

Dr. M.-J. Fischer

Post-Merger-Integration

Von der Transaktion zur Transformation –
Erfolgshebel für operative, kulturelle und strategische Integration

Whitepaper mit Checklisten

Dokumententyp

Strategische Analyse

Datum

Dezember 2025

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	2
Evidenz und Leitprinzipien.....	3
Framework für die Integrationsphase	5
Framework-Tabelle	5
Governance, KPI-Logik und Risiken	8
Kompakte RACI-Orientierung.....	9
Kritische PMI-Fragen	11
Grenzen und offene Punkte.....	15
Rechtlicher Hinweis / Disclaimer	16

Executive Summary

Post-Merger-Integration entscheidet nicht erst langfristig über den Deal-Erfolg, sondern bereits sehr früh. McKinsey beschreibt die ersten zwölf bis achtzehn Monate nach dem Closing als die Phase, in der sich Erfolg oder Scheitern für den Kapitalmarkt belastbar abzeichnet. In ihrer Analyse blieben 79 Prozent der Deals, die nach achtzehn Monaten gegenüber Peers überperformten, auch nach drei Jahren überdurchschnittlich; von den Deals, die nach achtzehn Monaten hinterherhinkten, schafften dagegen nur 17 Prozent noch die Wende. Ebenso zentral ist der Schutz des Bestandsgeschäfts: 72 Prozent der später erfolgreichen großen Deals hielten im ersten Jahr ihr organisches Wachstum, aber nur 33 Prozent der später erfolglosen.¹

Die belastbarsten Erfolgsfaktoren sind in den Quellen bemerkenswert konsistent: ein früh formuliertes Integrationszielbild, funktionspezifische Integrationstiefe statt eines pauschalen Standardansatzes, ein zentrales Integration Management Office, striktes Synergie- und Baseline-Tracking, konsequentes Change Management sowie frühe Entscheidungen zu Operating Model und IT. PwC zeigt in seiner Studie, dass erfolgreiche Integratoren ihre PMI² häufiger im Zeitrahmen abschließen als weniger erfolgreiche (71 Prozent versus 53 Prozent), ihre Synergieziele deutlich öfter erreichen (83 Prozent versus 47 Prozent), Kultur- und Change-Ziele häufiger erfüllen (54 Prozent versus 9 Prozent) und wesentlich öfter starke Projekt-Governance³ etabliert haben (93 Prozent versus 46 Prozent).⁴

Der „weiche“ Teil der Integration ist in Wirklichkeit ein harter Werttreiber. McKinsey berichtet, dass 60 Prozent der Praktiker im Rückblick mehr Ressourcen für Kultur und

¹ Vgl. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/in-conversation-four-keys-to-merger-integration-success>

² Die Post-Merger-Integration (PMI) ist der strategische und operative Prozess, bei dem zwei oder mehr zuvor eigenständige Unternehmen nach einer Fusion oder Übernahme (M&A) zu einer gemeinsamen Einheit zusammengeführt werden. Da laut Studien zwischen 70 % und 90 % aller M&A-Deals ihre strategischen Ziele verfehlen, gilt die PMI-Phase als der eigentliche Schlüssel zum Erfolg einer Transaktion. Nur durch eine strukturierte Integration lassen sich kalkulierte Synergien wie Kosteneinsparungen und Markterweiterungen tatsächlich in realen Wert verwandeln.

³ Governance im Kontext einer Post-Merger-Integration (PMI) bezeichnet den strukturellen Rahmen, der alle Entscheidungsbefugnisse, Kontrollprozesse und Verantwortlichkeiten während des Zusammenschlusses regelt. Da eine PMI hochgradig komplex ist und das Tagesgeschäft nicht gefährden darf, wird hierfür eine temporäre, aber extrem straffe Sonderorganisation (die sogenannte Integration Governance) aufgesetzt. Eine klare Governance stellt sicher, dass Entscheidungen schnell getroffen werden, Konflikte zwischen den Altorganisationen eskaliert werden können und Synergien messbar bleiben.

⁴ Vgl. <https://www.pwc.de/de/deals/success-factors-in-post-merger-integration.pdf>

Veränderung eingesetzt hätten. BCG verweist darauf, dass mehr als die Hälfte der Transaktionen den Total Shareholder Return nicht steigert, zwei Drittel der Merger auf signifikanten Mitarbeiterwiderstand treffen und die Bleibeabsicht von Beschäftigten bei schlecht gemanagtem Wandel um fast 50 Prozent sinkt. PwC zeigt zusätzlich, dass kulturelle Unterschiede bei weniger erfolgreichen Integrationen deutlich häufiger als realisiertes Risiko auftreten als bei erfolgreichen Deals.

Rechtlich und technisch gilt: Tag0 ist kein Experimentierraum. Für Zusammenschlüsse mit EU-Dimension ist die Anmeldung verpflichtend; sie dürfen weder vor der Anmeldung noch vor Freigabe umgesetzt werden. Mehr als 90 Prozent der EU-Fälle werden zwar in Phase I innerhalb von 25 Arbeitstagen entschieden, aber Phase II kann 90 Arbeitstage dauern. Das Bundeskartellamt betont ebenfalls das Vollzugsverbot bis zur Freigabe. Die FTC warnt ausdrücklich vor problematischem Informationsaustausch und „gun jumping“ in der Vorphase; 2025 wurde in den USA ein Rekord-Bußgeld von 5,6 Millionen US-Dollar wegen unerlaubter Vorab-Koordinierung verhängt. Parallel verlangt der Europäische Datenschutzausschuss eine transparente Bewertung von Datenschutzfolgen vor Notifizierung, und NIST fordert ein mehrstufiges Cyber- und Supply-Chain-Risikomanagement für übernommene Systeme und Lieferketten.⁵

