien zu realisieren und die Skalierbarkeit für zukünftiges Wachstum sicherzustellen.

## Kunden & Markt

## Organisation & Personal

## Prozesse & IT

## Finanzen & Reporting

### Wichtigste Arbeitspakete

- **Ist-Analyse der Prozesslandschaft:** Aufnahme und Dokumentation aller wesentlichen Geschäftsprozesse (End-to-End-Prozesse in Kerngeschäft, Service/Support und Verwaltung)
- **Identifikation von Unterschieden und Doppelarbeiten:** Gegenüberstellung der Prozesse, Ermittlung redundanter Abläufe oder Medienbrüche sowie Bewertung der Effizienzunterschiede
- **Definition der Ziel-Prozesslandschaft:** Entscheidung zusammen mit den Fachbereichen, welche Prozesse künftig wie ablaufen sollen – entweder Übernahme Best-of-Breed-Varianten aus den alten Unternehmen oder Neugestaltung, wo nötig
- **Harmonisierung der Kernprozesse:** Vereinheitlichung zentraler Abläufe wie Projektabwicklung (Delivery-Methodik), Service-Desk/Support-Prozesse, Quote-to-Cash (vom Angebot bis zur Rechnungsstellung, in enger Abstimmung mit dem Customer-Stream)
- **Integration der IT-Systeme zur Prozessunterstützung:** Zusammenführung bzw. Ablösung der eingesetzten Tools und Systeme (z.B. Projektmanagement-Software, Ticketing-Systeme, Dokumentenmanagement, Collaboration-Tools) entsprechend der definierten Soll-Prozesse
- **Standardisierung und Dokumentation:** Ausarbeitung einheitlicher Standard Operating Procedures (SOPs) und Prozessdokumentationen für alle neu definierten Prozesse, inkl. Festlegung von Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zwischen Abteilungen
- **Umsetzung von Quick-Wins:** Identifikation und sofortige Implementierung von Prozessverbesserungen mit hohem Nutzen und geringem Aufwand (z.B. Vereinfachung eines Freigabe-Workflows, Zusammenführung eines Berichtsformats), um frühzeitig Effizienzgewinne zu realisieren
- **Planung langfristiger Optimierungen (Synergien und Wertschöpfungspotenziale):** Entwicklung einer Roadmap für weiterführende Prozessoptimierungen und Automatisierungsinitiativen (z.B. Einführung von RPA oder Workflow-Automation)
- **Sicherstellung der Betriebskontinuität:** Einrichtung von Übergangslösungen oder -prozessen für kritische Bereiche, damit während der Integrationsphase keine Unterbrechung im Service für Kunden oder im internen Betrieb entsteht (z. B. temporäre Schnittstellen)

### Wichtigste Deliverables

- **Prozesslandkarte (Ist & Soll):** Visuelle Darstellung aller Hauptprozesse der Unternehmen vor der Integration und des geplanten Ziel-Prozessmodells danach, als Grundlage für das Prozessverständnis im Gesamtunternehmen
- **Prozess-Gap-Analyse:** Auswertungsdokument, das Unterschiede, Redundanzen und Pain Points der bisherigen Prozesse aufzeigt und die beschlossenen Änderungen (Soll-Prozesse) begründet – inklusive erwarteter Effizienzgewinne pro Prozessgebiet
- **SOP-Dokumentation:** Vollständige Dokumentation aller vereinheitlichten Kernprozesse (Standard Operating Procedures), inkl. Prozessbeschreibungen, Flussdiagrammen, Verantwortlichkeiten, verwendeten IT-Systemen und definierten Prozess-KPIs
- **IT-System-Migrationsplan:** Ausgearbeiteter Plan für die Konsolidierung der Prozess-IT (welche Software wird migriert oder stillgelegt, Datenübergabe zwischen Altsystemen und neuer Lösung, Verantwortliche und Timelines für Migrationsschritte)
- **Langfristige Verbesserungs-Roadmap:** Dokument, das über den unmittelbaren PMI-Horizont hinaus weitere Optimierungsinitiativen skizziert (nächste 12–24 Monate) – z.B. geplante Einführung neuer Tools, weitere Automatisierung oder Prozess-Zertifizierungen, die das Wachstum unterstützen
- **Trainingsunterlagen und Schulungsplan:** Materialien und Zeitplan für Mitarbeiterschulungen zu den neuen Prozessen und Systemen, um sicherzustellen, dass alle Betroffenen ihre Aufgaben im neuen Prozessumfeld verstehen und effizient ausführen können

# Work Stream: Finanzen & Reporting

Vereinheitlichung und Effizienzsteigerung der Finanzprozesse sowie der Steuerungs- und Reportingstrukturen. Ziel ist es, Transparenz, Effizienz und Compliance für das gesamte fusionierte Unternehmen sicherzustellen.

