



**Münsteraner Schriften  
zur Internationalen Unternehmensrechnung**

Herausgegeben von Peter Kajüter

Tobias Dickmann

# **Controllingintegration nach M&A-Transaktionen**

Eine empirische Analyse

Band 2



**PETER LANG**

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Die Ausgestaltung des Controllingsystems im erworbenen Unternehmen ist eine wesentliche Aufgabe während einer Unternehmensintegration. Dem Controlling kommt in dieser Phase eine Doppelfunktion zu, da es zunächst einer Integration des Controllingsystems bedarf, um die relevanten Informationen über das erworbene Unternehmen zu erhalten und es im Anschluss daran steuern zu können. Zusätzlich ergeben sich aus der Controllingintegration Synergiepotenziale, die es im Rahmen der Zusammenführung zu realisieren gilt. In der Vergangenheit wurden die Aufgaben und Probleme einer Controllingintegration jedoch häufig unterschätzt und unsystematisch analysiert. Die Arbeit untersucht die Ausgestaltung der Controllingintegration nach M&A-Transaktionen und zeigt Empfehlungen für Forschung und Praxis auf.

Tobias Dickmann, geboren 1980 in Düsseldorf, studierte von 2001 bis 2006 Betriebswirtschaftslehre an der Universität Düsseldorf sowie am Trinity College in Dublin. Von 2006 bis 2010 arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Internationale Unternehmensrechnung an der Universität Münster.

## Controllingintegration nach M&A-Transaktionen

# **Münsteraner Schriften zur Internationalen Unternehmensrechnung**

Herausgegeben von Peter Kajüter

Band 2



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Tobias Dickmann

# **Controllingintegration nach M&A-Transaktionen**

Eine empirische Analyse



**PETER LANG**

Internationaler Verlag der Wissenschaften

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2010

Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.

D 6

ISSN 1868-7687

ISBN 978-3-631-60494-6

E-ISBN 978-3-653-01228-6

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2010

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

## Geleitwort

Spätestens nach der medienwirksamen Übernahmeschlacht um die Schering AG wurde der breiten Öffentlichkeit klar, dass M&A-Transaktionen eine wesentliche Bedeutung bei der Expansion von Unternehmen besitzen. Auch bei dieser Übernahme schloss sich an die Transaktionsphase eine länger dauernde Integrationsphase an, in welcher die angestrebten Transaktionsziele umgesetzt wurden.

Von der Integrationsphase ist das Controlling regelmäßig in zweifacher Hinsicht betroffen: Zum einen bedarf es einer Integration des Controllingsystems, um die relevanten Informationen über das erworbene Unternehmen zu erhalten und es im Anschluss an die Integration führen zu können. Zum anderen können aus der Controllingintegration selbst Synergiepotenziale resultieren, die im Rahmen der Zusammenführung zu heben sind. Die möglichen Probleme während einer Controllingintegration wurden in der Vergangenheit jedoch häufig unterschätzt und unsystematisch betrachtet. Sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der Unternehmenspraxis erhielt die Controllingintegration nach M&A-Transaktionen im Vergleich zu anderen Integrationsaktivitäten eine geringe Aufmerksamkeit. Theoretisch fundierte Handlungsempfehlungen für die Integrationspraxis fehlen daher.

Mit seiner Dissertation widmet sich Tobias Dickmann diesem Forschungsdefizit. Aufbauend auf einer theoretischen Konzeption sowie vergleichenden Fallstudien, die interessante Einblicke in das bislang wenig erforschte Thema der Arbeit gewähren, führte er eine großzahlige empirische Untersuchung zur Controllingintegration nach M&A-Transaktionen durch. Durch sorgfältige Recherche und konsequentes Nachfassen gelang es Herrn Dickmann, eine umfangreiche Stichprobe mit 97 nationalen und internationalen Transaktionsfällen für seine Untersuchung zu gewinnen.

Für die erfolgreiche Durchführung einer Controllingintegration nach einer M&A-Transaktion zeigt Herr Dickmann auf der Basis der erhobenen empirischen Daten konkrete Empfehlungen für die Ausgestaltung der Integration auf. Im Hinblick auf die Umsetzung einer Controllingintegration kommt er zu dem Ergebnis, dass sowohl dem Integrationsgrad der Controllinginstrumente im erworbenen Unternehmen als auch der Intensität der Integrationsbarrieren eine kritische Erfolgswirkung zugesprochen werden kann. Zusätzlich weist Herr Dickmann nach, dass gerade der funktionsübergreifende Integrationsgrad sowie der Sitz des erworbenen Unternehmens einen maßgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung des Controllingsystems im erworbenen Unternehmen haben.

Die vorliegende Arbeit bietet durch die empirischen Befunde einen umfassenden Einblick in die Controllingintegration nach M&A-Transaktionen und zeigt Empfehlungen für deren erfolgreiche Umsetzung in der Praxis auf. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung der Forschungslücke auf dem Gebiet der Controllingintegration und richtet sich gleichermaßen an Wissenschaftler und interessierte Praktiker. Es bleibt der Arbeit nur zu wünschen, dass sie eine breite Aufnahme in Wissenschaft und Praxis findet.



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Controllingintegration nach M&A-Transaktionen ausgestaltet und erfolgreich umgesetzt werden kann. Die wenigen bisher erschienenen Forschungsbeiträge besitzen zur Beantwortung dieser Frage jedoch nur einen begrenzten Aussagegehalt. Es wurde aber bereits aus diesen Studien deutlich, dass komplexe Projekte i.d.R. nie vollständig alleine durchgeführt werden. Die vorliegende Untersuchung konnte daher auch nur durch eine weitreichende Zusammenarbeit mit vielen Unterstützern umgesetzt werden, denen zu danken mir sehr am Herzen liegt.

Entstanden ist diese Arbeit während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Zeit zwischen September 2006 bis März 2010 am Lehrstuhl für BWL, insb. Internationale Unternehmensrechnung an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Die Arbeit wurde im Januar 2010 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät dieser Universität als Dissertation angenommen.

Zu großem Dank bin ich daher meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Peter Kajüter, verpflichtet, der mich als Doktorand an seinem Lehrstuhl in Münster aufgenommen hat und eine herausragende fachliche Unterstützung gewährte. Er hat die Arbeit jederzeit gefördert und sie durch seine konstruktiven Anregungen wesentlich geprägt. Bedanken möchte ich mich zudem bei Herrn Prof. Dr. Wolfgang Berens für die Übernahme des Zweitgutachtens. Herrn Prof. Dr. Ulrich van Suntum sei an dieser Stelle für die Prüfertätigkeit im Rahmen meiner Disputation gedankt.

Allen Ansprech- und Interviewpartnern im Rahmen der vergleichenden Fallstudie sowie während der großzahligen empirischen Erhebung sei an dieser Stelle für ihre Zeit und ihre Auskunftsbereitschaft gedankt. Ohne die umfangreiche Informationsbereitschaft aus der Unternehmenspraxis über die einzelnen Integrationsfälle wäre dieses Forschungsprojekt in der vorliegenden Form nicht möglich gewesen.

Tatkräftige Unterstützung leisteten insbesondere auch meine Kollegen und Freunde, denen ich allen hierfür herzlich danken möchte. In vielen formellen und informellen Diskussionsrunden sowie den Doktorandenseminaren trugen ihre kritischen Anmerkungen und Empfehlungen dazu bei, diese Arbeit zum Gelingen zu führen. Insbesondere möchte ich mich bei Herrn Dipl.-Kfm. Marcel Baki, Herrn Dr. Simon Esser, Herrn Dipl.-Kfm. Matthias Moeschler und Frau Dipl.-Kffr. Christina Voets für ihre wertvollen Anregungen und die umfangreichen Empfehlungen bedanken. Darüber hinaus danke ich unseren Studentischen Hilfskräften für die akribische Unterstützung und für die unzähligen Lieferungen von Literaturbeiträgen. Einen besonderen herzlichen Dank geht an dieser Stelle auch an meine Freunde Frau Dipl.-Kffr. Walli Bönisch, Herrn Dipl.-Kfm. Daniel Göbel, Herrn Dipl.-Kfm. Dennis Kessel und Herrn Dipl.-Kfm. Alfred Koch für das zeitnahe und gewissenhafte Korrekturlesen des Manuskriptes.

