

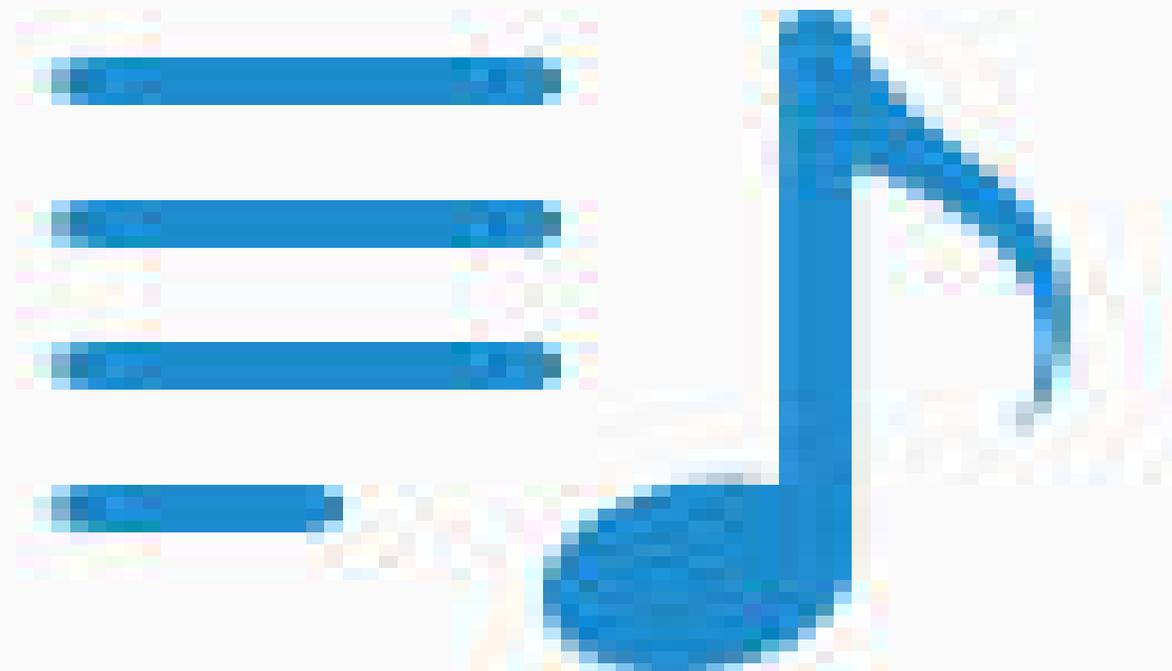


# *Gesellschafts- Fusionen*

**Strukturierte  
Landesfusionen nach  
einer Konzernübernahme**

**21. September 2022**







# Bayer auf einen Blick

Kennzahlen Bayer-Konzern

Science for a  
better life

**3** Divisionen

- // Crop Science
- // Pharmaceuticals
- // Consumer Health

In **83**

**Ländern** mit  
374 konsolidierten  
Gesellschaften  
vertreten

**99,6 Tsd.**

**Beschäftigte** weltweit  
in 2021\*

**5,4 Mrd. €**

Investitionen in F&E  
in 2021

**44,1 Mrd. €**

Jahresumsatz  
in 2021



Lösungen für zwei der dringlichsten  
Herausforderungen unserer Zeit:  
**Gesundheit & Ernährung**



International aufgestellt mit  
grenz- und divisionsübergreifender  
**Weiterentwicklung der Beschäftigten**

