

Integration von Unternehmensübernahmen in der chemischen Industrie

Eine betriebswirtschaftliche Analyse erarbeitet aus
Praxisbeispielen

Inhalt

1	Vorwort.....	3
2	Herausforderung Integration	3
3	Handlungsempfehlungen entlang des Integrationsprozesses.....	3
3.1	Vorbereitung der Integration	3
3.1.1	Entwicklung einer Integrationsstrategie.....	3
3.1.2	Organisation der Integration.....	4
3.1.3	Ermittlung der Synergiepotentiale und Integrationsaufwendungen	6
3.2	Durchführung der Integration aus Sicht des Finanzressorts	7
3.2.1	Organisatorische und prozessuale Integration	7
3.2.2	Bilanzierung	8
3.2.3	Überwachung der Synergierrealisierung und Integrationsaufwendungen	9
3.3	Überprüfung des Akquisitions- und Integrationserfolges	10
4	Zusammenfassung und Ausblick	11

Betriebswirtschaftlicher Ausschuss

1 Vorwort

Unternehmensübernahmen zielen auf eine strategische Ergänzung oder Neuausrichtung des eigenen Markt-/Produktportfolios. Die wirtschaftliche Tragweite einer Akquisition und die gegenüber internem Wachstum höheren Risiken, vor allem der Integration und Synergierrealisierung, stellen besondere Anforderungen an das Management. Ein Scheitern ist allzu häufig auf ein Unterschätzen dieser Risiken zurückzuführen.

Der Betriebswirtschaftliche Ausschuss des VCI hat sich in mehreren Sitzungen mit den komplexen Fragestellungen der erfolgreichen Integration befasst. Anhand von Praxisbeispielen aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie, Erfahrungsberichten aus dem Kreis der Mitgliedsunternehmen wie auch Experteninterviews sind die Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und Handlungsempfehlungen formuliert worden.

2 Herausforderung Integration

Bei einer Zusammenführung von Unternehmen wird die Integration vielfach als die schwierigste, längste und letztlich über Erfolg oder Misserfolg entscheidende Prozessphase bezeichnet. In dieser Phase muss die im Rahmen der Akquisition ermittelte strategische Eignung des zu erwerbenden Unternehmens unter Beweis gestellt werden. Es gilt, die Synergien zu realisieren. Gleichzeitig müssen die für alle Teilbereiche der Due Diligence erstellten Chancen- und Risikoanalysen sachgerecht berücksichtigt werden.

Dass eine wertsteigernde Integration nicht einfach ist, belegen Umfragen.

Sie zeigen, dass zwischen 30% und 60% scheitern. Zu den größten Fallstricken zählen:

- Fehlen eines für das gesamte Integrationsprojekt verantwortlichen Managers und Teams,
- unzureichende Umsetzung des Integrationsplanes durch Fehler im Projektmanagement, z. B. aufgrund mangelnder Festlegung von Meilensteinen oder schwacher Überwachung im Rahmen des Integrationscontrollings,
- fehlende Kommunikation des Integrationsprozesses,
- keine adäquate Bereitstellung von Ressourcen für den Integrationsprozess,
- zu starkes Fokussieren auf defensive Synergien, z.B. Kostenreduktionen, zu Lasten offensiver Synergien wie Umsatzsteigerungen,
- Unterschätzen des Aufwandes für die kulturelle Integration und die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur.

Der Erfolg eines Akquisitionsprojekts kann deutlich erhöht werden, wenn die typischen Fehler durch eine systematische, strategische und operative Integrationsplanung und -umsetzung vermieden werden.

3 Handlungsempfehlungen entlang des Integrationsprozesses

3.1 Vorbereitung der Integration

3.1.1 Entwicklung einer Integrationsstrategie

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Integration ist das Festlegen einer klaren

Integrationsstrategie. Es ist eine Grundsatzentscheidung über den Integrationsgrad, zu treffen. In der Praxis ist eine teilweise oder vollständige Integration anzutreffen. Die Erhaltung der vollständigen organisatorischen Autonomie stellt die Ausnahme dar.

Wichtig für die Strategie ist die Definition so genannter „Non Negotiables“. Dabei handelt es sich um grundlegende Entscheidungen, die im späteren Integrationsprozess nicht weiter zur Diskussion gestellt werden, um Verzögerungen zu vermeiden.