Abschließend möchte ich meinen Eltern Franz und Renate Dickmann einen herzlichen Dank aussprechen. Ohne ihre umfassende Unterstützung wäre mein gesamter Ausbildungsweg sicherlich nicht möglich gewesen. Ein genauso herzlicher Dank geht an meine Freundin Frau Dipl.-Kffr. Carmen Grüning, die mir auch in den schwierigen Phasen der

Promotion einen großen Rückhalt geboten hat. Meinen Eltern und meiner Freundin widme ich diese Arbeit in Dankbarkeit.

Münster, im März 2010

Tobias Dickmann

## Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Grundlegung</b> .....	1
1.1	Einleitung.....	1
1.2	Terminologische Abgrenzung.....	7
1.3	Einordnung in die wissenschaftstheoretische Grundposition.....	17
1.4	Stand der Forschung.....	20
1.5	Theoretische Ansätze im Rahmen des Forschungsprojektes.....	35
1.6	Gestaltung der Forschungskonzeption.....	39
<b>2</b>	<b>Vergleichende Fallstudie zur Controllingintegration nach M&amp;A- Transaktionen</b> .....	45
2.1	Untersuchungsdesign.....	45
2.2	Fallstudien zur Controllingintegration nach M&A-Transaktionen.....	48
2.3	Vergleich der Fallstudien zur Controllingintegration nach M&A- Transaktionen.....	73
<b>3</b>	<b>Entwicklung einer Konzeption zur Controllingintegration nach M&amp;A- Transaktionen</b> .....	83
3.1	Kontextfaktoren im Rahmen der Controllingintegration.....	84
3.2	Ziele der Controllingintegration.....	101
3.3	Ausgestaltung des Controllingsystems.....	114
3.4	Integrationsbarrieren.....	150
3.5	Integrationsmaßnahmen.....	155
3.6	Integrationserfolg.....	160
<b>4</b>	<b>Empirische Überprüfung der Konzeption zur Controllingintegration nach M&amp;A-Transaktionen</b> .....	165
4.1	Grundlagen der empirischen Untersuchung.....	165
4.2	Empirische Analyse der Controllingintegration nach M&A- Transaktionen.....	181
4.3	Zusammenfassung der empirischen Befunde und Limitationen der Arbeit.....	301
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen</b> .....	307
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	307
5.2	Implikationen.....	309



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XIX
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XXIII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXIX
<b>Symbolverzeichnis</b> .....	XXXIII
<b>1 Grundlegung</b> .....	1
1.1 Einleitung.....	1
1.1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.1.2 Aufbau und Gang der Untersuchung.....	5
1.2 Terminologische Abgrenzung .....	7
1.2.1 Merger & Acquisition.....	7
1.2.1.1 Statische Abgrenzung von Merger & Acquisition .....	7
1.2.1.2 Dynamische Abgrenzung von Merger & Acquisition.....	9
1.2.2 Post Merger Integration und Unternehmensintegration .....	11
1.2.3 Controlling.....	13
1.2.3.1 Controllingverständnisse in Deutschland .....	13
1.2.3.2 Management Accounting und Management Control .....	16
1.3 Einordnung in die wissenschaftstheoretische Grundposition .....	17
1.4 Stand der Forschung.....	20
1.4.1 Überblick über Studien zur Unternehmensintegration.....	21
1.4.2 Studien zur Controllingintegration nach M&A-Transaktionen .....	27
1.4.3 Fazit zum Stand der Forschung.....	34
1.5 Theoretische Ansätze im Rahmen des Forschungsprojektes .....	35
1.6 Gestaltung der Forschungskonzeption .....	39
1.6.1 Bezugsrahmenbasierte empirische Forschung als zugrunde liegende Forschungsmethode .....	39
1.6.2 Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens .....	39
<b>2 Vergleichende Fallstudie zur Controllingintegration nach M&amp;A- Transaktionen</b> .....	45
2.1 Untersuchungsdesign.....	45
2.1.1 Methodik der Fallstudienforschung .....	45

2.1.2	Begründung der Fallstudienauswahl.....	47
2.2	Fallstudien zur Controllingintegration nach M&A-Transaktionen .....	48
2.2.1	Controllingintegration – Der Fall der Metall GmbH.....	48
2.2.1.1	Beschreibung der Akquisitionsparteien .....	48
2.2.1.2	Darstellung des Transaktions- und Integrationsprozesses der Metall GmbH .....	49
2.2.1.3	Darstellung des Controllingintegrationsprozesses .....	51
2.2.2	Controllingintegration – Der Fall der Energie Inc. ....	57
2.2.2.1	Beschreibung der Akquisitionsparteien .....	57
2.2.2.2	Darstellung des Transaktions- und Integrationsprozesses der Energie Inc. ....	58
2.2.2.3	Darstellung des Controllingintegrationsprozesses .....	60
2.2.3	Controllingintegration – Der Fall der Chemie Inc. ....	65
2.2.3.1	Beschreibung der Akquisitionsparteien .....	65
2.2.3.2	Darstellung des Transaktions- und Integrationsprozesses der Chemie Inc.....	66
2.2.3.3	Darstellung des Controllingintegrationsprozesses .....	67
2.3	Vergleich der Fallstudien zur Controllingintegration nach M&A- Transaktionen.....	73
<b>3</b>	<b>Entwicklung einer Konzeption zur Controllingintegration nach M&amp;A- Transaktionen</b> .....	<b>83</b>
3.1	Kontextfaktoren im Rahmen der Controllingintegration .....	84
3.1.1	Externe Kontextfaktoren .....	86
3.1.1.1	Rechnungslegungssystem des erworbenen Unternehmens.....	86
3.1.1.2	Sitz des erworbenen Unternehmens.....	88
3.1.2	Interne Kontextfaktoren .....	92
3.1.2.1	Funktionsübergreifender Integrationsgrad des erworbenen Unternehmens .....	92
3.1.2.2	Strategische Entscheidungsfreiheit des erworbenen Unternehmens.....	94
3.1.2.3	Branchenverwandtschaft der Transaktionsparteien .....	96
3.1.2.4	Größe des erworbenen Unternehmens.....	98
3.2	Ziele der Controllingintegration .....	101

---

3.2.1	Ableitung der Ziele einer Controllingintegration .....	101
3.2.2	Anpassung des Controllingsystems.....	105
3.2.2.1	Herstellung der Informationsversorgung .....	105
3.2.2.2	Herstellung der Planungsfähigkeit .....	107
3.2.2.3	Herstellung der Kontrollfähigkeit .....	109
3.2.2.4	Wirkungen der Anpassungsmaßnahmen am Controllingsystem .....	110
3.2.3	Realisierung von Synergien .....	112
3.3	Ausgestaltung des Controllingsystems.....	114
3.3.1	Standardisierung als eine Gestaltungsdimension für die Controllingintegration .....	117
3.3.2	Controllingaufgaben .....	118
3.3.2.1	Begriff und Formen der Controllingaufgaben.....	118
3.3.2.2	Ausgestaltung der Controllingaufgaben .....	119
3.3.2.2.1	Aufgaben im Rahmen der Informationsversorgungsfunktion .....	119
3.3.2.2.2	Aufgaben im Rahmen der Planungsfunktion... ..	121
3.3.2.2.3	Aufgaben im Rahmen der Kontrollfunktion ... ..	124
3.3.3	Controllinginstrumente .....	126
3.3.3.1	Begriff und Formen der Controllinginstrumente.....	126
3.3.3.2	Ausgestaltung der Controllinginstrumente .....	127
3.3.3.2.1	Budgetierung .....	127
3.3.3.2.2	Mittelfristplanung.....	129
3.3.3.2.3	Verrechnungspreise .....	130
3.3.3.2.4	Kosten- und Leistungsrechnung.....	131
3.3.3.2.5	Investitionsrechnung.....	133
3.3.3.2.6	Kennzahlensysteme .....	134
3.3.3.2.7	Berichtswesen.....	136
3.3.3.2.8	EDV-Systeme .....	139
3.3.4	Controllingträger .....	142
3.3.4.1	Begriff und Formen des Controllingträgers .....	142
3.3.4.2	Ausgestaltung des Controllingträgers .....	143
3.3.5	Wirkung der Ausgestaltung des Controllingsystems.....	147

