

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

ESMA-Leitlinien für Enforcement
Koordination auf europäischer Ebene

Corporate Finance

Finance Transformation Capability

Perfekte Post-Merger-Integration: Planung, Umsetzung

Accounting

Der Firmenwert im UGB-Konzernabschluss

Controlling

Der Digital Controller – ein Aufgabenprofil

Management

Management-Reporting: Prozesse/Datenbasis optimieren

Die Rolle des Risikomanagers im Unternehmen

Allheilmittel D&O-Versicherung?

Vorstands- und Aufsichtsratsstudie Österreich

Inside Research

Einkaufs- und Beschaffungsmanagement in Österreich

Die perfekte Post-Merger-Integration: Planungs- und Umsetzungsphase

Professionelle Abwicklung einer Akquisition als CFO – Checkliste für die Praxis

Michael Hirt

Die erfolgreiche Zusammenführung zweier Unternehmen stellt auch erfahrene Manager vor eine große Herausforderung. Dieser zweiteilige Beitrag gibt Ihnen in Form einer kommentierten Checkliste einen Überblick, welche Kernfragen dabei zu beachten sind.¹

1. Planungsphase

Integrationsstrategie

- Klärung des **Ausmaßes der Integration**: Fusion, Integration einer Akquisition oder Teilintegration?
- Definition des angestrebten **Zielzustands** und **Grobzeitplans** der Integration, damit man, davon ausgehend, rückwärts planen kann, aber auch weiß, wann die Integration abgeschlossen ist.
- **Formulierung** der Integrationsstrategie, insbesondere im Bezug auf die primären (z. F&E, Produktion, Marketing, Vertrieb, Logistik) und sekundären (zB Finanzen & Rechnungswesen, HR, IT etc) Wertschöpfungsfunktionen des Unternehmens.
- Welche **Schlüsselsynergien und -vorteile** werden angestrebt, und auf welchen Wegen sollen sie bis wann erreicht werden?
 - Wie soll das **Geschäftsmodell** aussehen (Märkte, Kunden, Produkte, Kanäle)?
 - Wie soll das **Betriebsmodell** aussehen (Organisation, Prozesse, Systeme)?
 - Welche **Funktionen** sollen integriert werden?
 - Wo sollen durch **Synergien** Leistungs- und Ergebnissteigerungen, wo Kostensenkungen erreicht werden?
 - Was sind die wichtigsten **Werttreiber** der Transaktion?
- Erstellung eines **Finanzmodells** des integrierten Unternehmens, Bewertung der Synergien und Szenarioanalyse.
- Abschätzung des **Zeitplans** für die Transaktion, damit sich das Integrationsteam darauf einstellen kann.

Analyse und Risikomanagement

- **Zusammenführung des internen Wissens** über Anforderungen, Chancen und Risiken der Integration durch Konsolidierung des dokumentierten Wissens und Interviews mit den eigenen Managern und Stabsstellen, die über Integrationserfahrung verfügen bzw eine wichtige Rolle für den Erfolg der Integration spielen.
- **Auswertung der Informationen aus der Due Diligence** und bei Bedarf Ergänzung

dieser Informationen durch eigene Erkundigungen und externe Interviews.

- Analyse der **Komplexität** und **wichtigsten Risiken der Integration**: In welchen Schlüsselbereichen sind die größten Integrationsherausforderungen zu erwarten? Studien und Praxiserfahrungen zeigen, dass die größten Herausforderungen bei der Integration typischerweise in folgenden Bereichen entstehen: Personal (insb Managementkultur, Entlohnungs- und Leistungsmanagementsysteme), Vertrieb (insb Gebiets- und Kundenzuteilung und Belohnungssysteme), Informationstechnologie (insb ERP), Marketing (insb unterschiedliche Ansätze zur Marktkommunikation) und Rechnungswesen und Finanzen (insb Bilanzpolitik und Steuerungsgrößen) und, nicht zuletzt, bei der Besetzung und Zusammenarbeit der Topmanagementpositionen.
- Identifizierung und Quantifizierung von (möglicherweise unterschätzten) **Investitionsbedürfnissen** in Integration oder Betrieb.
- Identifikation aller **Schlüsselmitarbeiter, -lieferanten und -kunden**; Sicherstellung, dass ein klarer Maßnahmenplan besteht, um diese zu motivieren und zu erhalten.
- Sind weitere **Interessengruppen** zu beachten, wie zB Betriebsräte, Gewerkschaften, Umweltaktivisten und Organisationen der Zivilgesellschaft?
- Welche **regulatorischen Hindernisse und Herausforderungen** (zB Fusionskontrolle, Wettbewerbsrecht, Arbeitnehmerschutz, Umweltschutz, sonstiges Recht, Steuern) sind für die Integration zu erwarten, und was wird die Strategie sein, um diese zu bewältigen?
- Zusammenfassung in einer **Risikoanalyse** und Entwicklung der Maßnahmen zur Risikominimierung und Vorbeugung bzw zum optimalen Risikomanagement bei Eintritt eines Risikos („Plan B und C“, Fallback-Strategien).