Auf dieser Evidenz basiert das nachfolgende Framework. Es ist bewusst branchenneutral und für mittelgroße bis große Unternehmen im internationalen Kontext formuliert. Wo Branche, Deal-Typ oder geografische Komplexität abweichen, ist das Framework anzupassen, insbesondere bei Carve-outs, stark regulierten Branchen, Mergers of Equals und Transaktionen mit kartell- oder außenwirtschaftsrechtlicher Sonderlage. Die Architektur ist aber in ihrem Kern praxiserprobt: zuerst Stabilität, dann Transparenz, dann harte und weiche Integration parallel, dann Wertrealisierung mit klarer Governance.⁶

Evidenz und Leitprinzipien

Der wichtigste methodische Punkt ist, dass PMI bereits vor dem Closing beginnt. BCG empfiehlt, die Integrationsplanung in die Due Diligence hineinzuziehen, damit Synergieannahmen nicht theoretisch bleiben, sondern an Operating-Model-Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Umsetzungsrealitäten geknüpft werden. Deloitte formuliert ähnlich, dass Day-1-Readiness und ein Integrations-Blueprint vor oder spätestens zwischen Signing und Closing entstehen müssen. McKinsey zeigt zudem, dass selbst bei historisch großen Transaktionen im Durchschnitt fast drei Monate zwischen Ankündigung und Closing lagen; diese Zeit reicht aus, um mit Clean Teams Datenharmonisierung, Day-1-Readiness und priorisierte Entscheidungen vorzubereiten.⁷

⁵ Vgl. https://competition-policy.ec.europa.eu/mergers/procedures_en

⁶ Vgl. <https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/tmt/perspectives/post-merger-integration.html>

⁷ Vgl. <https://www.bcg.com/publications/2025/synergy-planning-should-start-sooner-than-you-think>

Die Literatur stützt ferner, dass PMI nur dann tragfähig ist, wenn operative und menschliche Integration gleichzeitig, aber nicht identisch geführt werden. Das klassische Journal-of-Management-Studies-Papier von Birkinshaw, Bresman und Håkanson beschreibt erfolgreiche Post-Akquisitions-Integration als ein Zusammenspiel von Task Integration und Human Integration. Neuere Forschung bestätigt diese Logik: Human Integration fördert Zufriedenheit und Zusammenarbeit, Task Integration realisiert Synergien; beide sind nötig. Ebenso zeigt die neuere Forschung zu „hard“ und „soft integration“, dass beide Integrationsarten sich dynamisch gegenseitig beeinflussen und gemeinsam Synergie- und Kollaborationsresultate bestimmen. Eine deutsche Fallstudie aus dem Maschinenbau ergänzt, dass kulturelle Offenheit auf Mitarbeiterenebene die Integrationsbereitschaft messbar erhöht.⁸

Governance ist dabei kein Nebenprozess, sondern der eigentliche Werthebel. Deloitte verankert das IMO als zentrale Schnittstelle für Informationsfluss, Meilensteinsteuerung und fristgerechte Entscheidungen. PwC zeigt, dass starke Governance mit höherer Zielerreichung, besserer Zeitdisziplin und robusterem Risikomanagement einhergeht. BCG konkretisiert dies mit einem Stage-Gate-Ansatz: Top-down-Ziele werden bottom-up validiert, schwache Initiativen früh ausgesiebt, Verantwortliche signieren ihre Zielbeiträge, und freigegebene Initiativen werden in Budgets und Tracking übernommen. Dadurch werden Synergiepläne zu operativen Geschäftsplänen statt zu Folien.

Für die ersten hundert Tage lassen sich daraus sieben Leitprinzipien ableiten.

Leitprinzip	Praktische Konsequenz für Tag 0 bis Tag 100
Bestandsgeschäft zuerst	Alle Integrationsentscheidungen werden gegen Umsatz, Service, Qualität und Cash abgesichert.
Integration vor Closing denken	Day-1-Blueprint, Clean-Team-Regeln, Baseline und Eskalationswege stehen vor Tag 0 fest.
Nicht alles gleich tief integrieren	Integrationstiefe und -geschwindigkeit werden je Funktion an Deal-Rationale und Risiko angepasst.
Linie trägt Wertverantwortung	Synergieziele gehören in Budgets und Verantwortungsbereiche der Fach- und Geschäftsleitungen.
Kultur ist Kernprozess	Change, Kommunikation, Leadership und Talent-Retention laufen von Tag 0 an als Kernworkstream mit.
Recht und Compliance setzen Guardrails	Keine Vorab-Steuerung des Zielunternehmens, saubere Informationsgrenzen, Datenschutz- und Freigabe-Logik.
IT in Wellen statt Big Bang	Zuerst Stabilität und Schnittstellen, erst danach

⁸ Siehe <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ%3A186645>

Leitprinzip	Praktische Konsequenz für Tag0 bis Tag 100
	Konsolidierung und Plattformsentscheidungen.

Die Tabelle ist eine Synthese aus McKinsey, BCG, Bain, Deloitte, PwC sowie regulatorischen Primärquellen. Besonders gestützt sind der Vorrang des Bestandsgeschäfts, die frühe Verknüpfung von Due Diligence und Integration, die funktionsspezifische Integrationstiefe, das IMO-Modell, der Line-Owner-Ansatz für Synergien und die frühe Verankerung von Kultur- und Kommunikationsarbeit.