3.4	Integrationsbarrieren.....	150
3.4.1	Begriff und Arten der Integrationsbarrieren .....	150
3.4.2	Wirkung der Integrationsbarrieren.....	154
3.5	Integrationsmaßnahmen.....	155
3.5.1	Begriff und Arten der Integrationsmaßnahmen.....	155
3.5.2	Wirkung der Integrationsmaßnahmen .....	159
3.6	Integrationserfolg.....	160
3.6.1	Begriff und Formen des Integrationserfolges .....	161
3.6.2	Ausgestaltung des Integrationserfolges .....	162
<b>4</b>	<b>Empirische Überprüfung der Konzeption zur Controllingintegration nach M&amp;A-Transaktionen .....</b>	<b>165</b>
4.1	Grundlagen der empirischen Untersuchung .....	165
4.1.1	Durchführung der Erhebung .....	165
4.1.2	Auswertungsmethodik .....	168
4.1.2.1	Deskriptive Auswertung .....	168
4.1.2.2	Mittelwertvergleich und Korrelationsanalyse .....	168
4.1.2.3	Verdichtung der Daten mit Hilfe einer Faktorenanalyse... 169	
4.1.2.3.1	Formale Kriterien an eine faktorenanalytische Verdichtung.....	169
4.1.2.3.2	Anwendung der faktorenanalytischen Verdichtung.....	171
4.1.2.4	Regression .....	172
4.1.2.5	Auswertung mit Hilfe von PLS-Modellen .....	173
4.1.2.5.1	Gütekriterien für eine Auswertung mit PLS-Modellen .....	173
4.1.2.5.2	Spezifikation des PLS-Modelles zur Controllingintegration .....	177
4.1.2.5.3	Schätzung des Messmodells zur Controllingintegration .....	178
4.2	Empirische Analyse der Controllingintegration nach M&A-Transaktionen.....	181
4.2.1	Befunde zum Hintergrund und zur Struktur der M&A-Transaktionen.....	181
4.2.1.1	Allgemeine Angaben zu den Transaktionsparteien.....	182

---

4.2.1.2	Controllingbezogener Hintergrund .....	190
4.2.2	Befunde zu den Zielen der Controllingintegration nach M&A- Transaktionen.....	192
4.2.3	Befunde zur Gestaltung der Controllingintegration nach M&A- Transaktionen.....	194
4.2.3.1	Befunde zur Integration der Controllingaufgaben .....	194
4.2.3.1.1	Informationsversorgungsaufgaben .....	194
4.2.3.1.2	Planungsaufgaben .....	197
4.2.3.1.3	Kontrollaufgaben .....	200
4.2.3.1.4	Zusammenfassende Betrachtung der Befunde zu den Controllingaufgaben.....	204
4.2.3.2	Befunde zur Integration der Controllinginstrumente.....	205
4.2.3.2.1	Budgetierung .....	205
4.2.3.2.2	Mittelfristplanung.....	210
4.2.3.2.3	Verrechnungspreise.....	214
4.2.3.2.4	Kosten- und Leistungsrechnung.....	217
4.2.3.2.5	Investitionsrechnung.....	221
4.2.3.2.6	Kennzahlensystem.....	224
4.2.3.2.7	Berichtswesen.....	228
4.2.3.2.8	EDV-Systeme .....	231
4.2.3.2.9	Zusammenfassende Betrachtung der Befunde zu den Controllinginstrumenten .....	235
4.2.3.3	Befunde zur Integration des Controllingträgers .....	238
4.2.3.3.1	Ausprägungen der Controllingträger .....	238
4.2.3.3.2	Einfluss der Kontextfaktoren auf die Controllingträger .....	242
4.2.3.3.3	Einfluss der Integrationsziele auf die Controllingträger .....	244
4.2.3.3.4	Zusammenfassende Betrachtung der Befunde zu den Controllingträgern.....	246
4.2.4	Befunde zu den Barrieren der Controllingintegration nach M&A- Transaktionen.....	248
4.2.4.1	Ausprägungen der Barrieren im Rahmen der Controllingintegration.....	248

---

4.2.4.2	Einfluss der Kontextfaktoren auf die Integrationsbarrieren .....	251
4.2.4.3	Einfluss der Integrationsziele auf die Integrationsbarrieren .....	254
4.2.4.4	Einfluss der Controllingaufgaben auf die Integrationsbarrieren .....	255
4.2.4.5	Einfluss der Controllinginstrumente auf die Integrationsbarrieren .....	257
4.2.4.6	Einfluss des Controllingträgers auf die Integrationsbarrieren .....	259
4.2.4.7	Zusammenfassende Betrachtung der Befunde zu den Integrationsbarrieren .....	261
4.2.5	Befunde zu den Maßnahmen der Controllingintegration nach M&A-Transaktionen .....	263
4.2.5.1	Ausprägungen der Maßnahmen im Rahmen der Controllingintegration.....	263
4.2.5.2	Einfluss der Kontextfaktoren auf die Integrationsmaßnahmen.....	266
4.2.5.3	Einfluss der Integrationsziele auf die Integrationsmaßnahmen.....	268
4.2.5.4	Einfluss der Integration der Controllingaufgaben auf die Integrationsmaßnahmen.....	271
4.2.5.5	Einfluss der Integration der Controllinginstrumente auf die Integrationsmaßnahmen .....	273
4.2.5.6	Einfluss der Integration des Controllingträgers auf die Integrationsmaßnahmen.....	275
4.2.5.7	Einfluss der Integrationsbarrieren auf Integrationsmaßnahmen.....	277
4.2.5.8	Zusammenfassende Betrachtung der Befunde zu den Integrationsmaßnahmen.....	280
4.2.6	Befunde zum Erfolg der Controllingintegration nach M&A-Transaktionen.....	282
4.2.6.1	Ausprägungen des Integrationserfolgs .....	282
4.2.6.2	Einfluss der Kontextfaktoren auf den Integrationserfolg ...	285
4.2.6.3	Einfluss der Integration der Controllingaufgaben auf den Integrationserfolg.....	287

---

4.2.6.4	Einfluss der Integration der Controllinginstrumente auf den Integrationserfolg.....	288
4.2.6.5	Einfluss der Integration des Controllingträgers auf den Integrationserfolg .....	291
4.2.6.6	Einfluss der Integrationsbarrieren auf den Integrationserfolg .....	293
4.2.6.7	Einfluss der Integrationsmaßnahmen auf den Integrationserfolg .....	296
4.2.6.8	Zusammenfassende Betrachtung der Befunde zum Integrationserfolg .....	298
4.3	Zusammenfassung der empirischen Befunde und Limitationen der Arbeit .....	301
4.3.1	Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung .....	301
4.3.2	Limitationen der Untersuchung.....	304
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen</b> .....	<b>307</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	307
5.2	Implikationen .....	309
5.2.1	Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	309
5.2.2	Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten.....	311
	<b>Anhang A: Interviewleitfaden der Expertengespräche</b> .....	<b>313</b>
	<b>Anhang B: Fragebogen zur Feldstudie</b> .....	<b>315</b>
	<b>Anhang C: Ergebnisse der faktorenanalytischen Verdichtung</b> .....	<b>329</b>
	<b>Anhang D: Größenklassen der erwerbenden Unternehmen</b> .....	<b>336</b>
	<b>Anhang E: Herkunftsländer der erworbenen Unternehmen</b> .....	<b>336</b>
	<b>Anhang F: Bedeutung der Controllinginstrumente</b> .....	<b>337</b>
	<b>Anhang G: Vor- und Nachteile einer Standardisierung</b> .....	<b>337</b>
	<b>Anhang H: Ergebnisse für die <math>f^2</math>-Werte</b> .....	<b>338</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>339</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	M&A-Volumenentwicklung 1995 bis erstes Halbjahr 2008 in Mrd. US-Dollar .....	1
Abb. 1-2:	Gang der Untersuchung .....	6
Abb. 1-3:	Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen .....	8
Abb. 1-4:	Idealtypischer Ablauf des M&A-Prozesses .....	10
Abb. 1-5:	Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes .....	37
Abb. 1-6:	Erweitertes Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes.....	37
Abb. 1-7:	Ausgangsbezugsrahmen für die Controllingintegration nach M&A-Transaktionen .....	42
Abb. 2-1:	Aufbau des Berichtswesens im FH Konzern .....	54
Abb. 2-2:	Controllingintegration in Abhängigkeit von der funktionsübergreifenden Integration .....	77
Abb. 3-1:	Kontextfaktoren der Controllingintegration nach M&A-Transaktionen .....	85
Abb. 3-2:	Operationalisierung der Zieldimensionen Herstellung der Informationsversorgung .....	107
Abb. 3-3:	Operationalisierung der Zieldimensionen Herstellung der Planungsfähigkeit .....	108
Abb. 3-4:	Operationalisierung der Zieldimensionen Herstellung der Kontrollfähigkeit .....	110
Abb. 3-5:	Operationalisierung der Zieldimension Realisierung von Synergieeffekten .....	114
Abb. 3-6:	Operationalisierung der Informationsversorgungsfunktion.....	121
Abb. 3-7:	Operationalisierung der Planungsfunktion .....	124
Abb. 3-8:	Operationalisierung der Kontrollfunktion .....	125
Abb. 3-9:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen der Budgetierung.....	128
Abb. 3-10:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen der Mittelfristplanung .....	130
Abb. 3-11:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen der Verrechnungspreise .....	131
Abb. 3-12:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen der Kosten- und Leistungsrechnung .....	133