\* Stand: 31. Dezember 2021, Beschäftigte auf Vollzeitkräfte umgerechnet



# Corporate History => Kontinuierliche Übernahmen oder Divestments



**Company founded by F. Bayer and J.F. Weskott in Wuppertal**

1863

**Corporate headquarters established in Leverkusen**

1912

**Re-establishment of Farbenfabriken Bayer AG**

1951

**Lanxess AG is spun off from the Bayer Group**

2005

**Takeover of Schering AG, Berlin, Germany**

2006

**Takeover of the Consumer Care business of Merck & Co., Inc., USA**

2014

**Bayer MaterialScience an independent company under the name "Covestro"**

Sept 2015

**Monsanto Acquisition**

June 2018



# Beispiel Konzern-Übernahme

## Kennzahlen Monsanto

*Health for all,  
hunger for none*

**~170**  
Gesellschaften  
übernommen

**~€13 Mrd.**  
Umsatz (netto)

**~60**  
Länder mit  
Gesellschaften

\* As of December 31, 2020; employees in full-time equivalents

# Haupt-Herausforderungen bei Zusammenschlüssen



*Unterschiedliche  
IT-Systeme*



*Unterschiedliche  
Strukturen und  
Bewertungen im  
Accounting*



*Unterschiedliche  
organisatorische  
und kulturelle  
Strukturen (HR,  
etc.)*



*Legale  
Implikationen*



*Steuerliche  
Auswirkungen*



## Strukturelle Vorbereitung

*Erstellung eines kleinen, aber kompetenten Teams für 3-4 Jahre welches global die korrekte Umsetzung organisiert.*

*Entwicklung eines „**Merger Suitcase**“  
(Werkzeugkoffer für Zusammenschlüsse)*



# „Merger Suitcase“ (Werkzeugkoffer für Zusammenschlüsse)

Praktische Anwendung

## ***Konzernrelevant***

- // Übersicht der Verkaufsaktivitäten (Kunden, Produkte, Produkttypen, Länder)
- // Einbindung von konzernintern betroffenen Gesellschaften
- // Vorgaben / Richtlinien für den Zusammenschluss

## ***Individuell Relevant***

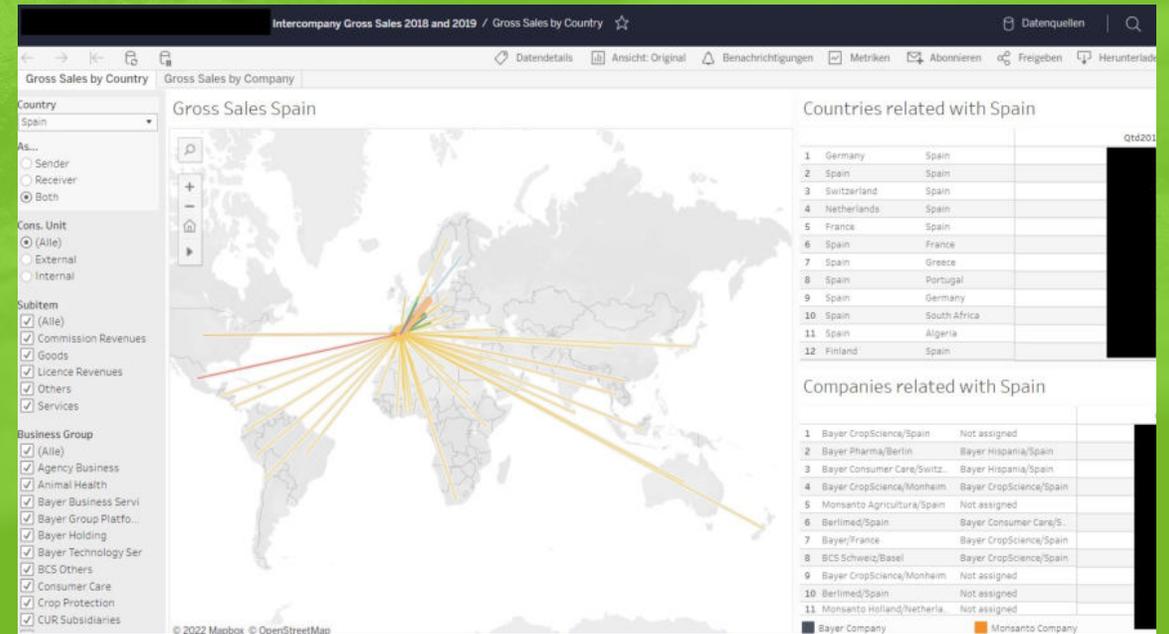
- // Phasenplan / Checklisten
- // Prüfung aller involvierten Fachbereiche
- // Verantwortungsübersicht von Schlüsselaktivitäten
- // Strukturierte Kontenüberleitung bzw. – Harmonisierung der Bewertung
- // Simulation der Fusion
- // Unterstützende Instrumente
- // Schulungsunterlagen

# „Suitcase“ Zusammenschlüsse

Praktische Anwendung

## Konzernrelevant

- // Übersicht der Verkaufsaktivitäten (Kunden, Produkte, Produkttypen, Länder)
- // Einbindung von konzernintern betroffenen Gesellschaften
- // Vorgaben / Richtlinien für den Zusammenschluss