Framework für die Integrationsphase

Für ein belastbares Tag-0-bis-Tag-100-Programm müssen vor dem Closing mindestens sechs Dinge vorbereitet sein: das Integrationszielbild, eine vorläufige Entscheidung zur Integrationstiefe je Funktion, Day-1-kritische Prozess- und Systemlisten, Clean-Team- und Informations-Sharing-Regeln, eine erste Synergie-Baseline mit Ownern sowie eine Kommunikationskaskade für Führungskräfte, Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten. Ohne diese Vorarbeiten wird Tag0 reaktiv statt gestaltend.⁹



Der Zeitstrahl folgt den Quellen in drei Schichten: zuerst Betriebsstabilität und Klarheit, dann strukturierte Wertrealisierung, dann die Aufschaltung der weiterreichenden Transformationsagenda. Die Literatur betont, dass die ersten hundert Tage sowohl ein Signal an Kunden, Mitarbeitende und Investoren senden als auch die spätere Integrationsgeschwindigkeit vorstrukturieren.

Framework-Tabelle

Rollenlegende: CEO = Vorstand/Geschäftsführung; Integrationsleiter = Gesamtverantwortlicher für PMI; IMO = Integration Management Office; CFO = Finanzen/Value Capture; CHRO = HR/People; CIO-IT = IT/Daten/Cyber; GC/Compliance = Recht & Compliance; Kommunikation = Interne/Externe Kommunikation; BU-Leads = Geschäfts- oder Funktionsverantwortliche.

⁹ Vgl. <https://www.bcg.com/publications/2025/synergy-planning-should-start-sooner-than-you-think>

Zeitfenster	Operativ	Kulturell	Strategisch	Hauptverantwortung	Kern-KPIs	Deliverables	Hauptrisiken	Gegenmaßnahmen
Tag 0	Geschäftskontinuität sicherstellen; Command Center und Eskalationspfad aktivieren; kritische Prozessfreigaben; Zeichnungs- und Zahlungsfähigkeit sichern	Gemeinsame Führungsbotschaft; Deal-Rationale erklären; FAQ an Führungskräfte ausrollen	Integrationsziele und Guardrails bestätigen; verbotene Vorab-Steuerung klar abgrenzen	CEO, Integrationsleiter, IMO, GC/Compliance, Kommunikation	Kritische Incidents = 0; pünktliche Payroll; Order-to-Cash stabil; Führungsreichweite >95%	Day-1-Pack, Eskalationsmatrix, Kommunikationsstarterkit, Legal/Compliance-Guardrails	Betriebsunterbrechung; Gerüchte; widersprüchliche Botschaften	War Room; Freeze auf nichtkritische Änderungen; CEO-Kommunikation; Manager-Briefing sofort
Woche 1	Service- und Produktionslage stabilisieren; Top-Kunden und Top-Lieferanten aktiv ansprechen; Tagessteuerung für Engpässe	Listening Sessions; lokale Sorgen sichtbar machen; Führungspräsenz vor Ort oder virtuell	Deal-Rationale in funktionale Ziele übersetzen	Integrationsleiter, BU-Leads, Kommunikation	Kundendeckung Top-20 = 100%; Servicelevel vs. Baseline; Eskalationen innerhalb SLA	Stabilisierungsplan, Stakeholderliste, tägliches Lagebild	Kundenabwanderung; Lieferkettenstörung; Unsicherheit im Vertrieb	Top-Kunden-Coverage; Lieferantenbriefing; tägliche Priorisierung kritischer Fälle
Woche 2	Operative und finanzielle Baseline finalisieren; TSA-Inventur; kritische Vertrags- und Consent-Liste	Kritische Talente, Multiplikatoren und Risikoteams identifizieren	Werttreiber, Synergiecluster und Nicht-Ziele schärfen	CFO, IMO, CHRO, GC/Compliance	Baseline-Abdeckung = 100%; Talent-Karte kritischer Rollen = 100%; offene Consent-Risiken mit Owner	Baseline-Modell, TSA-Register, Talent-Risk-Map, Risiko-Register	Baseline-Lücken; verborgene Vertragsrisiken; Talentflächenbrand	CFO-geführte Baseline-Reconciliation; GC-Review; priorisierte Retention-Liste
Wochen 3-4	Entscheidungsrechte definieren; Prozess- und Systemlandkarte priorisieren; manuelle Workarounds für Day-1-nahe Lücken	Kulturdiagnose mit Fokus auf Führungs- und Entscheidungsstile; erste Change-Netzwerke aufsetzen	Prinzipien für Zielorganisation und Target Operating Model beschließen	CEO, Integrationsleiter, IMO, CHRO, CIO-IT	RACI-Abdeckung kritischer Entscheidungen = 100%; erste Pulse-Rücklaufquote; Prozesstransparenz kritischer E2E-Prozesse	Zielbild Welle 1, RACI, Kultur-Heatmap, Prozess- und System-Priorisierung	Entscheidungs-vakuum; „Us-vs.-Them“; IT-Unsicherheit	Klare RACI; Change-Liaisons; Priorisierung kritischer Anwendungen und Schnittstellen

