

1 Finance Integration als Teil der Unternehmensintegration

Übernahmen und Zusammenschlüsse und im Speziellen die anschließende Integration bedeuten immer Veränderungen. Diese Veränderungen können Quelle von Wertsteigerungen oder die Ursache für das Scheitern der Integration und einen damit verbundenen Wertverlust sein. Unter dem Titel »Finance Integration« – verstanden als die Integration aller relevanten Finanzprozesse nach Übernahmen und Zusammenschlüssen – werden die Fragen geklärt, welche Rolle dem Chief Financial Officer (CFO) und seinem Finanzbereich im Rahmen der Integration zukommt: Welche Hebel stehen ihm zur Verfügung, den Veränderungsprozess wertsteigernd zu gestalten und so zu einer erfolgreichen Integration beizutragen? Und welchen Zwängen und Restriktionen sieht er sich dabei gleichzeitig ausgesetzt? Hierzu werden im Folgenden kurz die Rollen und Aufgaben des CFO während der Integration erörtert. Das darauf folgende Kapitel beantwortet die Frage, wie viel Integration notwendig ist, und gibt dabei die Struktur für die nachfolgenden Kapitel vor.

Die Rolle des CFO in der Post-Merger-Integration

In der aktuellen Literatur steht die Integration wertschöpfender Geschäftsprozesse und -bereiche im Vordergrund. Der Finanzbereich als Unterstützungsfunktion folgt häufig erst an zweiter Stelle beziehungsweise wird auf das Controlling von Synergien reduziert. Dabei wird leider oft vernachlässigt, dass einer der Kernerfolgsfaktoren von Unternehmen und damit auch von Unternehmenszusammenschlüssen ein konsistenter und zum Geschäftsprofil passender Steuerungsansatz ist. Dies zu gewährleisten ist die Aufgabe des CFO. Seine Rolle im Rahmen der Post-Merger-Integration ist vielschichtig und weitreichend.

Das Interesse der Banken und Finanzinvestoren an den Auswirkungen der Integration ist bei den oft stark fremdfinanzierten Deals außerordentlich hoch. Der CFO steht in der besonderen Pflicht, frühzeitig die *Informationsbasis für das externe Berichtswesen* zu schaffen und erwartete Synergien an den Kapitalmarkt zu kommunizieren.

Einflüsse der Veränderungen durch Unternehmenszusammenschlüsse sind nur dann durch das Management steuer-

**Die Rolle des CFO
in der Integration
wird häufig unterschätzt**

Integrieren Sie alle Unternehmensbereiche im Gleichklang!

bar, wenn ein einheitlicher und gleichzeitig ganzheitlicher Blick sowohl auf das gesamte Unternehmen als auch auf einzelne Unternehmensbereiche ermöglicht wird. In seiner Rolle als Rationalitätssicherer (vergleiche Weber/Schäffer 1999; Weber/Schäffer 2006, S. 31 ff.) ist der CFO gefordert, durch eine schnelle *Anpassung und Integration des internen Berichtswesens* die hierfür notwendige Transparenz zu sichern und Informationen bereitzustellen.

Ein gemeinsames Verständnis über die zu erreichenden Ziele ist eine weitere Grundvoraussetzung, um Veränderungen zu adressieren und in eine einheitliche Richtung umzusetzen. *Harmonisierte Key Performance Indikatoren, gemeinsame Anreizsysteme und einheitliche Rechnungslegungsstandards* lenken die Aufmerksamkeit des Managements auf die wichtigen und kritischen Geschäftsbe- reiche und erlauben effizientes Steuern.

Auch ist der dem CFO unterstellte Finanzbereich direkt von den Veränderungen im Zuge von Integrationen betroffen und trägt häufig zu einem maßgeblichen Anteil zu den *erwarteten positiven Synergien* bei.

Nicht zuletzt besteht die Rolle des CFO darin, im Rahmen des *Synergiecontrollings* den Veränderungsprozess von der Planungs- bis zur Implementierungsphase zu begleiten und Transparenz über Synergien und Dyssynergien zu schaffen. Darüber hinaus spielen im Rahmen einer Post-Merger-Integration Fragen zur Corporate Governance eine gewichtige Rolle. Durch ein schnell greifendes Risikocontrolling muss der CFO sicherstellen, dass Risiken transparent sind und durch adäquate Maßnahmen vermieden werden.