---

Abb. 3-13:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen der Investitionsrechnung .....	134
Abb. 3-14:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen des Kennzahlensystems.....	136
Abb. 3-15:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens.....	139
Abb. 3-16:	Grad der Integration der IT-Organisation.....	141
Abb. 3-17:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen der EDV-Systeme.....	142
Abb. 3-18:	Operationalisierung der Gestaltungsdimensionen Veränderung des Controllingträgers .....	147
Abb. 3-19:	Operationalisierung der Barrieren bei der Controllingintegration.....	154
Abb. 3-20:	Operationalisierung der Maßnahmen zur Integration des Controllings ..	159
Abb. 3-21:	Operationalisierung des Integrationserfolges.....	163
Abb. 4-1:	Beispiel für ein PLS-Modell.....	175
Abb. 4-2:	PLS-Modell zur Controllingintegration nach M&A-Transaktionen .....	177
Abb. 4-3:	Unternehmensgröße der erwerbenden Unternehmen nach Umsatz in Mio. Euro .....	182
Abb. 4-4:	Unternehmensgröße der erworbenen Unternehmen nach Umsatz in Mio. Euro .....	183
Abb. 4-5:	Unternehmensgröße der erwerbenden Unternehmen in Mitarbeitern ....	184
Abb. 4-6:	Unternehmensgröße der erworbenen Unternehmen in Mitarbeitern.....	184
Abb. 4-7:	Geografische Zuordnung der Hauptsitze der erworbenen Unternehmen .....	185
Abb. 4-8:	Funktionsübergreifender Integrationsgrad des erworbenen Unternehmens.....	187
Abb. 4-9:	Strategische Entscheidungsfreiheit des erworbenen Unternehmens .....	188
Abb. 4-10:	Mehrheitseigentümer des erworbenen Unternehmens vor der Transaktion .....	188
Abb. 4-11:	Dauer des Integrationsprozesses des erworbenen Unternehmens in Monaten .....	189
Abb. 4-12:	Erfolgsbeurteilung der funktionsübergreifenden Integration.....	190
Abb. 4-13:	Dauer der Controllingintegration des erworbenen Unternehmens in Monaten .....	190
Abb. 4-14:	Modifizierung von externen Daten zur internen Steuerung beim erworbenen Unternehmen.....	192
Abb. 4-15:	Angestrebtes Ausmaß der Ziele der Controllingintegration .....	193

---

Abb. 4-16:	Standardisierungsmaß der Informationsversorgungsaufgaben .....	195
Abb. 4-17:	Standardisierungsmaß der Planungsaufgaben .....	198
Abb. 4-18:	Standardisierungsmaß der Kontrollaufgaben .....	201
Abb. 4-19:	Standardisierung der Budgetierung.....	206
Abb. 4-20:	Standardisierung der Budgetierung bei nationalen sowie Cross-Border Transaktionen .....	207
Abb. 4-21:	Standardisierung der Mittelfristplanung .....	211
Abb. 4-22:	Standardisierung der Verrechnungspreise .....	215
Abb. 4-23:	Standardisierung der Kostenrechnung .....	218
Abb. 4-24:	Bedeutung der kalkulatorischen Kosten im internen Rechnungswesen ...	218
Abb. 4-25:	Standardisierung der Investitionsrechnung .....	221
Abb. 4-26:	Standardisierung des Kennzahlensystems.....	225
Abb. 4-27:	Standardisierung des Berichtswesens.....	229
Abb. 4-28:	Standardisierung der EDV-Systeme.....	232
Abb. 4-29:	Integrationsgrad der Controllinginstrumente in Abhängigkeit des Rechnungslegungssystems .....	236
Abb. 4-30:	Integrationsgrad der Controllinginstrumente bei Cross-Border Transaktionen .....	237
Abb. 4-31:	Anzahl der Controllingmitarbeiter.....	239
Abb. 4-32:	Veränderung der hierarchische Ansiedlung des Controllings .....	240
Abb. 4-33:	Umfang von eigenständigen Controllingentscheidungen der Controller .....	241
Abb. 4-34:	Einfluss der Controller auf Managemententscheidungen im erworbenen Unternehmen.....	241
Abb. 4-35:	Änderung der fachspezifischen Anforderungen bei den Controllingträgern .....	241
Abb. 4-36:	Übernahme von Controllingaufgaben durch das erwerbende Unternehmen.....	242
Abb. 4-37:	Willensbezogene Integrationsbarrieren .....	249
Abb. 4-38:	Fähigkeitsbezogene Integrationsbarrieren .....	249
Abb. 4-39:	Kulturbezogene Integrationsbarrieren.....	250
Abb. 4-40:	Administrative Integrationsbarrieren .....	250
Abb. 4-41:	Erwerberbedingte Integrationsbarrieren.....	251
Abb. 4-42:	Hohe räumliche und zeitliche Distanz als Integrationsbarriere .....	251

---

Abb. 4-43:	Schulungsmaßnahmen .....	264
Abb. 4-44:	Transfermaßnahmen .....	264
Abb. 4-45:	Maßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung der Mitarbeiterkapazitäten.....	265
Abb. 4-46:	Maßnahmen zur Einhaltung von Controllingrichtlinien .....	266
Abb. 4-47:	Maßnahmenintensität in Abhängigkeit vom Sitz des erworbenen Unternehmens.....	267
Abb. 4-48:	Erfolg bei der Herstellung der Informationsversorgung .....	283
Abb. 4-49:	Erfolg bei der Herstellung der Planungsfähigkeit.....	284
Abb. 4-50:	Erfolg bei der Herstellung der Kontrollfähigkeit.....	284
Abb. 4-51:	Erfolg bei der Realisierung von Synergieeffekten .....	285
Abb. 4-52:	Ergebnisse für das PLS-Strukturgleichungsmodell .....	304
Abb. A-1:	Bedeutung der Controllinginstrumente vor und nach der Integration ....	337
Abb. A-2:	Vorteile einer Standardisierung des Controllings .....	337
Abb. A-3:	Nachteile einer Standardisierung des Controllings.....	338