# „Merger Suitcase“ (Toolbox für Zusammenschlüsse)

Praktische Anwendung

## ***Konzernrelevant***

- // Übersicht der Verkaufsaktivitäten (Kunden, Produkte, Produkttypen, Länder)
- // Einbindung von konzernintern betroffenen Gesellschaften
- // Vorgaben / Richtlinien für den Zusammenschluss

## ***Individuell Relevant***

- // Phasenplan / Checklisten
- // Prüfung aller involvierten Fachbereiche
- // Verantwortungsübersicht von Schlüsselaktivitäten
- // Strukturierte Kontenüberleitung bzw. – Harmonisierung der Bewertung
- // Simulation der Fusion
- // Unterstützende Instrumente
- // Schulungsunterlagen



# „Merger Suitcase“ (Toolbox für Zusammenschlüsse)

Praktische Anwendung

## *Individuell Relevant*

// Phasenplan / Checklisten

// Prüfung aller involvierten Fachbereiche

// Verantwortungsübersicht von  
Schlüsselaktivitäten

// Strukturierte Kontenüberleitung bzw. –  
Harmonisierung der Bewertung

// Simulation der Fusion

// Unterstützende Instrumente

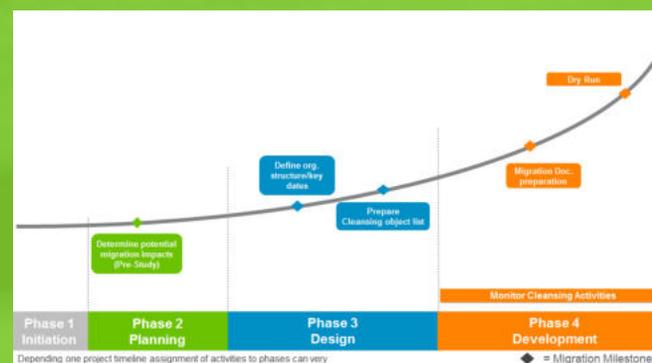
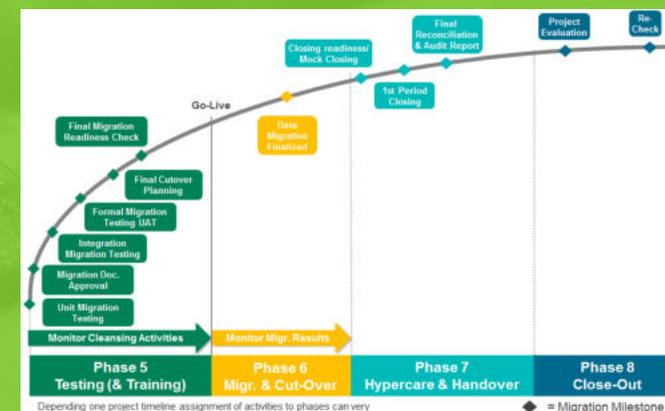
// Schulungsunterlagen

# „Merger Suitcase“ (Toolbox für Zusammenschlüsse)

Praktische Anwendung

## Individuell Relevant

- // Phasenplan / Checklisten
- // Prüfung aller involvierten Fachbereiche
- // Verantwortungsübersicht von Schlüsselaktivitäten
- // Strukturierte Kontenüberleitung bzw. – Harmonisierung der Bewertung
- // Simulation der Fusion
- // Unterstützende Instrumente
- // Schulungsunterlagen