Neben den genannten Aufgaben kommt der Finanzorganisation aufgrund der vielfältigen *horizontalen und vertikalen Verflechtungen* mit anderen Teilen des Unternehmens eine besondere Bedeutung für die Gesamtintegration zu. Zahlreiche Finanzprozesse wie beispielsweise Rechnungsstellung, Kostenrechnung oder Verrechnungspreise sind eng mit den Geschäftsprozessen verbunden. Die Integrationsplanung hat dies zu berücksichtigen, indem die Integration von betroffenen Geschäfts- und Finanzprozessen weitestgehend im Gleichklang erfolgt. Als operativer Träger der Prozesse gilt Gleiches für die zahlreichen Finanzsysteme. Insbesondere bei standardisierten Prozess- und Systemlandschaften wirken sich Anpassungen an Finanzprozesse und -systeme häufig vertikal auf alle Unternehmensebenen aus.

Ein weiterer Treiber für starke horizontale und vertikale Ausstrahlungseffekte der Finanzintegration sind Anreiz- und Zielsetzungssysteme. Da diese häufig maßgeblich an finanzielle Größen gebunden sind, nimmt der CFO hierüber Einfluss auf das gesamte Managementteam beziehungsweise je nach Ausgestaltung auf die gesamte Organisation.

Der CFO hat damit eine entscheidende Rolle in der Integration inne. Dies erfordert, dass er bereits in der Vorbereitung der Übernahme, spätestens jedoch während der Due Diligence in den Unternehmenszusammenschluss eingebunden ist und Vorbereitungen für eine nahtlose Integration unmittelbar nach dem Vertragsschluss initiiert.

Ziele und Aufgaben der Finanzintegration

Grundsätzliches Motiv von Akquisitionen und Fusionen ist die Suche nach Potenzialen für Wettbewerbsvorteile und deren Umsetzung in einem neuen Unternehmenskontext, um Wertsteigerungen für das Unternehmen zu erzielen. Als ökonomische Zielgröße zur Messung dieser Wertsteigerung hat sich in den letzten Jahren die Steigerung des Unternehmenswertes im Sinne des Shareholder Value etabliert (vergleiche Gerpott 1993, S. 63). Erreicht werden soll dieses Ziel durch die Konzentration von Kompetenzen, bessere Kostenpositionen sowie durch eine verbesserte räumliche Abdeckung relevanter Märkte (vergleiche Picot/Nordmeyer/Pribilla 2000, S. VII). Der Kern der Integrationsgestaltung besteht nach Gerpott darin, erwartete Synergiepotenziale in tatsächliche Synergieeffekte umzuwandeln (vergleiche Gerpott 1993, S. 120). Zur Realisierung dieser Ziele stellt die Post-Merger-Integration vier grundsätzliche Anforderungen an den Finanzbereich, die im Folgenden beschrieben werden.

Informationen an interne und externe Stakeholder schnell bereitstellen

Insbesondere zu Beginn der Integration ergibt sich seitens des Kapitalmarktes, aber auch seitens des Managements ein sehr hoher Informationsbedarf. Der externe Informationsbedarf ist hauptsächlich durch das Interesse kapitalgebender Banken und Investoren an geplanten und tatsächlich freigesetzten Synergien getrieben. Für das Management kommt es darauf an, durch eine

zielgerichtete Integration Synergien zu identifizieren und zu realisieren. Gleichzeitig – und das ist fast noch wichtiger – müssen Informationen zur laufenden Geschäftsentwicklung vorliegen, um negativen Einflüssen der Integration auf bestehende Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten entgegenzuwirken.