Die Integrationsstrategie selbst ist vor allem von der Größe des zu erwerbenden Unternehmens oder Unternehmensteils, seiner geographischen Diversifikation und der eigenen Zielsetzung der Unternehmensübernahme abhängig.

Ein weiteres vorab zu definierendes Element ist die angestrebte Integrationsgeschwindigkeit. Eine Beschleunigung des Integrationsprozesses hat den Vorteil, Synergien frühzeitig zu realisieren. Sie ist allerdings mit dem Risiko verbunden, auf Grund des Zeitdrucks Kompromisse bei der Integration zu machen. Dies kann sich gerade bei Entscheidungen, mit langfristigen Wirkungen empfindlich niederschlagen. Bei einem großzügigen Zeitplan stellen sich die Chancen und Risiken entsprechend umgekehrt dar. Wichtig ist jedoch die Festlegung eines klaren und einzuhaltenden Zeitplanes.

Erfahrungswerte zeigen, dass Integrationen von kleineren Unternehmen zwischen drei und sechs Monaten dauern. Hierbei handelt es sich um Übernahmen, die in aller Regel eine geringe Internationalität und Komplexität aufweisen. Die Integration größerer Unternehmen mit häufig multinationaler Ausrichtung und hoher Komplexität, z.B. mit bei einem hohen Integra-

tionsgrad, sollten nach zwölf bis achtzehn Monaten abgeschlossen sein.

Bei der Integration branchentypischer Funktionen wie Umweltschutz, Sicherheit und Qualitätsmanagement ist ein selektives Vorgehen auf Basis umfassender Integrationspläne notwendig. Besonderes Augenmerk gilt dem Vertrieb und der Kommunikation zu Kunden und Lieferanten. Hohe Bedeutung haben eine frühzeitige Absicherung oder der Ausbau der Geschäftsbeziehungen.

Bei einzelnen operativen Funktionsbereichen eines Unternehmens, wie zum Beispiel der IT-Systemintegration oder wichtigen Funktionen des Finanzbereichs, werden in der Regel keine Kompromisse eingegangen. Die IT- und Finanzsysteme werden konsequent vom übernehmenden Unternehmen vorgegeben und schnell im zugekauften Bereich implementiert.

3.1.2 Organisation der Integration

Ziel der Vorbereitung ist die Erarbeitung abgestimmter Pläne je Geschäftseinheit, Funktion und Region. Die Pläne beinhalten die Zielstrukturen und -prozesse, das zur Verfügung stehende Integrationsbudget, die zu erzielenden Synergien sowie Meilensteine und Zeitpläne für die Umsetzung. Sie stellen den Leitfaden für die betroffenen Einheiten dar. Im Hinblick auf die Meilensteinplanung ist der Zeitpunkt, ab dem Erwerber und Erworbenener in einem Land als wirtschaftliche Einheit am Markt tätig werden, von besonderer Bedeutung. Für diesen Tag müssen die Mindestanforderungen definiert werden. Hierzu gehören regelmäßig eine einheitliche Außendarstellung, einheitliche Rechts- und Managementstrukturen sowie ein harmonisiertes Ziel- und Vergütungssystem. Die wesentlichen Geschäftsprozesse müssen abgestimmt sein und die IT-Systeme laufen.

Nachrangig sind Prozesse, die auch bei temporärem Ausfall das laufende Geschäft nicht gefährden.

Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Integration ist die Etablierung einer schlagkräftigen Projektorganisation. Auf Basis der Integrationsstrategie leitet der Integration Champion das Integrationsprojekt. Dieser ist für den Aufbau der Projektorganisation und die Steuerung des Gesamtprozesses verantwortlich und berichtet an einen Lenkungskreis.

Der Lenkungskreis besteht in der Regel aus Vertretern des Top-Managements des Unternehmens. Er trifft alle für die Integration wesentlichen Entscheidungen. Der Integration Champion wird in der Projektführung von einem zentralen Integrationsstab und regionalen und lokalen Teams sowie häufig durch externe Berater unterstützt. Der Integrationsstab ist im Rahmen seiner Projektführungsaufgaben insbesondere für die Themengebiete Kommunikation, Recht, Personal und Organisation sowie Controlling und Change-Management zuständig.