Kunden & Markt

Organisation & Personal

Prozesse & IT

Finanzen & Reporting

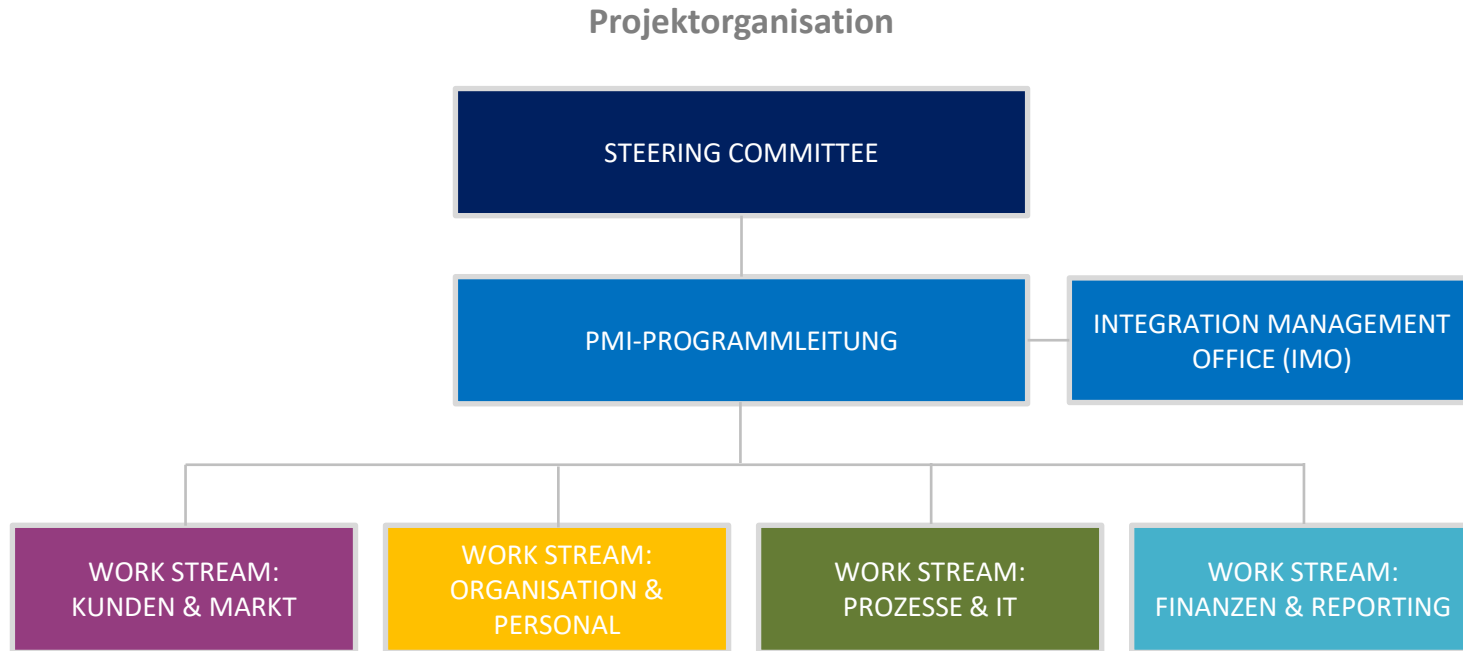
## Wichtigste Arbeitspakete

- **Einführung eines standardisierten PMI-Prozesses im Bereich Finance:**
  - Ablaufplanung Financial und Tax Due Diligence
- **Vereinheitlichung der Buchhaltungssysteme:**
  - Kontenmapping zwischen bestehenden Systemen
  - Konsolidierung Zahllauf- und Freigabeprozesse
- **Etablierung eines einheitlichen Finanzreportings:**
  - Einführung eines gruppenweiten KPI-Systems zur Unternehmenssteuerung
  - Definition einheitlicher Kostenstellen- und Kostenträgerstrukturen
  - Einführung einer Konsolidierungssoftware (z.B. LucaNet)
- **Harmonisierung der Planungs- und Budgetierungsprozesse:**
  - Standardisierung von Forecast- und Budgetmethoden
  - Einführung eines jährlichen Planungskalenders
- **Aufbau eines Shared Service Centers (SSC) Finance:**
  - Zentralisierung von Buchhaltung, Liquiditätssteuerung, Zahlungsverkehr
  - Zentralisierung von administrativen Abläufen (z.B. Reisekosten, Fuhrparkverwaltung, Vertragsmanagement/DMS)
  - Prüfung möglicher Zentralisierungen weiterer administrativer Prozesse (z.B. HR, Legal)
- **Erfüllung gesetzlicher Anforderungen:**
  - Klärung von Aufstellungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflichten der Einzelgesellschaften
  - Feststellung der Pflicht zur Erstellung eines Konzernabschlusses (Terminierung und Vorbereitung)
- **Steuerliche Optimierung und Synergien:**
  - Prüfung und Umsetzung steuerlicher Strukturierungsmöglichkeiten (z.B. Verschmelzungen, Verlustverrechnung)
  - Aufbau eines steuerlichen Managementsystems

## Wichtigste Deliverables

- **Überblick über bestehende Finanzprozesse und Systeme:**
  - Ist-Analyse-Dokument (Buchhaltungssoftware, Kontenpläne, Zahläufe, Freigabeprozesse)
- **Konzept zur Finanzintegration:**
  - Konsolidierungs- und Integrationsplan (inkl. Meilensteine, Zuständigkeiten)
  - Einführungsplan für einheitliche Finanz- und Reporting-Software
  - Einheitliches KPI- und Reporting-Framework:
  - Dokumentation der KPI-Definitionen, Reportingzyklen und Berichtsformate (z.B. Monats- und Quartalsberichte)
- **Einheitliche Planungsrichtlinien und -prozesse:**