Wenngleich von höchster Notwendigkeit für den Integrationsprozess, ist die Bereitstellung von Informationen in der Regel schwierig, da die meisten zu integrierenden Unternehmen unterschiedlich organisiert sind, also nicht ohne Weiteres aufeinander überführbare Strukturen, Kalkulationslogiken und Standardreports aufweisen. Darüber hinaus kommen üblicherweise unterschiedliche Systeme für das Finanz- und Rechnungswesen zum Einsatz. Der eng terminierte Integrationsfahrplan erlaubt häufig nicht die Definition und Implementierung von standardisierten Reportingtools, so dass eine Vielzahl der ohnehin schon zusätzlich zur Verfügung zu stellenden Informationen sozusagen »in Handarbeit« erstellt werden müssen.

Unternehmenssteuerung durch Zusammenführung zweier Steuerungskonzepte sicherstellen

Über die kurzfristige Informationsverfügbarkeit hinaus wird die Anforderung an die Finanzintegration gestellt, die Steuerbarkeit des neuen Unternehmens zu sichern. Je nach Art der Integration fallen hierunter die Vereinheitlichung des Steuerungsverständnisses, der steuerungsrelevanten Leistungsindikatoren, der Anreiz- und Zielvereinbarungssysteme, des Lohn- und Gehaltssystems, der Rechnungslegungsstandards sowie

Finance Integration soll für interne und externe Stakeholder Transparenz schaffen

Finance Integration soll die Steuerung des Unternehmens sicherstellen

Finance Integration soll Realisierung von Synergien überwachen und einfordern

grundsätzlicher Finanzprozesse wie beispielsweise Reporting und Planung. Durch seine Richtlinienkompetenz trägt der Finanzbereich maßgeblich zur Standardisierung im Unternehmen bei.

Diese Aufgaben werden schwieriger, je unterschiedlicher die existierenden Steuerungskonzepte und gleichzeitig je ähnlicher die Unternehmen hinsichtlich Größe und Produktportfolio sind. Handelt es sich um eine Übernahme, so wird in der Regel der Steuerungsansatz des Käufers auf das übernommene Unternehmen übertragen. Handelt es sich dagegen um einen »Merger of Equals«, also den Zusammenschluss zweier weitestgehend gleichstarker Unternehmen, so ist nicht selten zu beobachten, dass Aspekte beider Steuerungsansätze in einem neu konzipierten Steuerungskonzept Eingang finden. Gerade im letzteren Fall ist es wichtig, die unterstützende Funktion des Finanzbereiches für die Kerngeschäftsaktivitäten wie Produktion und Vertrieb sicherzustellen und diese Bereiche durch Vorgaben und Bewegungsrahmen bei ihrer Integration zu unterstützen.

Synergiepotenziale im Finanzbereich aufzeigen und in Synergieeffekte umwandeln

Synergien sind grundsätzlich in allen Unternehmensbereichen zu finden. Dennoch wird häufig auf Synergien im Back-Office-Bereich – IT, Verwaltung, Finanz- und Rechnungswesen – fokussiert (vergleiche Weber/Roventa 2006, S. 281). Im Sinne von Economies of Scale wird hierbei stark auf Kosteneinsparungen abgezielt. Vor allem im Bereich des transaktionalen Accounting sieht sich

der Finanzbereich den Forderungen nach Synergien ausgesetzt. Hierunter fallen unter anderem die stark systemgetriebenen Bereiche Rechnungsstellung (Billing), Kosten- und Erlösrechnung und – falls im Finanzbereich angesiedelt – Lohnbuchhaltung. Durch Prozess- und Systemvereinheitlichungen und -zusammenlegungen bis hin zu Outsourcing in Shared Service Centern bieten diese Bereiche das größte Einsparpotenzial. Durch gezieltes Wissensmanagement beziehungsweise Erfahrungsaustausch, durch intelligente Reorganisation von Kompetenzen, Prozessen und Strukturen können Synergien darüber hinaus aber auch in allen anderen Finanzbereichen identifiziert und realisiert werden.