Die Integration der operativen Funktionsbereiche wie F&E, Produktion, Einkauf, Marketing/Vertrieb sowie die Verwaltungsfunktionen IT, Steuern, Rechnungswesen, Recht und Personal werden hingegen von Experten unter der Leitung der entsprechenden Funktionsbereiche bzw. Konzernfunktionen durchgeführt. Hierbei kommen dem Integrationsstab Koordinationsaufgaben zwischen den einzelnen Bereichen und dem Lenkungskreis als oberste Entscheidungsinstanz zu. Dies ist von besonderer Relevanz für funktionsübergreifende Entscheidungen in Bezug auf Standorte, z.B. für Produktion, F&E oder Verwaltung, sowie die Harmonisierung gesellschaftsrechtlicher Strukturen.

Aufgrund der in der chemischen Industrie üblichen hohen Kapitalintensität der Produktion und der daraus folgenden großen Bedeutung von Entscheidungen über Produktionsstandorte bietet es sich an, dies gesondert in den Projektstrukturen zu berücksichtigen. So erfolgte in den untersuchten Akquisitionen regelmäßig die Einrichtung eines für Standortfragen zuständigen Integrationsteams, in dem alle relevanten Bereiche und Funktionen vertreten sind.

Von Bedeutung ist zudem die Einbindung des Managements des erworbenen Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs in die Projektorganisation. Dadurch wird sichergestellt, dass das know-how des erworbenen Unternehmens eingebracht und die Akzeptanz erhöht wird.

Ganz entscheidend für eine reibungslose Integration ist die zeitnahe Besetzung der oberen Managementebenen in der Anfangsphase der Integration, z.B. ab dem „day one“. Dies gewährleistet, dass die in der Linie verantwortlichen Führungskräfte in die zu treffenden Entscheidungen angemessen eingebunden sind und ihre Durchsetzung unterstützen.

Schlussendlich ist vom Integrationsstab ein detailliertes Kommunikationskonzept zu erarbeiten. Dies ist bedeutsam, da der Erfolg einer Integration entscheidend davon abhängt, dass das Integrationsteam sich die Unterstützung oder zumindest aktive Mitwirkung aller Interessengruppen, insbesondere der Mitarbeiter und des Managements, sichert. Hierzu empfiehlt sich eine Kombination aus schriftlicher Information, einer Internetplattform („Integration News Online“) und persönliche Informationen wie regelmäßige Informations- und Kennenlernveranstaltungen. Damit soll insbesondere ein Zusammenwachsen von alten und neuen Mitarbeitern

und deren „Wir“-Gefühl gefördert werden. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Bindung der übernommenen Mitarbeiter und Führungskräfte an das „neue Unternehmen“ spürbar stärker ist, wenn es gelingt, Prozesse, Lösungen oder Institutionen aus beiden Häusern in die gemeinsame Unternehmung zu übernehmen.

3.1.3 Ermittlung der Synergiepotentiale und Integrationsaufwendungen

Eine herausragende Bedeutung im Rahmen von Unternehmensübernahmen ist der Ermittlung der Synergiepotentiale und der Integrationsaufwendungen beizumessen. Hierbei nimmt die Qualität der Informationen über das zu übernehmende Unternehmen im Zeitverlauf zu. Dies bedeutet, dass es sich bei der Identifikation von Projekten zur Realisierung von Synergien um einen Prozess von anfangs lediglich pauschal geschätzten Effekten bis hin zu quantitativ belastbaren Ergebnissen einzelner Projekte handelt.

Die größte Bedeutung haben im allgemeinen Umsatz- und Kostensynergien. Umsatzynergien entstehen z.B. durch eine verbreiterte Kundenbasis oder ein verbreitertes Produktportfolio. Kostensynergien entstehen im Wesentlichen durch Personalabbau im Zuge der Zusammenlegung von Funktionen. Betroffen hiervon sind vor allem administrative Bereiche, der Vertrieb sowie die F&E, sowohl in der Unternehmenszentrale wie auch in den weltweiten Landesorganisationen. Hinzu kommen die Konsolidierung der IT-Landschaft und die Optimierung von Anlagen- bzw. Produktionsstandorten. So kann die Schließung einzelner Standorte zu effizienterer Produktion durch optimierte Produktionszyklen führen. Eine Konsolidierung der Produktion führt ferner zu

deutlichen Einsparungen bei zukünftigen Investitionen.

Kostensynergien, vor allem in der Verwaltung, lassen sich gut auf der Basis von Benchmarks bestimmen.