  - Dokumentierte Planungsstandards und -verfahren (z.B. Budgetrichtlinie, Planungskalender)
- **Shared-Service-Konzept und Umsetzungsplan:**
  - Umsetzungsfahrplan mit Verantwortlichkeiten und Timings zur Etablierung des SSC
- **Abschluss- und Offenlegungskonzept:**
  - Dokument zur rechtlichen und organisatorischen Umsetzung von Konzernabschlüssen und Einzelabschlüssen (inkl. Fristen)
- **Steuerliches Optimierungskonzept:**
  - Vorschläge zur steuerlichen Optimierung (inkl. Umsetzungsplan und geschätztem Synergiepotenzial)

# PMI-Projektorganisation



## STEERING COMMITTEE

- Festlegen/Sicherstellen strategischer Prioritäten und Ziele
- Herbeiführen notwendiger (Zwischen-) Entscheidungen
- Kommunikation in die Organisation
- Bereitstellung benötigter Ressourcen

## PMI-PROGRAMMLEITUNG

- Fachliche & konzeptionelle Führung des Projektes
- Stakeholder Management, Change Management und Kommunikation
- Ressourcen- und Zeitplanung sowie Terminkoordination
- Projektmonitoring/-controlling und -dokumentation

## INTEGRATION MANAGEMENT OFFICE (IMO)

- Verfolgung der wichtigsten Wertschöpfungsmöglichkeiten
- Durchführung von erforderlicher Analysen für die Unterstützung „aggressiver“ Synergiebestrebungen
- Laufendes Tracking des Projektfortschritts, der Maßnahmen

## WORK STREAMS

- Fachliche & konzeptionelle Bearbeitung der Workstreams/ Arbeitspakete
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Meetings/ Veranstaltungen
- Experimentieren mit neuen Prozessen/Instrumenten
- Begleitung der Umsetzung von Quick Wins in den Einheiten

# CHANGE LEADERS

Innovative Consulting & Digital Solutions

changeleaders gmbh  
[www.changeleaders.de](http://www.changeleaders.de)

## Ansprechpartner

**Nicole Fabig-Grychtol**  
nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

**Ralf Hendrik Kleb**  
ralf.kleb@changeleaders.de

## Disclaimer

This publication is provided for general information purposes only. Your use of any of this information is at your own risk, and you should not use this document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using this document. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of the document or the provision of the document.

© changeleaders 2025