Zeitfenster	Operativ	Kulturell	Strategisch	Hauptverantwortung	Kern-KPIs	Deliverables	Hauptrisiken	Gegenmaßnahmen
Wochen 5–6	Quick Wins in Einkauf, Overhead, Pricing, Cross-Sell oder Working Capital umsetzen; Monatsreporting auf Combined View umstellen	Retention-Angebote, Onboarding für Schlüsselpersonen, Manager-Toolkits	Synergieziele mit Stage Gates, Ownern, Timing und Einmalkosten hinterlegen	CFO, BU-Leads, CHRO, IMO	Initiativen mit Owner = 100%; Quick-Win-Lieferung vs. Plan; kritische Fluktuation unter Schwellenwert	Synergie-Roadmap, Combined KPI-Cockpit, Retention-Pakete, Manager-Toolkit	Synergien bleiben theoretisch; Abwanderung von Leistungsträgern	Stage-Gates; Owner-Sign-off; gezielte Retention- und Karrierekommunikation
Wochen 7–8	Zwischenarchitektur für IT und Daten absichern; Order-, Pricing- und Freigabeprozesse gemeinsam funktionsfähig machen	Führungsverhalten angleichen; gemeinsame Arbeitsprinzipien trainieren	Zielorganisation Welle 1 und Prioritäten für Welle 2 beschließen	CIO-IT, CHRO, Integrationsleiter, BU-Leads	Kritische Systemverfügbarkeit; Abschlussquote Trainings; Entscheidungsdurchlaufzeit	IT-Interim-Lösungen, Zugriffskonzepte, Führungsprinzipien, Org-Announcement Welle 1	IT-Stillstand; Entscheidungsverzögerung; Überlastung	Plug-and-play-Schnittstellen; vereinfachte Freigaben; Kapazitäts- und Burnout-Monitoring
Wochen 9–10	Prozessharmonisierung Welle 1; Controls, Policies und Close-Prozesse anpassen; erste TSA-Exit-Maßnahmen	Belastungsmanagement; zweite Feedbackschleife; gezielte Intervention in Risikoteams	Portfolio-, Kunden- und Capability-Entscheidungen schärfen	CFO, GC/Compliance, CIO-IT, CHRO	Monatsabschluss termingerecht; interne Kontrollmängel mit Owner; Pulse-Trend positiv/stabil	Controls-Remediation-Plan, TSA-Exit-Roadmap, Kunden-/Portfolioentscheidungen	Compliance-Lücken; Kontrollschwäche; kräftezehrende Dauerbelastung	Test der Kontrollen; priorisierte Remediation; Ressourcenumverteilung; sichtbare Management-Entscheidungen
Wochen 11–12	Integration der Budget- und Forecast-Logik; Run-rate- und Einmalkosten-Trennung	Kultur- und Engagement-Interventionen nach Datenlage; lokale Führungsteams nachziehen	Day-100-Board-Entscheidungen vorbereiten: Welle 2, Transformation, Investitionen	CFO, CEO, IMO, CHRO	Budget/Forecast Combined View live; Synergien im Budget verankert; offene Risiken mit Maßnahmenquote >90%	Day-100-Vorlage, Budget-Bridge, Kultur-/Engagement-Maßnahmenpaket	Zahlenkonflikte; lokale Sabotage; Prioritätsverlust	CFO-geführte Reconciliation; klare Vorstandsentscheidungen; konsequente Nachverfolgung
Wochen 13–14	Day-100-Review; Stabilität gegen Ziele prüfen;	Fortschritt glaubwürdig würdigen; Zukunftsbild erneuern;	Transformation jenseits von Basissynergien konkret	CEO, Vorstand, Integrationsleiter, Kommunikat	BAU stabil; priorisierte Initiativen freigegeben; Mitarbeiter-	Day-100-Review, Welle-2-Roadmap, externe und	„Good enough“-Falle; Ermüdung; verfrühter	Day-100-Truth Review; harte Repriorisierung;

Zeitfenster	Operativ	Kulturell	Strategisch	Hauptverantwortung	Kern-KPIs	Deliverables	Hauptrisiken	Gegenmaßnahmen
	Welle 2 starten	neue Lernschleifen definieren	machen	ion	und Kundenindikatoren nicht rückläufig	interne Fortschrittsbotschaft	Selbstzufriedenheitseffekt	Kommunikationsneustart mit realistischen nächsten Schritten

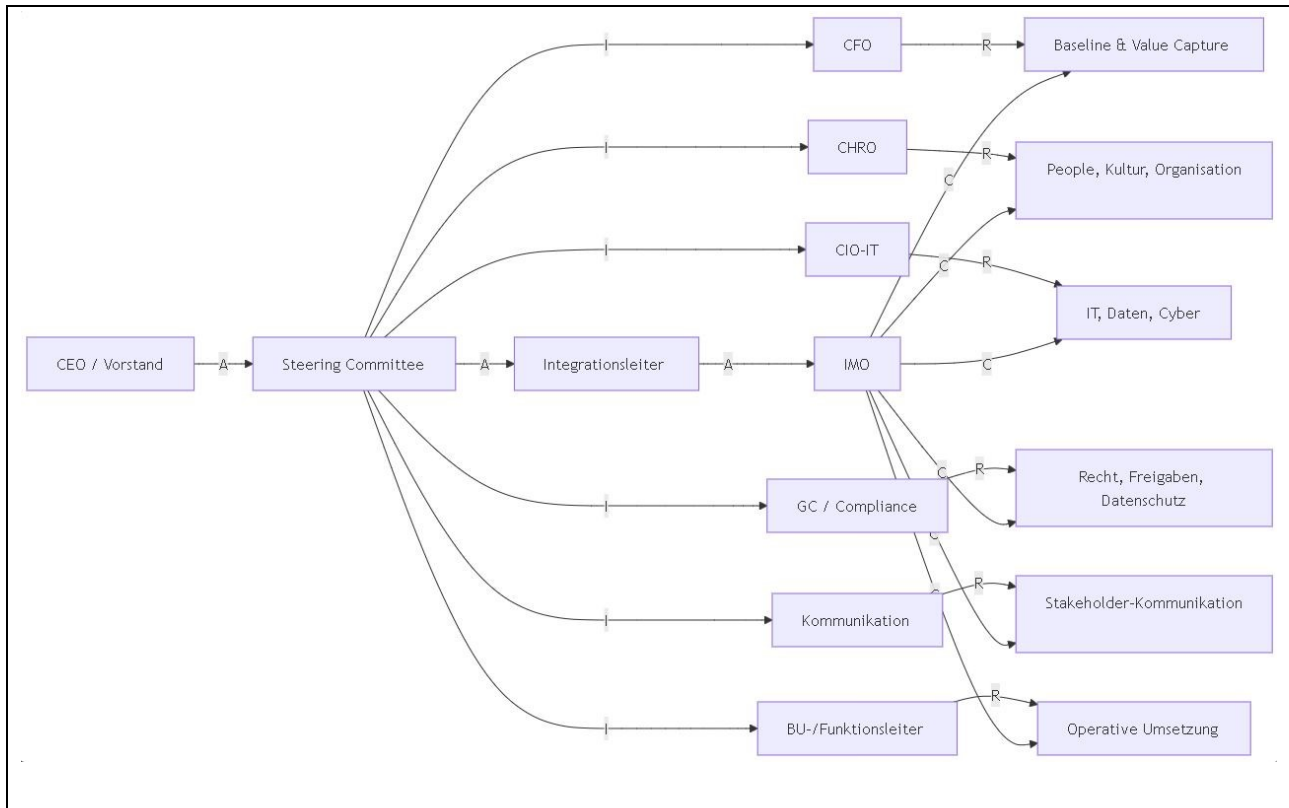
Die Taktung, KPI-Logik und Deliverables in der Tabelle sind eine evidenzbasierte Synthese. Stützend wirken insbesondere McKinseys Befund zur Signalwirkung der ersten hundert Tage, die Priorität des Bestandsgeschäfts und der Einsatz temporärer IT-/Finanz-Workarounds; BCGs Forderung nach Due-Diligence-verknüpfter Planung, Stage Gates, Clean Teams und Owner-Sign-off; PwCs Nachweise zu Governance, Kultur und Talentbindung; sowie Deloittes IMO- und Zielbild-Logik.