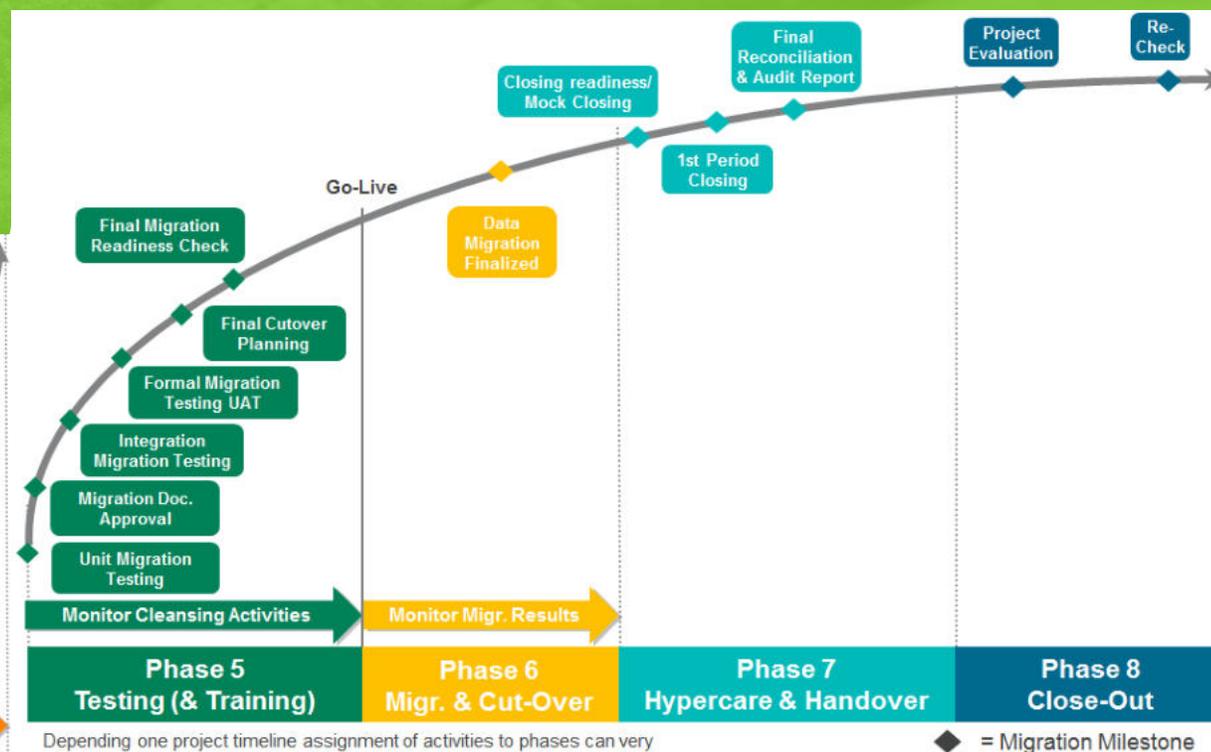
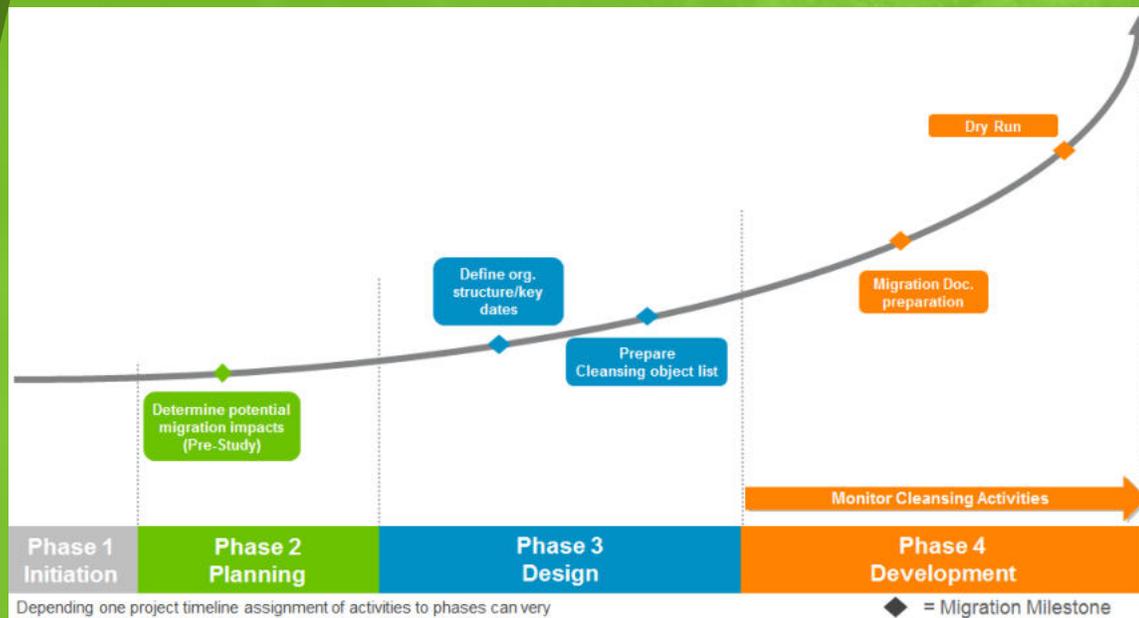