Controlling von Synergien und Restrukturierungs- beziehungsweise Integrationskosten

Das Controlling von Synergien soll ermitteln, inwieweit die mit dem Unternehmenszusammenschluss verfolgten monetären Ziele erreicht sind und inwieweit der Post-Merger-Integrationsprozess umgesetzt ist. Dabei realisieren sich Synergien nicht von selbst – sie müssen identifiziert und aktiv in einem professionell geführten Prozess erarbeitet werden. Der Finanzbereich ist gefordert, kontinuierlich die Projektplanung und das -monitoring zu unterstützen beziehungsweise durchzuführen und darauf aufbauend die Projekte hinsichtlich ihrer Zielerreichung zu bewerten. Ziel ist es, ein möglichst konsistentes Bild des Integrationsfortschritts und der erreichten Ergebnisse zu erhalten (vergleiche Weber/Roventa 2006, S. 284).

**»Integration light« versus
»vollständige Integration« –
Wie viel Integration muss sein?**

Ob, in welchem Umfang und in welchen Unternehmensbereichen die im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Aufgaben der Finanzintegration tatsächlich anfallen, hängt maßgeblich davon ab, bis zu welchem Grad das akquirierte Unternehmen in die Organisation des akquirierenden Unternehmens eingebunden werden soll. Wie viel Integration muss sein? Diese Frage zielt auf das Spannungsfeld ab, die integrierenden Unternehmen zu standardisieren, also stark zu integrieren oder möglichst geschäftsspezifisch zu führen. Aus Sicht der Unternehmenssteuerung sollten Geschäftsbereiche umso stärker integriert werden, je höher der Koordinationsbedarf zwischen dem akquirierenden und dem akquirierten Unternehmen ist. Als Einflussgrößen des Koordinationsbedarfs kann nach der Komplexität und Dynamik eines Geschäftsbereiches differenziert werden (vergleiche Weber/Hunold/Prenzler/Thust 2001, S. 12; Weber/Linder 2003, S. 32-52 und S. 59 f.). Hohe Komplexität erfordert umfangreiche Koordination. Hohe Dynamik verlangt dagegen nach flexiblen, also wenig zentral koordinierten Strukturen.

Komplexität wird hauptsächlich durch die Größe des Unternehmens, Marktstrukturen, Abhängigkeiten in den Wertschöpfungsstufen beziehungsweise zwischen Unternehmensteilen sowie durch stark heterogene Prozesse hervorgerufen (vergleiche Weber/Linder 2003, S. 32-52 und S. 59 f.). Um eine hohe Komplexität steuern zu können, ist eine starke Koordination zwischen den

einzelnen Unternehmensbereichen notwendig. Ein hoher Komplexitätsgrad erfordert daher ein hohes Maß an Integration, um Synergien freizusetzen und gleichzeitig Abhängigkeiten zu berücksichtigen.

Dynamik kann dagegen als etwas Unvorhersehbares verstanden werden. Sie entsteht durch schnelle Veränderungen im Markt, durch neue Wettbewerber oder Innovation. Dynamik kann nur selten zentral in einem Unternehmen gesteuert werden und verlangt folglich nach anpassungsfähigen Steuerungskonzepten. Bezogen auf die Integration ergibt sich somit die Anforderung, nur bis zu dem Grad zu integrieren, bei dem Geschäftsspezifika ausreichend Berücksichtigung finden.

Abbildung 1 verdeutlicht drei unterschiedliche Ausprägungsgrade beziehungsweise Intensitäten der Integration. Dabei schließen sich die Integrationsgrade nicht gegenseitig aus. Vielmehr folgen die zu Beginn aufgezeigten Aufgaben und Dimensionen der Finance Integration einer Art Reißverschlussverfahren, bei dem die einzelnen Integrationschritte aufeinander aufbauen. Dynamik und Komplexität eines Unternehmens sind nur selten über alle Unternehmensbereiche und organisatorischen Ebenen konstant. Der Grad der Integration muss auf jeder Ebene des Unternehmens beziehungsweise in verschiedenen Unternehmensbereichen individuell bewertet und festgelegt werden. So kann es durchaus sein, dass ein zu integrierender Unternehmensbereich auf Konzernebene nur eine schlanke Integration verlangt, einzelne Regional- oder Landesgesellschaften aber vollständig integriert werden sollten.