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1-1:	Definitionen des M&A-Begriffs .....	7
Tab. 1-2:	Definitionen des Integrationsbegriffs.....	12
Tab. 1-3:	Übersicht über Studien zur Unternehmensintegration.....	26
Tab. 1-4:	Übersicht über Studien zur Controllingintegration .....	32
Tab. 1-5:	Basishypothesen für die Controllingintegration nach M&A- Transaktionen .....	43
Tab. 2-1:	Zusammenfassung der wesentlichen Fallstudiedetails .....	81
Tab. 3-1:	Übersicht Controllingaufgaben und -instrumente .....	127
Tab. 4-1:	Ergebnisse des Non-Response-Bias Tests.....	167
Tab. 4-2:	Interpretation der Stärke von Korrelationskoeffizienten .....	168
Tab. 4-3:	Kriterien zur Bewertung einer Faktorenanalyse.....	171
Tab. 4-4:	Ergebnisse des PLS-Messmodells.....	180
Tab. 4-5:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchen.....	186
Tab. 4-6:	Anwendungsgrad von Rechnungslegungsvorschriften im Einzelabschluss.....	191
Tab. 4-7:	Anwendungsgrad von Rechnungslegungsvorschriften im Konzernabschluss .....	192
Tab. 4-8:	Einflussfaktoren auf die Informationsversorgungsaufgaben.....	196
Tab. 4-9:	Regression – Einflussfaktoren auf die Informationsversorgungsaufgaben .....	196
Tab. 4-10:	Einfluss der Integrationsziele auf die Informationsversorgungsaufgaben .....	197
Tab. 4-11:	Regression – Einfluss der Integrationsziele auf die Informationsversorgungsaufgaben .....	197
Tab. 4-12:	Einflussfaktoren auf die Planungsaufgaben.....	199
Tab. 4-13:	Regression – Einflussfaktoren auf die Planungsaufgaben .....	199
Tab. 4-14:	Einfluss der Integrationsziele auf die Planungsaufgaben.....	200
Tab. 4-15:	Regression – Einfluss der Integrationsziele auf die Planungsaufgaben.....	200
Tab. 4-16:	Einflussfaktoren auf die Kontrollaufgaben .....	202
Tab. 4-17:	Regression – Einflussfaktoren auf die Kontrollaufgaben .....	202
Tab. 4-18:	Einfluss der Integrationsziele auf die Kontrollaufgaben .....	203
Tab. 4-19:	Regression – Einfluss der Integrationsziele auf die Kontrollaufgaben.....	203

Tab. 4-20:	PLS-Schätzung für den Integrationsgrad der Controllingaufgaben .....	204
Tab. 4-21:	Einzelhypothesen für die Controllingaufgaben .....	205
Tab. 4-22:	Budgetierungsprozess bei den beteiligten Unternehmen .....	208
Tab. 4-23:	Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Budgetierung .....	208
Tab. 4-24:	Regression – Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Budgetierung .....	209
Tab. 4-25:	Einfluss der Integrationsziele auf die Standardisierung der Budgetierung .....	210
Tab. 4-26:	Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Mittelfristplanung .....	212
Tab. 4-27:	Regression – Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Mittelfristplanung .....	213
Tab. 4-28:	Einfluss der Integrationsziele auf die Standardisierung der Mittelfristplanung .....	214
Tab. 4-29:	Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Verrechnungspreise .....	215
Tab. 4-30:	Regression – Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Verrechnungspreise .....	216
Tab. 4-31:	Einfluss der Integrationsziele auf die Standardisierung der Verrechnungspreise .....	217
Tab. 4-32:	Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Kostenrechnung .....	219
Tab. 4-33:	Regression – Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Kostenrechnung .....	220
Tab. 4-34:	Einfluss der Integrationsziele auf die Standardisierung der Kostenrechnung .....	220
Tab. 4-35:	Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Investitionsrechnung .....	222
Tab. 4-36:	Regression – Einflussfaktoren auf die Standardisierung der Investitionsrechnung .....	223
Tab. 4-37:	Einfluss der Integrationsziele auf die Standardisierung der Investitionsrechnung .....	224
Tab. 4-38:	Anwendung von wertorientierten Kennzahlen der beteiligten Unternehmen .....	225
Tab. 4-39:	Einflussfaktoren auf die Standardisierung des Kennzahlensystems .....	226
Tab. 4-40:	Regression – Einflussfaktoren auf die Standardisierung des Kennzahlensystems .....	227
Tab. 4-41:	Einfluss der Integrationsziele auf die Standardisierung des Kennzahlensystems .....	228
Tab. 4-42:	Einflussfaktoren auf die Standardisierung des Berichtswesens .....	230

---

Tab. 4-43:	Regression – Einflussfaktoren auf die Standardisierung des Berichtswesens.....	230
Tab. 4-44:	Einfluss der Integrationsziele auf die Standardisierung des Berichtswesens.....	231
Tab. 4-45:	Einflussfaktoren auf die Standardisierung der EDV-Systeme.....	233
Tab. 4-46:	Regression – Einflussfaktoren auf die Standardisierung der EDV-Systeme .....	234
Tab. 4-47:	Einfluss der Integrationsziele auf die Standardisierung der EDV-Systeme .....	235
Tab. 4-48:	PLS-Schätzung für den Integrationsgrad der Controllinginstrumente ....	237
Tab. 4-49:	Einzelhypothesen der Controllinginstrumente .....	238
Tab. 4-50:	Wahrnehmung von Controllingaufgaben durch verschiedene Controllingträger.....	239
Tab. 4-51:	Weisungsbeziehung der Controllingträger im erworbenen Unternehmen nach der Integration .....	240
Tab. 4-52:	Einflussfaktoren auf die Veränderung des Controllingträgers .....	243
Tab. 4-53:	Regression – Einflussfaktoren auf die Veränderung des Controllingträgers .....	244
Tab. 4-54:	Einfluss der Integrationsziele auf die Veränderung des Controllingträgers .....	245
Tab. 4-55:	Regression – Einfluss der Integrationsziele auf die Veränderung des Controllingträgers .....	246
Tab. 4-56:	PLS-Schätzung für die Veränderung des Controllingträgers .....	247
Tab. 4-57:	Einzelhypothesen des Controllingträgers .....	248
Tab. 4-58:	Einflussfaktoren auf die Integrationsbarrieren .....	252
Tab. 4-59:	Regression – Einflussfaktoren auf die Integrationsbarrieren.....	254
Tab. 4-60:	Einfluss der Integrationsziele auf die Integrationsbarrieren .....	254
Tab. 4-61:	Regression – Einfluss der Integrationsziele auf die Integrationsbarrieren .....	255
Tab. 4-62:	Einfluss der Controllingaufgaben auf die Integrationsbarrieren .....	256
Tab. 4-63:	Regression – Einfluss der Controllingaufgaben auf die Integrationsbarrieren .....	257
Tab. 4-64:	Einfluss der Controllinginstrumente auf die Integrationsbarrieren .....	258
Tab. 4-65:	Regression – Einfluss der Controllinginstrumente auf die Integrationsbarrieren .....	259
Tab. 4-66:	Einfluss des Controllingträgers auf die Integrationsbarrieren .....	260

Tab. 4-67:	Regression – Einfluss des Controllingträgers auf die Integrationsbarrieren .....	261
Tab. 4-68:	PLS-Schätzung für die Intensität der Integrationsbarrieren.....	262
Tab. 4-69:	Einzelhypothesen der Integrationsbarrieren .....	263
Tab. 4-70:	Einflussfaktoren auf die Integrationsmaßnahmen .....	267
Tab. 4-71:	Regression – Einflussfaktoren auf die Integrationsmaßnahmen .....	268
Tab. 4-72:	Einfluss der Integrationsziele auf die Integrationsmaßnahmen .....	270
Tab. 4-73:	Regression – Einfluss der Integrationsziele auf die Integrationsmaßnahmen.....	271
Tab. 4-74:	Einfluss der Controllingaufgaben auf die Integrationsmaßnahmen.....	272
Tab. 4-75:	Regression – Einfluss der Controllingaufgaben auf die Integrationsmaßnahmen.....	273
Tab. 4-76:	Einfluss der Controllinginstrumente auf die Integrationsmaßnahmen....	274
Tab. 4-77:	Regression – Einfluss der Controllinginstrumente auf die Integrationsmaßnahmen.....	275
Tab. 4-78:	Einfluss des Controllingträgers auf die Integrationsmaßnahmen .....	276
Tab. 4-79:	Regression – Einfluss des Controllingträgers auf die Integrationsmaßnahmen.....	277
Tab. 4-80:	Einfluss der Integrationsbarrieren auf die Integrationsmaßnahmen .....	279
Tab. 4-81:	Regression – Einfluss der Integrationsbarrieren auf die Integrationsmaßnahmen.....	280
Tab. 4-82:	PLS-Schätzung für die Intensität der Integrationsmaßnahmen .....	281
Tab. 4-83:	Einzelhypothesen der Integrationsmaßnahmen .....	282
Tab. 4-84:	Einflussfaktoren auf den Integrationserfolg.....	286
Tab. 4-85:	Regression – Einflussfaktoren auf den Integrationserfolg.....	287
Tab. 4-86:	Einfluss der Controllingaufgaben auf den Integrationserfolg .....	287
Tab. 4-87:	Regression – Einfluss der Controllingaufgaben auf den Integrationserfolg .....	288
Tab. 4-88:	Einfluss der Controllinginstrumente auf den Integrationserfolg .....	290
Tab. 4-89:	Regression – Einfluss der Controllinginstrumente auf den Integrationserfolg .....	291
Tab. 4-90:	Einfluss des Controllingträgers auf den Integrationserfolg .....	292
Tab. 4-91:	Regression – Einfluss des Controllingträgers auf den Integrationserfolg ..	293
Tab. 4-92:	Einfluss der Integrationsbarrieren auf den Integrationserfolg.....	293