Ein realistisches Day-100-Ergebnis ist nicht „vollständig integriert“, sondern „steuerbar integriert“: Bestandsgeschäft stabil, Day-1-kritische Risiken unter Kontrolle, Baseline und Synergieplan in den Fachbereichen verankert, Zielorganisation Welle 1 umgesetzt, Kultur- und Talentrisiken gemessen und adressiert, sowie eine priorisierte Welle-2-Agenda mit belastbarer Investitions- und Kommunikationslogik. Das ist in der Praxis wertvoller als ein zu früher Big Bang.

Governance, KPI-Logik und Risiken

Ein wirksames PMI-Steuerungsmodell braucht drei Ebenen. Erstens ein Steering Committee für Grundsatzentscheidungen, Eskalationen und Priorisierung. Zweitens einen Integrationsleiter mit einem starken IMO als Taktgeber, der Abhängigkeiten, Stage Gates, Risiken und Kommunikationskaskaden zentral steuert. Drittens lineare Verantwortlichkeit in den Fach- und Geschäftsbereichen, damit Synergien und Operating-Model-Entscheidungen nicht in einer Stabslogik versanden. Genau diese Kombination beschreiben Deloitte, PwC, McKinsey und BCG als erfolgskritisch.

Für KPI-Steuerung gilt: in den ersten hundert Tagen sind wenige, hochfrequente Kennzahlen besser als breite Dashboard-Landschaften. Zentral sind Betriebsstabilität, Umsatz- und Kundenindikatoren, Synergie-Baseline versus Ist, Talentbindung, Entscheidungs- und Eskalationsgeschwindigkeit, kritische IT-Incidents sowie Kultur- und Stimmungsindikatoren. BCG empfiehlt für die People-Dimension Pulse Checks alle sechs bis acht Wochen; für Synergien und Integrationskosten empfiehlt BCG ein monatliches Tracking in den ersten zwei bis drei Jahren. McKinsey empfiehlt zusätzlich, neben Lagging Indicators wie Umsatz auch Leading Indicators wie Trainingsfortschritt, Deal-Durchlaufzeiten, Preisfreigaben und Kundenverluste zu beobachten.



Die Grafik zeigt die Soll-Logik, nicht eine starre Hierarchie: accountable bleibt die Spitze, responsible sind die Fachverantwortlichen, und das IMO führt die Querschnittssteuerung. Diese Trennung ist wichtig, weil erfolgreiche Integratoren Wertziele in die Linie verlagern, aber Abhängigkeiten und Eskalationen zentral bündeln.