Je mehr Koordinationsbedarf besteht, desto stärker muss integriert werden

Von schlanker bis vollständiger Integration – Einbindung im Reißverschlussverfahren

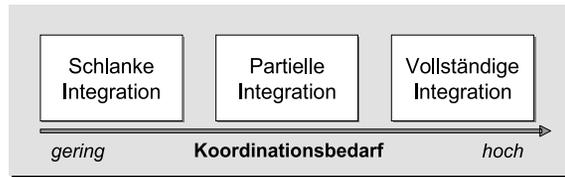


Abbildung 1: Integrationsgrad in Abhängigkeit vom Koordinationsbedarf im Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haspeslagh/Jemison 1991, S. 145)

Aus *Steuerungssicht* ist mit den Integrationsgraden auch die Kernfrage nach dem Führungsanspruch der Unternehmensleitung verbunden. Eine schlanke Integration zielt auf die Steuerung als Finanzholding mit rein finanziellem Führungsanspruch, die partielle Integration dagegen eher auf die Steuerung als Strategische Holding (auch Managementholding) mit finanziellem und strategischem Führungsanspruch ab. Die Operative Holding (auch Stammhauskonzern) mit finanziellem, strategischem und operativem Führungsanspruch lässt sich am besten durch eine vollständige Integration realisieren.

In Tabelle 1 werden die Charakteristika der verschiedenen Integrationsgrade sowie ihre Vor- und Nachteile stichwortartig skizziert (vergleiche hierzu Jansen 2001, S. 233 ff.; Kümpel/Fischedick 2004a, S. 52 f.; Wall/Langner 2006, S. 1090 f.; Weber et al. 2001, S. 9 ff.).

Ebenfalls abhängig vom Integrationsgrad ist die Dauer der Integration. Eine schlanke Integration kann in vier bis sechs Monaten abgeschlossen sein. Bei einer vollständigen Integration sind hingegen zwölf bis 18 Monate realistisch. Bei der Integration großer Unternehmen sind auch zwei bis fünf Jahre keine Seltenheit (vergleiche Fischer/Wirtgen

2000, S. 85). Eines ist dabei unabhängig von der Tiefe und Dauer einer Integration: Eine möglichst hohe Geschwindigkeit bei der Integration ist immer ein zentraler Erfolgsfaktor (vergleiche Kümpel/Fischedick 2004a, S. 51).

Wie zuvor beschrieben, bauen die Aufgaben der Finance Integration in einer Art Reißverschlussverfahren aufeinander auf. In den Kapiteln 2, 3 und 4 wird diese Reißverschlussmetapher aufgegriffen und die einzelnen Integrationsphasen von der Sicherstellung der Informationsversorgung über die Integration der Steuerungskonzepte bis hin zur Integration der Finance & Accounting (F&A) Services näher beleuchtet. Sie bekommen so einen umfassenden Überblick über die spezifischen Aufgabenfelder der jeweiligen Phasen und ihrer Wechselwirkungen.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor der Integration des gesamten Unternehmens werden in Kapitel 5 die Herausforderungen des Synergiecontrollings und ihre Bewältigung näher beleuchtet. Die schrittweise Umsetzung einer umfassenden Finance Integration in der betrieblichen Praxis wird abschließend am Beispiel der Integration des britischen Logistikunternehmens Exel in die Deutsche Post World Net kurz umris-