Tab. 4-93:	Regression – Einfluss der Integrationsbarrieren auf den Integriationserfolg .....	295
Tab. 4-94:	Einfluss der Integrationsmaßnahmen auf den Integriationserfolg .....	296
Tab. 4-95:	Regression – Einfluss der Integrationsmaßnahmen auf den Integriationserfolg .....	298
Tab. 4-96:	PLS-Schätzung zum Integriationserfolg.....	299
Tab. 4-97:	Einzelhypothesen des Integriationserfolges .....	300
Tab. 4-98:	Ergebnisse der Hypothesentests – Multivariate Analyse und PLS- Modell.....	301
Tab. 4-99:	Ergebnisse der Hypothesentests – PLS-Analyse .....	303
Tab. A-1:	Faktor zur Herstellung der Informationsversorgung .....	329
Tab. A-2:	Faktor zur Herstellung der Planungsfähigkeit.....	329
Tab. A-3:	Faktor zur Herstellung der Kontrollfähigkeit.....	329
Tab. A-4:	Faktor zur Informationsfunktion des Controllings .....	329
Tab. A-5:	Faktor zur Planungsfunktion des Controllings .....	330
Tab. A-6:	Faktor zur Kontrollfunktion des Controllings .....	330
Tab. A-7:	Faktor zur Budgetierung.....	330
Tab. A-8:	Faktor zur Mittelfristplanung .....	330
Tab. A-9:	Faktor zu den Verrechnungspreisen.....	331
Tab. A-10:	Faktor zur Kostenrechnung .....	331
Tab. A-11:	Faktor zur Investitionsrechnung.....	331
Tab. A-12:	Faktor zum Kennzahlensystem .....	331
Tab. A-13:	Faktor zum Berichtswesen .....	332
Tab. A-14:	Faktor zum EDV-System .....	332
Tab. A-15:	Faktor zu den willensbezogenen Integrationsbarrieren.....	332
Tab. A-16:	Faktor zu den fähigkeitsbezogenen Integrationsbarrieren.....	332
Tab. A-17:	Faktor zu den kulturbezogenen Integrationsbarrieren.....	333
Tab. A-18:	Faktor zu den administrativen Integrationsbarrieren .....	333
Tab. A-19:	Faktor zu den erwerberbedingten Integrationsbarrieren.....	333
Tab. A-20:	Faktor zu den Schulungsmaßnahmen.....	334
Tab. A-21:	Faktor zu den Transfermaßnahmen.....	334
Tab. A-22:	Faktor zu den Maßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung der Mitarbeiterkapazitäten.....	334

---

Tab. A-23:	Faktor zu den Maßnahmen zur Einhaltung von Controllingrichtlinien..	334
Tab. A-24:	Faktor zum Erfolg bei der Herstellung der Informationsversorgung .....	335
Tab. A-25:	Faktor zum Erfolg bei der Herstellung der Planungsfähigkeit.....	335
Tab. A-26:	Faktor zum Erfolg bei der Herstellung der Kontrollfähigkeit.....	335
Tab. A-27:	Zusammensetzung der Grundgesamtheit und der Stichprobe nach Umsatz .....	336
Tab. A-28:	Zusammensetzung der Grundgesamtheit und der Stichprobe nach Mitarbeitern .....	336
Tab. A-29:	Herkunftsländer der erworbenen Unternehmen .....	336
Tab. A-30:	PLS-Modell – Ergebnisse für die $f^2$ -Werte.....	338

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ACS	Accounting Control System
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
bzw.	beziehungsweise
CFROI	Cash Flow Return on Investment
DAX	Deutscher Aktienindex
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
EStG	Einkommensteuergesetz
et. al.	und andere
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
FH	Finanzholding
ggf.	gegebenenfalls
GPK	Grenzplankostenrechnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Habil.-Schr.	Habilitationsschrift

---

HB	Handelsbilanz
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IAS	International Accounting Standards
i.e.S.	im engeren Sinne
i.d.R.	in der Regel
IFRS	International Financial Reporting Standards
Inc.	Incorporated
insb.	insbesondere
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
km	Kilometer
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LISREL	Linear structural relations
M&A	Mergers and Acquisitions
MAS	Management Accounting System
max.	maximal
MBO	Management-Buy-Out
MH	Management-Holding
Mio.	Millionen
MIS	Management Information Systems
Mrd.	Milliarden
MS	Microsoft
MW	Mittelwert
o.V.	Ohne Verfasser
PLS	Partial Least Squares
ReWe	Rechnungswesen
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
S.	Seite
SA	Standardabweichung

---

s. Beta	standardisiertes Beta
sig.	Signifikant
S-Konzern	Stammhauskonzern
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
UmwG	Umwandlungsgesetz
Univ.	Universität
US.	United States
USA	United States of America
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
z.B.	zum Beispiel
ZH	Zwischenholding
zugl.	zugleich



## Symbolverzeichnis

***/+++	Signifikant auf 1% Niveau
**/++	Signifikant auf 5% Niveau
*/+	Signifikant auf 10% Niveau
$\Sigma$	Summe
F	Wert für den F-Test eines Regressionsansatzes
$f^2$	Effektstärke
H	Hypothese
n	Anzahl der Datensätze
$\eta$	Variable
p	Überschreitungswahrscheinlichkeit
R	Multiple Korrelation
$R^2$	Quadrierte multiple Korrelation/Bestimmtheitsmaß
Korrigiertes $R^2$	Korrigiertes Bestimmtheitsmaß
$\beta$	Pfadkoeffizienten
v	Residualgrößen
W	Gewichte
X	manifeste Variable

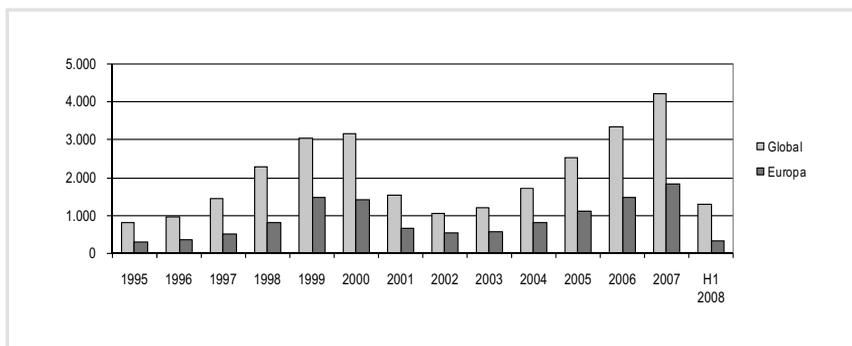


# 1 Grundlegung

## 1.1 Einleitung

### 1.1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Mergers & Acquisitions (M&A) sind seit Jahren ein fester Bestandteil der Wachstumsstrategien von Unternehmen. Im Zeitraum Januar 2000 bis Januar 2007 wurden weltweit 46.497 Transaktionen abgeschlossen. Diese Transaktionen wiesen zusammen einen Wert von 9,19 Billionen Euro auf, wovon 3,28 Billionen Euro auf 18.272 Transaktionen in der Europäischen Union entfielen.<sup>1</sup> Wie Abb. 1-1 verdeutlicht, vollzog sich zwischen dem Jahr 2002 und dem Jahr 2007 ein sehr starkes Wachstum am M&A-Markt gemessen am Transaktionsvolumen in Mrd. US-Dollar. In den nachfolgenden Monaten zeigte allerdings auch hier die Finanzmarktkrise eine weitreichende negative Wirkung auf die weltweiten M&A-Aktivitäten, so dass bereits im ersten Halbjahr 2008 ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen war.<sup>2</sup>