# „Merger Suitcase“ (Toolbox für Zusammenschlüsse)

Praktische Anwendung

*Individuell Relevant*

// Phasenplan / Checklisten





# „Merger Suitcase“ (Toolbox für Zusammenschlüsse)

## Praktische Anwendung

### Individuell Relevant

- // Phasenplan / Checklisten
- // Prüfung aller involvierten Fachbereiche
- // Verantwortungsübersicht von Schlüsselaktivitäten
- // Strukturierte Kontenüberleitung bzw. – Harmonisierung der Bewertung
- // Simulation der Fusion
- // Unterstützende Instrumente
- // Schulungsunterlagen

	mCSA 1		mCSA 2		Full Mergers	Asset Deals "Merger"
	P08	P08	Bridge	P08	P08	
Attention Points / Process Steps						
Commercial / O2C - For Monsanto Products						
Commercial / O2C - Bridge Products						
Taxation						
Finance / Treasury						
Controlling						
Product Costing / Master Data						
Accounting						
S2P - For Common Vendor						
IE internal relationships						
Human Resources						
Order Fulfillment						
Planning						
Consolidation/ Reporting						
R&D (to be detailed out)						
Others						

	P08		Bridge		Asset Deals
	done	open	done	open	done
Attention Points / Process Steps					
Commercial / O2C - For Monsanto Products					
Commercial conditions to be changed?	done	✓	partially	✓	non-mergers specific conditions for L-Mon products need to be added and aligned with commercial capabilities from L-Mon
Single Order	open	✓	done	✓	All external orders will be established within Bridge System
Common Customer Bank Account SD determination to be established	done	X	n.a	partially	
Joint Order Acknowledgement	done	X	Order Confirmation in PBC system	partially	Order confirmation, but not a joint order confirmation
Order Confirmation (Once the stock is confirmed an e-mail is triggered to the customer)	partially	✓	partially	✓	
Combined system supported credit limit possible?	open	X	n.a	done	✓



# „Merger Suitcase“ (Toolbox für Zusammenschlüsse)

Praktische Anwendung

## Individuell Relevant

- // Phasenplan / Checklisten
- // Prüfung aller involvierten Fachbereiche
- // Verantwortungsübersicht von Schlüsselaktivitäten
- // **Strukturierte Kontenüberleitung bzw. – Harmonisierung der Bewertung**
- // Simulation der Fusion
- // Unterstützende Instrumente
- // Schulungsunterlagen

**GL Migration Roadmap for SLEI -Germany**  
2618-MONSANTO Saaten GmbH

7	2022	2618
Month	Year	Code

**Roadmap & Mapping**  
[Roadmap: Data & Mapping](#)  
[Roadmap Pivot: Validity checks](#)

**ATN Postings**  
[ATN Preparation](#)

**Supporting Sheets**  
[Bayer Chart of Accounts](#)  
[Subitems & Consolidation Transaction Types Mapping](#)  
[Profit Center Mapping](#)  
[Default Profit Centers per BKA Positions](#)  
[POB Account Texts](#)

**Type of Migration**  
Merger  
 Retroactive Merger  
Asset Deal

**Integration Date**  
November 2021 ( 1st Joint closing: December 2021)

**External Links**  
[SLEI Accounting Migration Overview](#)  
---  
---



# „Merger Suitcase“ (Toolbox für Zusammenschlüsse)

Praktische Anwendung



## GL Migration Roadmap for SLEI -Germany

2618-MONSANTO Saaten GmbH



7	2022	2618
Month	Year	Ccode

Refresh

### Roadmap & Mapping

[Roadmap: Data & Mapping](#)

[Roadmap Pivot: Validity checks](#)

### ATN Postings

[ATN Preparation](#)

### Supporting Sheets

[Bayer Chart of Accounts](#)

[Subitems & Consolitation Transaction Types Mapping](#)

[Profit Center Mapping](#)

[Default Profit Centers per BKA Positions](#)

[P08 Account Texts](#)

### Type of Migration

Merger

Retroactive Merger

Asset Deal

### Integration Date

November 2021 ( 1st Joint closing:December 2021)

### External Links

[SLEI Accounting Migration Overview](#)