Die Integrationsgeschwindigkeit ist immer ein zentraler Erfolgsfaktor

	Charakteristika/ Integrationsanforderungen	Vorteile	Nachteile
Schlanke Integration (Erhaltung) ~ <i>Finanzholding</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weitgehende Autonomie des akquirierten Unternehmens ■ Führung über vergleichbare Performance Maße und Finanzkennzahlen auf hoch verdichteter Ebene; Vorgabe von Richtlinien (zum Beispiel Accounting Guidelines) ■ Beibehaltung rechtlich selbstständiger Einheiten - Integration als vorkonsolidierter Teilkonzern in den Gesamtabschluss ■ Optimierung der Ressourcen- und Personalqualität sowie der Management-Fähigkeiten durch Know-how-Transfer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leichte Umsetzbarkeit ■ Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Stabilität eher gegeben ■ Verbesserung der Finanzierung ■ Möglichkeit der Desinvestition als klar abgegrenzte, eigenständige Arbeit ■ Motivationspotenzial für dezentrale Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kaum Generierung von Synergieeffekten ■ »Unternehmen im Unternehmen« – zunehmende Zentrifugalkräfte und limitierter Austausch von Ressourcen
Partielle Integration (Symbiose) ~ <i>Strategische Holding, Managementholding</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontinuum zwischen schlanker und vollständiger Integration ■ Integration einzelner funktionaler und administrativer Bereiche ■ Integration der Unternehmens- und Funktionsbereiche, die starke Abhängigkeiten zum akquirierenden Unternehmen aufweisen ■ Integration der Steuerungskonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhaltung und Austausch der unternehmensspezifischen Stärken ■ Gemeinsames Steuerungsverständnis im Gesamtunternehmen ■ Schnelle Integration möglich ■ Synergiepotenziale zwischen Tochtergesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Notwendigkeit der gleichzeitigen Aufrechterhaltung der Grenzen zwischen den Firmen und ihrer Durchlässigkeit ■ Limitierte Kostensynergien ■ Komplexe und uneinheitliche Landschaft der Finanzprozesse und -systeme ■ Zuständigkeitskonflikte
Vollständige Integration (Absorption) ~ <i>Operative Holding, Stammhauskonzern</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zentrales Führungskonzept bei homogenen Geschäftsfeldern ■ Verlust der wirtschaftlichen Selbstständigkeit des übernommenen Unternehmens ■ Integration der Steuerungskonzepte ■ Integration der Organisation in allen Finanzbereichen ■ Integration rechtlicher Strukturen bis auf Kostenstellenebene ■ Systemintegration 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schaffung einer neuen Unternehmens- und Leistungskultur reflektiert in einem gemeinsamen Steuerungsansatz, einheitlichen Prozessen und Systemen ■ Realisierung umfangreicher Synergiepotenziale im Finanzbereich möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gefahr einer Lähmung der Organisation ■ Aufwendige und zeitintensive Integration parallel zum Tagesgeschäft ■ Professionelle Kommunikation intern und extern notwendig

Tabelle 1: Charakteristika, Vor- und Nachteile der Integrationsgrade

sen. Eine Übersicht über Risiken und Erfolgsfaktoren in der Integration rundet die Ausführungen ab.

Abbildung 2 gibt einen kurzen Überblick über die Gliederung des vorliegenden Bandes und soll Ihnen als Leitfaden dienen.

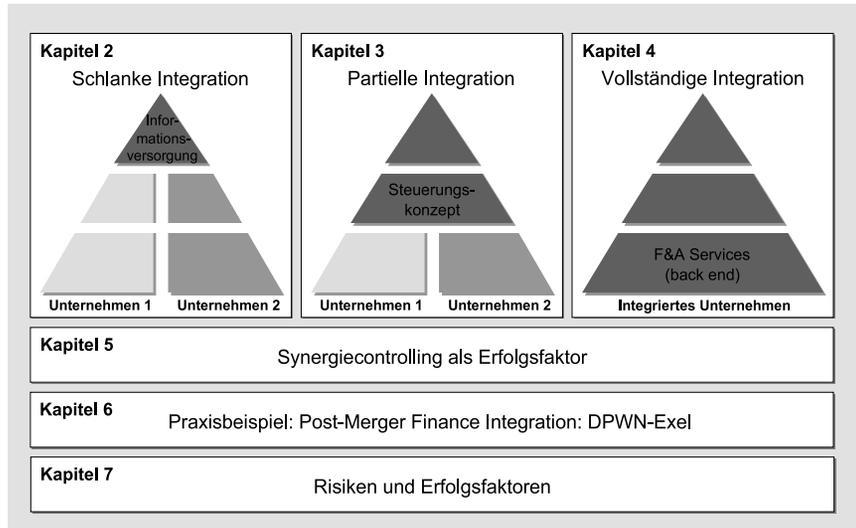


Abbildung 2: Thematische Struktur des vorliegenden Advanced Controlling-Bandes