Im Rahmen der Projektdefinition und -kontrolle hat es sich bewährt, eine Maßnahmendatenbank aufzubauen. In dieser Datenbank werden die Projekte und ihre Projektverantwortlichen genannt, die wesentlichen Maßnahmen kurz beschrieben, Personalmaßnahmen quantifiziert und ihre Umsatz- bzw. Kosten- oder anderweitigen Auswirkungen auf das Ergebnis dokumentiert. Die einzelnen Maßnahmen werden mit definierten „Härtegraden“ hinterlegt. Entsprechend dem Umsetzungsfortschritt wird der Härtegrad der Maßnahmen angepasst. Die Maßnahmen müssen sauber definiert sein, um später eine Überprüfung zu ermöglichen. So ist vor allem bei Personalmaßnahmen eine enge Verzahnung mit den Zahlen des Personalwesens erforderlich. Daneben muss frühzeitig festgelegt werden, wann Einsparungen als nachhaltig angesehen werden. Ferner muss festgelegt werden, ob Einsparungen auf der Ebene von Einzelprojekten oder lediglich auf aggregierter Ebene betrachtet werden. Die Erfahrung zeigt, dass es besser ist, viele kleinere Projekte zu definieren, als wenige große mit entsprechend hohem Risiko.

Um Synergien zu realisieren, fallen häufig Einmalaufwendungen an. Als Faustregel gilt, dass diese Aufwendungen das anderthalb- bis zweifache der erwarteten jährlichen Einsparungen nicht überschreiten sollten. Hierzu zählen

- Abfindungen für Personalmaßnahmen,
- Kosten für die Konsolidierung von Anlagen und Produktionsstandorten, also Stilllegungen und Abrisse,

- Kosten für die Beseitigung von Umweltschäden,
- Kosten für die Kündigung von Verträgen (beispielsweise mit Lieferanten) sowie
- Ausgaben für Arbeitssicherheit, Qualitätssicherung und Umweltstandards.

Zur weiteren Vertiefung des Integrationsprozesses aus funktionaler Sicht werden sich die Erläuterungen im Folgenden exemplarisch auf die Integration des Finanzressorts beschränken.

3.2 Durchführung der Integration aus Sicht des Finanzressorts

3.2.1 Organisatorische und prozessuale Integration

Die Integration des Finanzressorts wird regelmäßig unter der Führung des Managements des Erwerbers sowie unter Zugrundelegung seiner Organisationsform, seiner Prozesse und seines IT-Systems vorgenommen. Diese „Non Negotiables“ müssen bereits fest stehen, um langwierige, aufwändige und letztlich nicht wertschaffende Entscheidungsprozesse zu vermeiden.

Im Interesse einer raschen Integration empfiehlt es sich, dass sämtliche Funktionen und Prozesse auf allen Ebenen (zentral, regional, lokal) schnellstmöglich auf die Finanzorganisation des Erwerbers übertragen werden. Zur Realisierung größtmöglicher Synergieeffekte ist es unvermeidbar, dass durch die Zusammenführung der Finanzfunktionen der beiden Unternehmen zeitnah erste Kostensynergien durch den Abbau von Personal realisiert werden. Hierbei ist aus Sicht des Erwerbers zu berücksichtigen, dass die für die Überleitung von kritischen Informationen erforderlichen Mitarbeiter der übernommenen Einheit, zumindest für eine Über-

gangszeit, an das akquirierende Unternehmen gebunden werden. Darüber hinaus steigt in vielen Fällen das Transaktionsvolumen im Rechnungswesen oder der Arbeitsanfall in anderen Bereichen des Finanzressorts dauerhaft an. Dies macht eine Aufstockung der personellen Ressourcen des Erwerberunternehmens durch Integration von Mitarbeitern des erworbenen Unternehmens erforderlich.

Eine weitere zentrale Integrationsmaßnahme im Finanzressort betrifft die Einbeziehung des erworbenen Unternehmens in das Finanzmanagement des Erwerbers. Hierunter fällt zum Beispiel die Einbindung in die bestehenden Treasury- und Liquiditätsplanungssysteme, die Berücksichtigung in den Sicherungsstrategien für Währungen und Zinsen sowie die Vermögensverwaltung externer Träger der Altersversorgung. Darüber hinaus wird das erworbene Unternehmen bei den steuerlichen Planungen und Gestaltungen des Erwerbers berücksichtigt, z.B. über eine Einbeziehung in steuerlichen Organisationsformen oder Steuerkonsolidierungen. Auch hier umfassen die Maßnahmen über die organisatorische Einbindung hinaus regelmäßig eine Integration in die bestehenden IT-Systeme und Prozesse des Erwerberunternehmens.