---

---

# Unterschätzte Schwierigkeiten

- //// //// // Unterschiede im Geschäftsprozess – ggf. neues Modell ist aufwendig zu implementieren
- // Unterschiede Gesellschaftskultur:
  - // Unterschiedliche Priorisierung
  - // Unterschiedliches Wording
  - // Emotionale Zusammenarbeit mit dem HQ
- // Arbeitslast nach dem Zusammenschluss (initial)
- // Verzögerungen durch langsame behördliche Bestätigungen
- // Unterschiede in den Steuerungsmodellen



## Erfahrungen / Lessons Learned

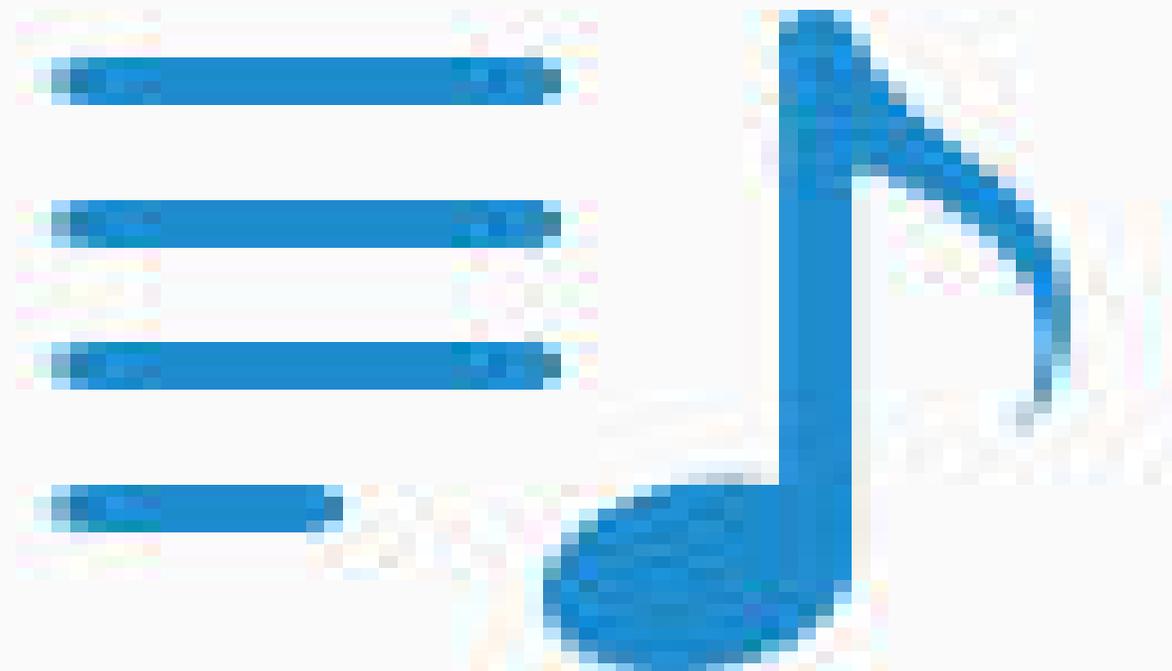


*Achtung bei nicht-komplementären  
Geschäftsübernahmen*

*Ausreichend Zeit und IT-Ressourcen  
für den “Integrationsprozess”  
vorsehen*

*Energisches Vorantreiben von lokalen  
legalen Fusionen (mit entsprechenden  
Systembedürfnissen)*

*“Kulturelle” Unterschiede dediziert  
angehen*





# Zukunftsgerichtete Aussagen

Diese Präsentation kann bestimmte in die Zukunft gerichtete Aussagen enthalten, die auf den gegenwärtigen Annahmen und Prognosen der Unternehmensleitung von Bayer beruhen. Verschiedene bekannte wie auch unbekannte Risiken, Ungewissheiten und andere Faktoren können dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse, die Finanzlage, die Entwicklung oder die Performance der Gesellschaft wesentlich von den hier gegebenen Einschätzungen abweichen. Diese Faktoren schließen diejenigen ein, die Bayer in veröffentlichten Berichten beschrieben hat. Diese Berichte stehen auf der Bayer-Website [www.bayer.de](http://www.bayer.de) zur Verfügung. Die Gesellschaft übernimmt keinerlei Verpflichtung, solche zukunftsgerichteten Aussagen fortzuschreiben und an zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen.

## Markenrechtshinweis

Bei den mit <sup>TM</sup> gekennzeichneten Produktnamen handelt es sich um Marken des Bayer-Konzerns bzw. unserer Vertriebspartner, die in vielen Ländern als eingetragene Marken geschützt sind.