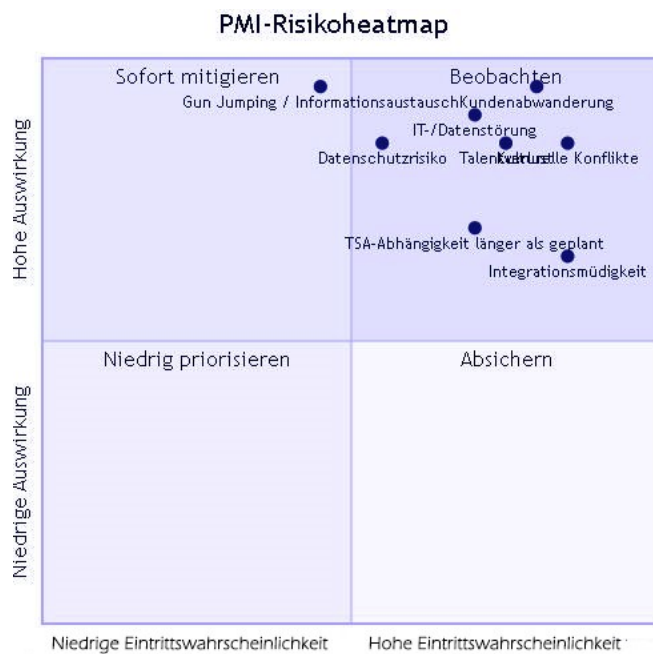
Kompakte RACI-Orientierung¹⁰

Entscheidungs-feld	A	R	C	I
Day-1-Readiness und Betriebsstabilität	CEO	Integrationsleiter, IMO, BU-Leads	CFO, CIO-IT, GC/Compliance	Vorstand, Kommunikation
Baseline und Synergieziele	CEO/CFO	CFO, BU-Leads	IMO, CHRO, CIO-IT	Steering Committee
Zielorganisation Welle 1	CEO	CHRO, Integrationsleiter	IMO, BU-Leads, Kommunikation	Gesamtorganisation
IT-Zwischenarchitektur und Datenzugriffe	CIO-IT	CIO-IT	IMO, GC/Compliance, CFO	Steering Committee
Legal/Compliance, Freigaben, Datenschutz	GC/Compliance	GC/Compliance	CIO-IT, IMO, CFO	CEO, Steering Committee

¹⁰ Eine RACI-Matrix ist ein bewährtes Werkzeug im Projekt- und Prozessmanagement, das zur eindeutigen Definition und Visualisierung von Rollen und Verantwortlichkeiten dient. Das Akronym RACI setzt sich aus den vier zentralen Zuständigkeitsstufen zusammen: Responsible (Durchführungsverantwortung), Accountable (Letztverantwortung), Consulted (Beratung) und Informed (Informationspflicht). Sie verhindert Missverständnisse, Doppelarbeiten und unklare Kompetenzen in komplexen Teams.

Entscheidungs-feld	A	R	C	I
Kunden- und Marktkommunikation	CEO	Kommunikation, BU-Leads	GC/Compliance, IMO	Gesamtorganisation
Talent-Retention und Management-Besetzungen	CEO	CHRO, BU-Leads	IMO, Kommunikation	Steering Committee
Day-100-Review und Welle-2-Priorisierung	CEO	Integrationsleiter, CFO	CHRO, CIO-IT, GC/Compliance, BU-Leads	Gesamtorganisation

Die Zuordnung folgt der in den Quellen konsistenten Logik: klare Rollen, frühe Transparenz, Einbindung beider Seiten, Stage Gates, top-managementnahe Steuerung und kommunikationsfähige Führungsstrukturen.¹¹



Die Heatmap priorisiert Risiken, die in den Quellen wiederholt als wertvernichtend beschrieben werden: Kultur- und Talentthemen, Kunden- und Umsatzverlust, IT-/Datenthemen, Aktivitäten vor Freigabe, Datenschutz sowie schleppender TSA-Ausstieg. Daraus folgt für das Management ein einfaches Muster: Alles in der rechten oberen Ecke braucht einen Executive Owner, einen Frühindikator, eine Eskalationsschwelle und einen wöchentlichen Review.

¹¹ Siehe <https://www.deloitte.com/de/de/issues/growth-competition/post-merger-integration-prozess-als-erfolgsweg.html>

Kritische PMI-Fragen

Die folgende Liste ist als Management- und IMO-Checkliste konzipiert. Sie ist nicht nur für die Due Diligence nützlich, sondern vor allem für die Steuerung zwischen Tag 0 und Tag 100. Die Kategorien entsprechen den wiederkehrenden Risikofeldern aus den Primärquellen: operativ, kulturell, strategisch, rechtlich/Compliance, IT/Systems, HR/People, Finanzen und Kommunikation.

ID	Kategorie	Priorität	Kritische Frage
1	Operativ	hoch	Welche kunden- und lieferkritischen Prozesse dürfen an Tag 0 unter keinen Umständen ausfallen?
2	Operativ	hoch	Welche Produkte, Services, Kunden und Standorte generieren den größten Teil von EBITDA, Cash und strategischer Relevanz und müssen deshalb besonders geschützt werden?
3	Operativ	hoch	Wo bestehen Single Points of Failure in Produktion, Logistik, Service oder Vertrieb?
4	Operativ	hoch	Welche TSAs werden benötigt, mit welchen SLAs, Kosten, Ownern und Exit-Terminen?
5	Operativ	hoch	Welche Prozesse benötigen bis zur späteren Zielintegration belastbare manuelle Workarounds oder Interimslösungen?
6	Operativ	hoch	Welche Integrationsentscheidungen würden das Kerngeschäft gefährden, wenn sie zu früh getroffen oder zu schnell umgesetzt werden?
7	Operativ	mittel	Welche operativen Quick Wins lassen sich in den ersten dreißig Tagen realisieren, ohne Umsatz, Qualität oder Liefertreue zu destabilisieren?
8	Operativ	hoch	Welche wenigen Wochen-KPIs geben echte Frühwarnung zu Service, Qualität, Backlog, Durchlaufzeiten und Kundenverhalten?
9	Kulturell	hoch	Welche nicht verhandelbaren kulturellen Normen prägen beide Unternehmen tatsächlich im Alltag?
10	Kulturell	hoch	Wo kollidieren Entscheidungsstil, Führungsverständnis und Eskalationsverhalten am stärksten?
11	Kulturell	mittel	Welche Symbole, Rituale oder Führungspraktiken