Letztlich ist die Integration des erworbenen Unternehmens in die Prozesse des Erwerberunternehmens für das Konzernrechnungswesen von besonderer Bedeutung. Der Erwerber hat die Akquisition ab dem Erwerbszeitpunkt in die externe Rechnungslegung des Konzerns einzubeziehen. Hierfür ist die Anpassung der Bilanzierungsvorschriften und der Kontenpläne des erworbenen Unternehmens an die des Erwerbers nötig. Ferner sind die kaufmännischen IT-Systeme der erworbenen Gesellschaften schnellstmöglich an

die Rechnungswesensysteme des übernehmenden Unternehmens anzubinden. Dies kann in der Regel kurzfristig durch Einrichtung entsprechender Schnittstellen geschehen. Zumeist werden die Umsetzungsprozesse durch das Konzernrechnungswesen zentral gesteuert. Angesichts regelmäßig enger Zeitpläne für die externe Berichterstattung erfordert dies eine zeitnahe Durchführung der Integrationsmaßnahmen.

Darüber hinaus ist eine schnelle Zusammenführung des internen Rechnungswesens bzw. Management Reportings einschließlich der entsprechenden Forecasting- und Planungsprozesse elementar für die Steuerung der „NewCo“. Die Integration des Managementreportings beinhaltet die Festlegung der zentralen Steuerungsgrößen. Außerdem ist die Integration des Investitionscontrollings auf Grund der Kapitalintensität und der Investitionszyklen der Branche von Bedeutung. Die bilanzielle Abbildung des Erwerbs selbst stellt eine Kernaufgabe des Finanzressorts im Rahmen der Integration dar. Sie wird im folgenden Kapitel vertieft.

3.2.2 Bilanzierung

Ein Unternehmenserwerb erfordert nach den internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS 3) eine Kaufpreisallokation. Die Aufteilung des gezahlten Kaufpreises auf die Vermögenswerte und Schulden des erworbenen Unternehmens setzt sich aus drei Schritten zusammen: Identifikationsphase, Bewertungsphase und Ableitung des Geschäftswerts (Goodwill). Während der Identifikationsphase werden die Werttreiber des Geschäfts und die damit verbundenen Vermögenswerte aufgedeckt. Dabei werden auch Positionen betrachtet, die bisher beim erworbenen Unternehmen nicht bilanziert wurden. Die

Bewertungsphase hat als Ziel, die Zeitwerte der identifizierten Vermögenswerte mit Hilfe von verschiedenen Bewertungsmethoden, wie zum Beispiel Markt-, Ertrags- oder Kostenverfahren, zu bestimmen. Diese Zeitwerte stellen die Anschaffungskosten der Vermögenswerte des erwerbenden Unternehmens dar. Insbesondere beim immateriellen Vermögen kommen Ertragswertverfahren zum Einsatz, die von der Geschäftsplanung und den Kapitalkosten des erworbenen Unternehmens beeinflusst werden. Bei der Ermittlung der Zeitwerte ist nur die Sicht des erworbenen Unternehmens relevant, daher können z. B. Restrukturierungsrückstellungen für geplante Standortschließungen auch nur bei bereits beschlossenen Maßnahmen berücksichtigt werden. Am Ende des Prozesses wird der Kaufpreis dem auf dieser Basis ermittelten Reinvermögen gegenübergestellt. Der Goodwill verbleibt als Restgröße und ist interpretierbar als Zahlung des Käufers für erwartete Synergien und nicht bilanzierungsfähige Vermögenswerte wie Marktzugang oder Human Capital.

Bei Zukäufen von Unternehmen in der chemischen Industrie werden üblicherweise die im Produktionsprozess verwendeten chemischen Verfahren als patentierte oder unpatentierte, aber dokumentierte Technologien identifiziert. Diese Technologien werden im Rahmen der Kaufpreisallokation ebenso aktiviert, wie der Zugang zu Kunden, z. B. in Form von Kundenlisten oder Kundenbeziehungen. Ein weiterer Treiber in der chemischen Industrie sind laufende F&E-Projekte des erworbenen Unternehmens. Diese müssen bei einem erwarteten zukünftigen wirtschaftlichen Nutzen vom Erwerber aktiviert werden. Für die Bewertung von Sachanlagen werden oftmals Kostenverfahren verwendet. Die

Neubewertung der Vorräte erfolgt unter Berücksichtigung aktueller Marktpreise.