**Abb. 1-1:** M&A-Volumenentwicklung 1995 bis erstes Halbjahr 2008 in Mrd. US-Dollar  
Quelle: in Anlehnung an *Tschöke et al.* (2008), S. 475

Trotz dieser negativen Entwicklung seit dem ersten Halbjahr 2008 verdeutlichen allein die erstgenannten Zahlen die hohe Bedeutung von M&A-Transaktionen für die strategische Ausrichtung von Unternehmen.<sup>3</sup> Allerdings haben sich die Motive für die Durchführung von M&A-Transaktionen im Zeitablauf der letzten 30 Jahre geändert. In den siebziger und achtziger Jahren wurden regelmäßig M&A-Transaktionen unter dem Gesichtspunkt der Risikostreuung im Sinne der Portfoliotheorie durchgeführt.<sup>4</sup> In den folgenden Jahren änderten sich jedoch die zugrunde liegenden Argumente für M&A-Aktivitäten.<sup>5</sup> Die stärkere Globalisierung der Weltwirtschaft, dynamischere Marktstruk-

1 Vgl. *Grimpe* (2007), S. 1.

2 Vgl. *Kunisch* (2009), S. 47.

3 Vgl. *Achleitner* (2002), S. 142.

4 Vgl. *Trautwein* (1990), S. 284; *Schäfer* (2001), S. 1; *Langenstein* (2007), S. 49f.

5 Vgl. *Smith/Hershman* (1997), S. 38; *Achleitner* (2002), S. 142.

turen, eine zunehmende Deregulierung einzelner Branchen, eine stärkere Ausrichtung auf den Shareholder Value sowie der Aufstieg neuer Wettbewerber diene als Begründung für die sechste M&A-Welle.<sup>6</sup> Diese aufgezeigten Tatbestände führen bei vielen Unternehmen zu einer veränderten Ausrichtung ihrer Unternehmensstrategie, welche wiederum Anpassungen der Unternehmensorganisation zur Folge hat.<sup>7</sup> Der Unternehmensumbau macht sich vor allem auf der einen Seite durch eine verstärkte Expansion bzw. Diversifikation bemerkbar oder führt zu Schrumpfungsprogrammen bzw. Outsourcing Aktivitäten auf der anderen Seite.<sup>8</sup>

Zur Umsetzung dieser strategischen Entscheidungen können M&A-Aktivitäten sehr unterschiedliche Gestaltungsformen annehmen, sei es in der Form einer Übernahme, einer Fusion oder eines Management-Buyouts.<sup>9</sup> Sämtliche Formen von M&A-Transaktionen führen beim Käufer bzw. dem fusionierten Unternehmen nach der Abwicklung der eigentlichen Transaktion in eine Integrationsphase. Demnach ist eine erfolgreich durchgeführte Unternehmenstransaktion noch keine Garantie für die Erreichung der strategischen Ziele und der anschließenden Ausschöpfung von Erfolgspotentialen. Auch wenn im Vorfeld der Transaktion wesentliche Synergiepotentiale festgestellt wurden, bedeutet dies nicht zwingend, dass eine erfolgreiche Integration durchgeführt werden kann. Um die erhofften Synergieeffekte zu realisieren, ist eine solche jedoch zwingend notwendig. In der Literatur lassen sich unzählige empirische Studien finden, die – in Abhängigkeit von der verwendeten Erfolgsdefinition – Misserfolgsquoten bei M&A-Transaktionen zwischen 30% und 70% nachweisen.<sup>10</sup>

Diese geringe Erfolgsquote von M&A-Transaktionen wird regelmäßig auf eine missglückte Integrationsphase zurückgeführt.<sup>11</sup> Beiträge der M&A-Forschung führen dazu häufig an, dass mit der eigentlichen Transaktion nur wirtschaftliche Potentiale geschaffen werden. Ein tatsächlicher Erfolg entsteht allerdings nur durch die Verbindung von Prozessen sowie einer Abstimmung der Produkte der beteiligten Unternehmen, also einer zweckmäßigen Integration.<sup>12</sup> Daher wird der Integrationsprozess häufig auch als „the single most important determinant of acquisition success“<sup>13</sup> bezeichnet. Diese Aussage spiegelt sich auch in der Fülle an Literaturbeiträgen wider, die in den vergangenen Jahren zum Thema Unternehmensintegration nach M&A-Transaktionen erschienen sind. Solange das erworbene Unternehmen nicht völlig autark weitergeführt werden soll, erstrecken sich die Aktivitäten der Post Merger Integration i.d.R. auf sämtliche Unternehmensbereiche. Dem-

6 Vgl. Wirtz (2006), S. 5. Für die ersten fünf M&A-Wellen standen andere Motive im Vordergrund, beispielsweise wurde die dritte M&A-Welle mit der Bildung von Konglomeraten begründet. Die sechste M&A-Welle begann ca. im Jahr 2002 und endete relativ abrupt im Jahr 2008.

7 Chandler prägte dabei die These „structure follows strategy“, d.h. dass die Organisationsstruktur nach der Strategie ausgerichtet werden muss. Vgl. *Welge/Al-Laham* (2008), S. 796.

8 Vgl. Wirtz (2006), S. 5.

9 Die unterschiedlichen Formen von M&A-Transaktionen werden eingehend in Abschnitt 1.2.1 erläutert.

10 Siehe dazu mit weiteren Nachweisen *Jansen* (2001), S. 240; *Bauch* (2004), S. 35.

11 Vgl. *Shrivastava* (1986), S. 66; *Jansen* (2001), S. 227.

12 Vgl. *Dabui* (1998), S. 1ff.

13 *Smith/Hershman* (1997), S. 40; *Ungerath/von Hoyningen-Huene* (2005), S. 865.

nach bedarf es auch einer Integration des Controllings, da das Controlling als ein Subsystem der Unternehmensführung zu betrachten ist.<sup>14</sup>

Die Ausgestaltung der Integration und damit auch die Controllingintegration<sup>15</sup> hängen von der spezifischen Situation des Unternehmens ab.<sup>16</sup> Für das Management Accounting System (MAS) gilt daher auch die folgende grundsätzliche Aussage, „*that there is no universally appropriate accounting system which applies equally to all organisations in all circumstances. It implies that as the specific circumstances of an organisation alter, so MAS should adapt if they are to remain effective.*“<sup>17</sup> Diese Aussage baut auf der zentralen These des kontingenztheoretischen Ansatzes auf, die besagt, dass es nicht eine allgemeingültige Ausgestaltung des Controllings gibt, sondern mehrere situationsbezogene Ausgestaltungsmöglichkeiten.<sup>18</sup> Damit wird diese Untersuchung an konzeptionelle Überlegungen aus der M&A-Forschung<sup>19</sup> sowie der Organisationsforschung<sup>20</sup> anknüpfen. Demnach gibt es keine universell effiziente Ausgestaltung eines zu integrierenden Controllings. Vielmehr wird der Erfolg der Integration durch die Übereinstimmung mit den situativen Kontextfaktoren der beiden Unternehmen beeinflusst. Eine Übernahme durch ein anderes Unternehmen verändert für das übernommene Unternehmen grundsätzlich wichtige situationsbezogene Kontextfaktoren, so dass das Controlling unweigerlich Veränderungen ausgesetzt ist. Diese Veränderungen betreffen im Controlling grundsätzlich die drei Dimensionen Aufgaben, Instrumente und Träger des Controllings sowie die Ziele des Controllings.

Dieser theoretische Sachverhalt spiegelt sich auch auf der Ebene der Controllinginstrumente wider und kann durch folgenden Kommentar zur Anwendung der Grenzplankostenrechnung bei der ehemaligen Daimler Tochter Chrysler verdeutlicht werden:

*„While many U.S. businesses have implemented ERP<sup>21</sup> systems like SAP R/3, most don't use their full functionality for costing purposes. In fact, the German companies I talked with have had great difficulty getting their U.S. affiliates to use GPK methods. DaimlerChrysler in Germany, for example, has a detailed GPK system that's part of a long tradition of sophisticated costing methods in the Daimler side of the company. But Chrysler doesn't use GPK. It has a different culture, which is common in the U.S., that doesn't see the need for so much detail.“<sup>22</sup>*

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die angestrebte Integration der realen Produktionsabläufe schon auf der Basis der Controllinginstrumente keine Abbildung gefunden hat. Die Kostenrechnung, als ein Instrument des Controllings<sup>23</sup>, dient dazu, Güterströme monetär zu bewerten und die Steuerung dieser erst zu ermöglichen.