ID	Kategorie	Priorität	Kritische Frage
			sind identitätsstiftend und sollten bewusst erhalten oder neu gesetzt werden?
12	Kulturell	hoch	In welchen Teams, Regionen oder Funktionen ist ein „Wir gegen die anderen“ am wahrscheinlichsten?
13	Kulturell	hoch	Wie wird Stimmung, Vertrauen und Veränderungsbereitschaft im Integrationsverlauf gemessen?
14	Kulturell	mittel	Welche kulturellen Elemente des Zielunternehmens sind wertvoll und sollten ausdrücklich erhalten statt eliminiert werden?
15	Strategisch	hoch	Welche präzise Deal-Rationale muss bis Tag 100 bereits sichtbar belegt sein?
16	Strategisch	hoch	Welche Synergien sind Kosten-, Umsatz-, Capabilities- oder strategische Optionssynergien?
17	Strategisch	hoch	Welche Synergieannahmen sind noch Hypothesen und welche sind bereits belastbare Entscheidungen?
18	Strategisch	hoch	Welches Target Operating Model unterstützt die Deal-Rationale tatsächlich am besten?
19	Strategisch	mittel	Welche Geschäftsbereiche, Produkte, Kundensegmente oder Regionen sollten bewusst nicht tief integriert werden?
20	Strategisch	mittel	Welche Transformationshebel jenseits klassischer Synergien sollten bereits in Welle 2 vorbereitet werden?
21	Strategisch	mittel	Welche Erfolgsmetriken gelten für zwölf, achtzehn und sechsunddreißig Monate – und wie werden sie heute rückwärts in Tag-100-Ziele übersetzt?
22	Rechtlich/Compliance	hoch	Welche Aktivitäten sind vor regulatorischer Freigabe oder vor dem Closing ausdrücklich unzulässig?
23	Rechtlich/Compliance	hoch	Welche kartell-, außenwirtschafts-, sektor- oder mitbestimmungsrechtlichen Freigaben, Meldungen und Fristen sind dealkritisch?

ID	Kategorie	Priorität	Kritische Frage
24	Rechtlich/Compliance	hoch	Welche Verträge enthalten Change-of-Control-, Consent-, Assignment- oder Kündigungsklauseln?
25	Rechtlich/Compliance	hoch	Wo sind Clean-Team-Regeln, Informationsgrenzen und Genehmigungsprozesse dokumentiert und überwacht?
26	Rechtlich/Compliance	hoch	Welche Datenschutz-, Sanktions-, Exportkontroll-, Lizenz- oder branchenspezifischen Compliance-Risiken steigen post-close an?
27	Rechtlich/Compliance	mittel	Welche offenen Untersuchungen, Rechtsstreitigkeiten, Remediation-Programme oder Hinweisgebersachverhalte müssen in die PMI-Steuerung übernommen werden?
28	IT/Systems	hoch	Welche Systeme sind für Tag 0 absolut missionskritisch?
29	IT/Systems	hoch	Was ist je Datenobjekt die verbindliche Source of Truth für Kunden, Mitarbeitende, Produkte, Preise und Lieferanten?
30	IT/Systems	hoch	Welche Cyber-Risiken entstehen durch Netzwerkkopplung, Identity Federation, Drittzugänge und Migrationsfenster?
31	IT/Systems	mittel	Welche Anwendungen werden behalten, stillgelegt, migriert oder replatformed – und nach welcher Entscheidungslogik?
32	IT/Systems	hoch	Welche Schnittstellen, manuellen Brücken oder temporären Plattformen sind nötig, bevor ERP- oder CRM-Konsolidierung möglich ist?
33	IT/Systems	hoch	Wer verantwortet nach Closing Datenzugriff, Logging, Aufbewahrung, Löschung und Rollen-/Rechtekonzepte?
34	IT/Systems	mittel	Wie werden IT-Integrationskosten, Einmalaufwände, Business-Interruption-Risiken und TSA-Abhängigkeiten separat getrackt?
35	HR/People	hoch	Welche Rollen und Personen sind für Umsatz, Betrieb, Kundenbeziehungen oder Know-how

ID	Kategorie	Priorität	Kritische Frage
			tatsächlich kritisch?
36	HR/People	hoch	Welche Retention-Angebote, vertraglichen Anpassungen, Versetzungen oder Mobilitätsmaßnahmen müssen in den ersten dreißig Tagen erfolgen?
37	HR/People	hoch	Wie werden Leadership-Appointments, Entscheidungsrechte und Stellenbesetzungen schnell, fair und nachvollziehbar sequenziert?
38	HR/People	mittel	Welche People Policies können sofort harmonisiert werden und welche sollten bewusst später folgen?
39	HR/People	hoch	Wo drohen wahrgenommene Ungerechtigkeiten bei Vergütung, Boni, Benefits, Titellogeik oder Performance-Management?
40	HR/People	mittel	Wie werden Führungskräfte befähigt, die Integration kommunikativ und menschlich wirksam zu führen?
41	Finanzen	hoch	Wie sieht die belastbare kombinierte Baseline für P&L, Bilanz, Cashflow und Synergie-Bridge aus?
42	Finanzen	hoch	Welche Synergien haben je einen Owner, Zeitplan, Einmalkosten, Confidence Level und Buchungslogik?
43	Finanzen	hoch	Wie werden Integrationskosten sauber von Run-rate-Effekten und echten Ergebnisverbesserungen getrennt?
44	Finanzen	hoch	Welche Finance Controls, Autorisierungen und Close-Prozesse müssen an Tag 0 unverändert funktionieren?
45	Finanzen	hoch	Wie robust ist die Cash- und Covenants-Position, wenn Umsatz, Working Capital oder Synergien schlechter laufen als geplant?
46	Kommunikation	hoch	Was ist die eine, konsistente Geschichte für Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Investoren und Regulatoren?
47	Kommunikation	hoch	Welche Stakeholder brauchen wann welche Botschaft, über welchen Kanal und mit welcher

ID	Kategorie	Priorität	Kritische Frage
			Sprecherrolle?
48	Kommunikation	hoch	Welche FAQs müssen Führungskräfte in den ersten 48 Stunden sicher und einheitlich beantworten können?
49	Kommunikation	mittel	Wie werden Gerüchte, Leaks, widersprüchliche lokale Botschaften und kommunikative Lücken früh erkannt und korrigiert?
50	Kommunikation	mittel	Welche Day-100-Botschaften zeigen glaubwürdig Fortschritt, ohne die Organisation oder den Kapitalmarkt zu überversprechen?