Der Prozess der Kaufpreisaufteilung ist mit einem erheblichen Dokumentationsaufwand verbunden. Dies gilt für die interne Organisation sowie für externe neutrale Gutachter. Ziel ist es den Anforderungen der Wirtschaftsprüfer und ihrer Aufsichtsbehörde gerecht zu werden.

In Konzernen kommt ein weiterer Schritt, das sogenannte Push-Down Accounting, hinzu. Die Zeitwerte der erworbenen Vermögensgegenstände müssen vom Konzern auf die Gruppengesellschaften herunter gebrochen werden und sollten zeitnah zur Akquisition gebucht werden. Darüber hinaus ist für bestimmte Positionen, wie Sachanlagen oder Rückstellungen, eine Buchung in der jeweiligen lokalen juristischen Einheit unumgänglich. Der Goodwill hingegen kann auch in der Konzernbuchhaltung fortgeführt werden. Das Push-Down Accounting erhöht die Anforderungen an die Buchhaltungen untergeordneter lokaler Einheiten deutlich und erfordert eine entsprechende Kommunikation und Schulung.

Die zusätzlichen Abschreibungen der aufgedeckten stillen Reserven verschlechtern das Ergebnis des erworbenen Geschäfts im Konzern. Dies ist in die Planungen einzubeziehen. Die Kommunikation an das Management und weitere Stakeholder ist entscheidend, um ein Bewusstsein für die „neuen“ Zahlen zu generieren.

Die Kaufpreisaufteilung unterstellt den Kenntnisstand zum Übernahmzeitpunkt. Dennoch benötigen der Gesamtprozess der Identifikation, Bewertung und Goodwill-Ableitung, sowie die Abstimmung zwischen externem neutralem Gutachter, Wirtschaftsprüfer, erworbenem Unternehmen und Erwerber eine gewisse Zeit. Für Unter-

nehmen, die nach IFRS bilanzieren, darf diese Spanne höchstens ein Jahr betragen. Bei der Bilanzierung von Integrationskosten nach IFRS ist es wichtig, den kausalen Zusammenhang mit der tatsächlichen Akquisition nachzuweisen. Dementsprechend ist es von entscheidender Bedeutung, die Strukturen in der Kostenrechnung anzulegen und die Dokumentation der Projekte samt Strukturkosten aktuell zu halten.

3.2.3 Überwachung der Synergie- realisierung und Integrations- aufwendungen

Die Realisierung der Synergien sollte durch das zentrale Controlling und/oder den Integrationsstab erfolgen. Hierbei ist eine quartalsweise oder sogar monatliche Aktualisierung erforderlich. In jedem Fall sollte das zentrale Controlling die Daten verifizieren und gegen die Gesamtunternehmensdaten validieren. Die Wirksamkeit der Synergieprojekte sollte sich in den Ist-Zahlen der Ergebnisrechnung und des Cash Flows nieder schlagen.

Der Nachweis der Einsparungen aus Projekten verschiedener Bereiche ist allerdings oft problematisch, da sich diese nicht regelmäßig aus der Kostenstellenrechnung ableiten lassen. Häufig werden die Kosten direkt in der Ergebnisrechnung abgerechnet. Des Weiteren führen Steigerungen der Personalkosten, neue Abrechnungssysteme oder Richtlinien der Kostenrechnung zu geänderten Werteflüssen oder inhaltlichen Brüchen in den Zeitreihen. Somit sind die Zahlen in vielen Fällen nicht mehr direkt vergleichbar. Um jedoch die Effizienz der Maßnahmen beurteilen zu können, muss die Vergleichbarkeit so gut wie möglich hergestellt werden, notfalls durch zusätzliche Überleitungsrechnungen. Auf Basis der eingangs genannten Maßnahmendatenbank ist ein Berichtswesen

aufzubauen, mit dem die Umsetzung der Projekte durch den Lenkungskreis bzw. den Integrationsstab regelmäßig verfolgt wird. Nur ein eng geführtes Berichtswesen gibt die Möglichkeit, bei Abweichungen rechtzeitig Ersatzmaßnahmen anzustoßen.