---

14 Vgl. Zimmermann (2001), S. 14.

15 Der Begriff Controlling wird in Abschnitt 1.2.3.1 konkretisiert.

16 Vgl. Amshoff (1993), S. 57.

17 Jones (1985a), S. 304.

18 Vgl. Staebler (1976), S. 33ff.; Amshoff (1993), S. 57.

19 Vgl. Gerpott (1993), S. 241.

20 Vgl. Welge (1987), S. 76ff.

21 Enterprise Resource Planning.

22 Krumwiede (2005), S. 31.

23 Vgl. Küpper (2008), S. 127ff.

Eine Integration des Controllings ist allerdings nicht zwangsläufig mit einer vollständigen Vereinheitlichung sämtlicher Controllinginstrumente verbunden bzw. kann sich bis zur vollständigen Anpassung über mehrere Geschäftsjahre erstrecken. Dies lässt sich beispielsweise an folgendem Praxisfall der Bayer-Schering-Übernahme verdeutlichen, bei der die Vereinheitlichung der internen Erfolgsgrößen nicht direkt vollzogen wurde. Der Schering Konzern verwendete vor der Übernahme die sogenannte Segmentperformance als zentralen Erfolgsmaßstab zur Steuerung der einzelnen Segmente.

*„Der in unserer internen Managementberichterstattung verwendete Erfolgsmaßstab [...] ist die Segmentperformance. Sie umfasst den Umsatz und die Kosten der betrieblichen Funktionen – vor allem für Marketing, Vertrieb und Verwaltung – sowie sonstige Aufwands- und Ertragspositionen, die direkt dem geografischen Segment zuzuordnen sind.“<sup>24</sup>*

Die nach der Übernahme neu entstandene Bayer Schering Pharma AG, als Pharmasparte des Bayer-Konzerns, nutzt ebenfalls weiterhin die „Segmentperformance“ als Steuerungsgröße.<sup>25</sup> Wohingegen der Gesamtkonzern Bayer den Cash Value Added als zentrales Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftsbereiche verwendet.<sup>26</sup>

Die Controllingintegration zielt allerdings nicht nur auf die Schaffung einer quantitativen Grundlage für die Integrationsphase ab,<sup>27</sup> sondern dient vielmehr der Bereitstellung einer Steuerungsgrundlage für das erworbene Unternehmen. Ohne die Integration des Controllings wäre die eigentliche Integration der realen Geschäftsprozesse von erworbenen Unternehmenseinheiten nicht durchführbar, da für die Erfolgsmessung, die Steuerung der neuen Geschäftsbereiche und für die Realisierung von Synergien gerade ein funktionsfähiges Controlling notwendig ist.<sup>28</sup> Die Schwierigkeiten und Auswirkungen einer solchen zielgerichteten Integration des Controllings wurden allerdings in der Vergangenheit häufig unterschätzt und unsystematisch betrachtet, und im Vergleich zu anderen Integrationsmaßnahmen erhielten sie eine geringere Aufmerksamkeit des Managements.<sup>29</sup> Daher ist es eine notwendige Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Forschung, ein Gestaltungskonzept für die Integration des Controllings im Rahmen von Post Merger Aktivitäten zu entwickeln und der Praxis zur Verfügung zu stellen.<sup>30</sup>

Eine Literaturanalyse zeigt, dass zwar viele Einzelkenntnisse zu den beiden Themenkomplexen – Unternehmensintegration auf der einen Seite und Controlling auf der anderen Seite – existieren, eine zielbezogene Analyse der Problemstellung jedoch bisher nur in Randbereichen erfolgte.<sup>31</sup> Vor dem Hintergrund des geringen Durchdringungsgrads in

24 Schering AG (2006), S. 35.

25 Vgl. Bayer Schering Pharma AG (2007), S. 37.

26 Vgl. Bayer AG (2007), S. 48.

27 Vgl. Schäfer (2001), S. 13f.; Winter/Schelp (2006), S. 31. Die Integration soll dazu beitragen, eine konsistente Datenbasis zu schaffen.

28 Vgl. Lehner/Schmidt (2000b), S. 193.

29 Vgl. Lehner/Schmidt (2000b), S. 193.

30 Vgl. Tarasovich et al. (2008), S. 30. Die Autoren fassen die Ausführungen mit folgenden Satz gut zusammen: „Integration of accounting systems can be difficult.“; vgl. zusätzlich auch Atkinson et al. (1997), S. 81.

31 Dazu sei auf den Stand der Forschung in Abschnitt 1.4.2 verwiesen.

der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Thema **Controllingintegration nach M&A-Transaktionen** sowie der aufgezeigten praktischen Bedeutung dieses Themas besteht das **zentrale Ziel dieser Untersuchung** darin, eine erste umfassende Untersuchung zum Thema Controllingintegration nach M&A-Transaktionen zu erarbeiten sowie der Forschung und Praxis bereitzustellen. Aus dieser Zielsetzung lassen sich drei Teilziele ableiten:

- Das **erste Teilziel** umfasst die Erarbeitung eines theoretischen Bezugsrahmens zur konzeptionellen Beschreibung der Controllingintegration und dessen Ausgestaltung und Weiterentwicklung nach einer M&A-Transaktion. Dazu bedarf es der Ermittlung von maßgeblichen Einflussgrößen auf den Integrationsprozess und der Ausgestaltung des Controllingsystems des erworbenen Unternehmens.
- Das **zweite Teilziel** setzt die erfolgreiche Erarbeitung des ersten Teilziels voraus. Abgeleitet aus dem theoretischen Bezugsrahmen wird das Thema Controllingintegration nach M&A-Transaktionen durch mehrere Fallstudien mit einer anschließenden Feldstudie einer empirischen Überprüfung unterzogen. Diese empirischen Ausarbeitungen werden zunächst die Frage beantworten, welche Einflussgrößen auf die Integration des Controllings einwirken und analysieren, in welchem Ausmaß die Controllingaufgaben und -instrumente des erworbenen Unternehmens integriert werden.
- Das **dritte Teilziel** bedingt sich an der erfolgreichen Umsetzung der beiden anderen Teilziele und besteht darin, Handlungsempfehlungen für die Integration des Controllings im Rahmen von M&A-Transaktionen abzuleiten. Somit soll die Frage beantwortet werden, welche Anpassungen am Controllingsystem und Integrationsmaßnahmen den Integrationserfolg positiv beeinflussen können.

Mit dieser Zielsetzung unterscheidet sich die vorliegende Untersuchung deutlich von bisherigen empirischen Arbeiten zum Thema **Controllingintegration nach M&A-Transaktionen**, da die bislang erfolgten Arbeiten entweder das Thema ausschließlich auf Basis einzelner Fallstudien untersuchten oder nur sehr spezifische Einzelaspekte herausgearbeitet haben.<sup>32</sup>

### 1.1.2 Aufbau und Gang der Untersuchung

Die Bearbeitung der Themenstellung erfolgt in fünf weiteren Abschnitten und wird nachfolgend vorgestellt. Der Abschnitt 1.1 widmet sich den Grundlagen für eine systematische Untersuchung der Controllingintegration. Im folgenden Abschnitt 1.2 werden die wesentlichen Begriffe – **Merger & Acquisition**, **Integration** und **Controlling** – dargestellt, da diese von zentraler Bedeutung sind und in der Literatur nicht einheitlich verwendet werden.

Die **wissenschaftstheoretische Grundposition** der Analyse wird in Abschnitt 1.3 abgeleitet. Dieser Schritt ist notwendig, um ein methodisches Fundament für die beschriebenen Forschungsziele zu erlangen. Im Rahmen dieses Abschnitts wird ebenfalls die Wahl der

---

32 Vgl. dazu ausführlich Abschnitt 1.4.2.