In der Praxis lohnt es sich, diese Fragen nicht als statische Due-Diligence-Liste zu behandeln, sondern als Decision Log des IMO. Gute Integrationen beantworten nicht alle fünfzig Fragen sofort, aber sie machen für jede Frage den Owner, den Zieltermin, die Datenbasis und die beabsichtigte Entscheidung transparent. Genau diese Transparenz ist der Unterschied zwischen einer „schönen Story“ und einem steuerbaren PMI-Programm.¹²

Grenzen und offene Punkte

Dieses Whitepaper ist bewusst generisch. Es unterstellt keinen bestimmten Sektor, keinen Carve-out und keine nationale Besonderheit jenseits eines internationalen Standardsettings. In der Praxis müssen mindestens vier Dinge deal-spezifisch nachgeschärft werden: die branchenspezifische Regulierung, die arbeits- und mitbestimmungsrechtliche Architektur je Land, die IT-Altlasten und TSA-Abhängigkeiten sowie die Frage, ob es sich faktisch eher um eine Übernahme, einen Carve-out oder einen Merger of Equals handelt. Genau an diesen Stellen verändert sich die Taktung des hundert-Tage-Programms am stärksten.

¹² Siehe <https://www.bcg.com/publications/2025/value-from-synergy-pmi-four-essential-steps>

Rechtlicher Hinweis / Disclaimer

Informationszweck

Dieses Whitepaper dient ausschließlich allgemeinen Informations-, Diskussions- und Bildungszwecken. Die enthaltenen Inhalte stellen weder eine Rechts-, Steuer-, Wirtschafts-, Unternehmens-, Investitions-, Finanz- oder Anlageberatung noch eine sonstige professionelle Beratung dar. Sie ersetzen keine individuelle Beratung durch entsprechend qualifizierte Fachleute.

Keine Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, Analysen, Einschätzungen, Prognosen und Bewertungen wurden nach bestem Wissen und Gewissen auf Grundlage öffentlich zugänglicher Quellen und zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verfügbarer Informationen erstellt. Trotz sorgfältiger Recherche übernimmt der Autor keine Gewähr oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität, Genauigkeit oder Eignung der bereitgestellten Inhalte für bestimmte Zwecke.

Insbesondere können sich wirtschaftliche, politische, rechtliche, regulatorische, technologische und geopolitische Rahmenbedingungen jederzeit ändern. Zukunftsgerichtete Aussagen, Szenarien, Prognosen oder Einschätzungen beruhen auf Annahmen und unterliegen naturgemäß Unsicherheiten.

Keine Handlungsempfehlung

Die Inhalte dieses Whitepapers stellen keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Vermögenswerten, keine Investitionsempfehlung, keine strategische Unternehmensberatung und keine Empfehlung für konkrete geschäftliche, finanzielle oder politische Entscheidungen dar.

Entscheidungen, die auf Grundlage der in diesem Dokument enthaltenen Informationen getroffen werden, erfolgen ausschließlich auf eigenes Risiko der jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer.

Haftungsbeschränkung

Soweit gesetzlich zulässig, ist jegliche Haftung des Autors für unmittelbare oder mittelbare Schäden, Vermögensschäden, Folgeschäden, entgangene Gewinne, Betriebsunterbrechungen, Datenverluste oder sonstige Nachteile ausgeschlossen, die aus der Nutzung, dem Vertrauen auf oder der Anwendung der in diesem Whitepaper enthaltenen Informationen entstehen.

Dieser Haftungsausschluss gilt nicht für Schäden, die auf vorsätzlichem oder grob fahrlässigem Verhalten beruhen, sowie in den Fällen, in denen eine Haftung gesetzlich zwingend vorgeschrieben ist.

Externe Quellen und Verweise

Dieses Whitepaper kann Informationen aus externen Quellen, Studien, Statistiken, Veröffentlichungen staatlicher Stellen, internationaler Organisationen oder sonstiger Dritter enthalten. Für Inhalt, Aktualität, Verfügbarkeit oder Richtigkeit solcher externen Quellen übernimmt der Autor keine Verantwortung.

Die Nennung von Institutionen, Unternehmen, Organisationen, Produkten oder Dienstleistungen stellt weder eine Empfehlung noch eine Billigung oder Bewertung durch den Autor dar.

Urheberrecht

Dieses Dokument und sämtliche darin enthaltenen Texte, Analysen, Grafiken, Tabellen und sonstigen Inhalte unterliegen dem Urheberrecht, soweit nicht anders gekennzeichnet.

Jede Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung, Veröffentlichung oder sonstige Nutzung außerhalb der gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Autors.

Zitate sind nur unter Angabe der Quelle und im gesetzlich zulässigen Umfang gestattet.

Keine vertragliche Beziehung

Die Bereitstellung dieses Whitepapers begründet keinerlei Vertrags-, Beratungs-, Mandats-, Treuhand- oder sonstige Rechtsbeziehung zwischen dem Autor und den Leserinnen bzw. Lesern.

Stand der Informationen

Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt der Erstellung beziehungsweise Veröffentlichung des Dokuments. Eine Verpflichtung zur Aktualisierung, Ergänzung oder Korrektur der Inhalte besteht nicht.

Dezember2025