Erfahrungsgemäß spiegeln sich Personalmaßnahmen nur unzureichend in Kostendarstellungen wider. Hilfreich ist hier eine sehr exakte Definition der Maßnahmen in einer entsprechenden Datenbank. Dies kann durch Hinterlegen von Namen oder Personalnummern erfolgen, welche anschließend mit den Systemen des Personalwesens abgeglichen werden können.

Die Verfolgung der Synergien und Einmalkosten ist ein wesentlicher Bestandteil der Berichterstattung über den Integrationsprozess. Er ist Bestandteil der Besprechungen im Lenkungskreis und im Integrationsstab. Bei vielen Unternehmen wird das Erreichen der Synergien in die Zielvereinbarungen des Managements übernommen. Um eine direkte Erfolgsbeteiligung herzustellen, schlagen sie sich häufig sogar in den variablen Vergütungsvereinbarungen nieder. Hierbei ist allerdings der Zeitplan der einzelnen Maßnahmen zu berücksichtigen, der ausweist, wann die Einsparungen ergebniswirksam werden, um einen konsistenten Gleichlauf zu gewährleisten.

Für die Messbarkeit der Integrationskosten empfiehlt es sich, die relevanten Kosten mit einer separaten Kostenstelle zu erfassen. Die Bestimmung der realisierten Integrationspotenziale kann durch die Definition eines zeitlichen "Nullpunktes" für Synergien erfolgen, gegen den monatlich oder quartalsweise die Ist-Zahlen gemessen werden.

Die Messung erfolgt z. B. durch den Vergleich von „pro forma historischen Umsätzen“ der ehemaligen Einzelunternehmen

mit den tatsächlichen Ist-Umsätzen des gemeinsamen Unternehmens, um die Umsatzsteigerung zu berechnen. Möglich ist ferner, die Anzahl der Mitarbeiter zu einem Stichtag mit der Mitarbeiterreduktion zu vergleichen. Oder es können „pro forma kombinierte Verwaltungskosten“ mit den aktuellen Verwaltungskosten verglichen werden.

Ganz entscheidend für den Erfolg der Synergierrealisierung ist eine quantitativ nachprüfbare Kostensenkung in der aktuellen Ergebnisrechnung. Aus diesem Grund empfiehlt es sich dringend, keine Planungsdaten, sondern Ist-Daten der Vorperioden als Referenzwerte zu verwenden.

Der Integrationsstab bzw. das zentrale Controlling sollte darauf achten, dass Synergien nicht durch einen Kostenaufbau an anderer Stelle aufgezehrt werden. Ein Beispiel hierfür ist ein planmäßiger Mitarbeiterabbau, der dann durch den verstärkten Einsatz von Leihkräften kompensiert wird. Dieser Effekt kann vermieden werden, indem eine Kostenreduktionsvorgabe mit einer Gewinnvorgabe verknüpft wird.

3.3 Überprüfung des Akquisitions- und Integrationserfolges

Der wirtschaftliche Erfolg einer Akquisition kann aus der laufenden Berichterstattung nur unvollständig nachvollzogen werden. Diese erfolgt auf der Ebene von Geschäftseinheiten und ist nicht projektbezogen. Daher sind von der Unternehmensleitung Nachkontrollen oder „Post Acquisition Reviews“ der im Rahmen der Akquisition und Kaufpreisfindung angenommenen Entwicklung ausdrücklich zu veranlassen. Solche Nachkontrollen können fallweise, zu festgelegten Terminen oder für längere Betrachtungszeiträume durchgeführt werden. Diese sollten zu

einem Soll-/Ist-Vergleich finanzieller Kennzahlen führen und einen Erfahrungsbericht zur Integration, Synergierrealisierung und anderen Akquisitionskriterien abgeben. Bei der quantitativen Nachkontrolle sollte der Geschäftsplan mit der tatsächlichen Entwicklung verglichen werden. Zeitlich sind Nachkontrollen sinnvoll nach Ablauf von mindestens einem vollen Geschäftsjahr sowie nach drei und maximal fünf Jahren. Da im Zeitverlauf die Unternehmensteile zusammenwachsen und das fortlaufende Geschäft die Auswirkungen der Synergieprojekte überlagern, ist eine seriöse Messung später kaum mehr möglich.

Die Aufbereitung der „neuen“ Ist-Zahlen nach der Integration aus den Berichtserstattungssystemen ist eine technisch anspruchsvolle Aufgabe. Abhängig von der Integrationstiefe steigt die Komplexität stark an. Würde das Akquisitionsobjekt beim Erwerber als eigene Geschäfts- und Berichtseinheit fortgeführt, wäre die Datenerhebung einfach. Viel häufiger ist in der Praxis jedoch, dass die einzelnen Geschäftsfelder einer Akquisition mit den Geschäftsfeldern des Erwerbers kombiniert und in bestehende Strukturen integriert werden. Die Planung der Nachkontrolle sollte daher schon mit Beginn der Integration erfolgen. So können Mechanismen für die Datenerhebung rechtzeitig implementiert werden. Für den Soll-/Ist-Vergleich sind die Effekte der Kaufpreisallokation zu eliminieren. Die im Zuge der Erstkonsolidierung durchgeführte Neubewertung der übernommenen Wirtschaftsgüter führt zu Ergebnisauswirkungen, die im ursprünglichen Geschäftsplan nicht vorhanden waren. Diese Auswirkungen müssen für den Soll-/Ist-Vergleich eliminiert werden, um ein vergleichbares Bild zu zeichnen.

Neben der quantitativen Analyse sollten auch qualitative Aspekte analysiert und berichtet werden. So sollte auch qualitativ, im Sinne von Erfahrungsberichten, über die Planung und Umsetzung der Integration und die Realisierung der Synergien berichtet werden, um Hinweise und Hilfestellungen für künftige oder parallele Projekte zu geben. Ein Bericht über sonstige wichtige Akquisitionskriterien - wie zum Beispiel Marktzugang, Technologiebasis und bei börsennotierten Unternehmen eine Untersuchung über die Reaktion der Kapitalmärkte - rundet die Berichterstattung ab.

Die Nachkontrolle erfolgt federführend von einer zentralen Controlling- oder M&A-Einheit. Dabei ist auf die ausreichende Neutralität der durchführenden Stelle zu achten. Die operativ verantwortlichen Einheiten sollten die Feststellungen der Nachkontrolle jedoch kommentieren und die Gelegenheit bekommen ihre Gegenmaßnahmen darstellen zu können.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Integration sind die frühzeitige Festlegung der Integrationsstrategie, der Integrationsgrad und eine darauf ausgerichtete Ausgestaltung der Projektorganisation. Vor allem im Finanzressort sind die Wiechen für eine Integration frühzeitig zu stellen. Neben der Überwachung der Synergien und der Integrationskosten sowie der einheitlichen Ausrichtung des Finanz- und Controllingssystems ist ein akzeptiertes Steuerungs- und Vergütungskonzept zu etablieren, um dem Projektteam und der Unternehmensleitung frühzeitig Informationen zum Integrationserfolg bereitstellen zu können. Die bilanzielle Abbildung des Unternehmenserwerbs selbst ist eine Kern-

aufgabe des Finanzressorts und bedarf einer engen Abstimmung zwischen den internen Fachabteilungen und externen Gutachtern. Im Vorfeld sind Kostenrechnungsstrukturen zu schaffen und Dokumentationen anzulegen, um die Werttreiber zu identifizieren, zu bewerten und den Goodwill abzuleiten.

Zur Überprüfung des Akquisitions- und Integrationserfolges sind Nachkontrollen notwendig. Mit der Tiefe des Integrationsgrades steigt die Komplexität einer quantitativen Nachbetrachtung stark an. Insofern gilt es auch hier, die Nachkontrolle bereits bei der Integrationsplanung zu berücksichtigen und die technischen Voraussetzungen der ex post Datenerhebung zu schaffen. Qualitative Berichte wie etwa zum Marktzugang, technologischen Verbesserungen oder die Reaktion der Kapitalmärkte auf eine vollzogene Akquisition runden das Bild über den Erfolg einer Übernahme ab.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise wird die Konsolidierung auch in der chemischen Industrie vorantreiben. Für starke Marktteilnehmer ergeben sich lukrative Übernahmeziele. Voraussetzung für die Schaffung von Werten durch externes Wachstum ist neben einem strategischen Fit des Übernahmeziels und einem angemessenen Kaufpreis auch eine professionelles Integrationsmanagement.