Strukturierung und Organisation

- Entwicklung eines **detaillierten Integrationsplans**, damit ein klarer Handlungsplan sowie die dafür notwendigen Managementressourcen und Finanzmittel zur Verfügung stehen, um die Integration und die angestrebten Synergien ohne Zeitverluste zu erzielen.
- Entwicklung eines detaillierten Plans, wo und wie die **Synergien gehoben** werden sollen und woran gemessen wird, dass hier Fortschritt und Erfolg erzielt werden.



Dr. Michael Hirt ist Geschäftsführer der Managementberatung HIRT&FRIENDS.

In der Praxis hat sich die Rolle eines Chief Integration Officer (CIO) bewährt, also de facto eines Projektleiters mit Gesamtverantwortung für den Erfolg der Integration.

- Entwicklung des **Zeitplans für die Integration** und Unterteilung in Phasen mit Zielen und Meilensteinen.
- Entwicklung einer **Projektmanagementorganisation** samt Budget und Entscheidungsstruktur für die Umsetzung der Integration (**Integration Management Office; IMO**). Eine Schlüsselaufgabe des IMO und seiner Mitarbeiter ist es, die Gesamtkoordination und zeitgerechte Umsetzung der Integration sicherzustellen sowie Schnittstellenprobleme und Konflikte zwischen den funktionalen Bereichen zu lösen bzw. angemessen zu eskalieren.
- In der Praxis hat sich die Rolle eines **Chief Integration Officer (CIO)** bewährt, also de facto eines Projektleiters mit Gesamtverantwortung für den Erfolg der Integration. Die Benennung dieses Verantwortlichen mit einem „C-Level“-Titel, der auf eine **Vorstandsverantwortung** hindeutet, ergibt Sinn, weil ohne die Macht des Vorstands und seine starke und aktive Unterstützung die Integration nicht gelingen wird.
- Bewährt hat sich auch die Einführung **funktionaler Schwerpunktteams** unter der Leitung und Verantwortung von Senior Managern, die die Verantwortung für die Integration für Schlüsselfunktionen (zB Betriebs- und Produktionsbereiche, Finanzen & Rechnungswesen, HR, IT, Recht/Compliance, Vertrieb, Marketing, Management- und Führungssystem) übernehmen. Diese funktionalen Teams werden bei ihren Aufgaben von Mitarbeitern des IMO unterstützt.
- Geklärt muss auch werden, nach welchen Kriterien die **Schlüsselmitarbeiter der neuen Organisation ausgewählt** werden sollen und wie und in welcher Form die **Trennung von Mitarbeitern** erfolgen soll, die in der neuen Organisation keine Zukunft haben.
- Die Integrationsaktivitäten werden in einzelnen **Subprojekte** strukturiert. Typischerweise ergibt sich dabei eine beträchtliche Anzahl von Subprojekten; daher ist es entscheidend, hier von Anfang an eine klare **Priorisierung** einzuführen. Diese ist bei der Umsetzung laufend zu überprüfen.
- Identifikation, welche **Management- und sonstige Ressourcen** zur Verfügung stehen, um die Integration zu beschleunigen, bzw. auch wie sichergestellt wird, dass diese Ressourcen *tatsächlich* für das Integrationsprojekt freigestellt und zur Verfügung gestellt werden. Typischerweise wird man Managern Schlüsselrollen in Integrationsprojekten geben, die über entsprechende Erfahrungen verfügen und bereits in der Vergangenheit entsprechende Erfolge erzielt haben. Ganz praktisch bedeutet das, die für die Integration **wichtigen Manager** zu identifizieren und deren **realistische Entlastung** durch Vertretungsregelungen, Stellvertreter, externe Unterstützung oder sonstige Maßnahmen herzustellen, damit diese Manager für ihre Integrationsaufgaben freigespielt werden. Da-

Bewährt hat sich der Ansatz, ein „**Integrationshandbuch**“ zu entwickeln, in dem alle wesentlichen Aspekte der Integrationsplanung und -umsetzung übersichtlich zusammengefasst sind. Dieses dient als Grundlage und Referenzpunkt für die gesamte Integrationsarbeit und kann auch als „**living document**“ für die Dokumentation der wesentlichen Herausforderungen und Ergebnisse dienen.

bei ist zu beachten, dass erfolgreiche Integrationsmanager nicht nur vom Geschäft an sich viel verstehen müssen, sondern auch Erfahrung mit dem Management der heiklen kulturellen, prozessualen und organisatorischen Seite des Integrationsprozesses benötigen.

- Klärung, wo die **Verantwortlichkeiten** und **Reportingbeziehungen** für die einzelnen Integrationsaktivitäten und ihre Ergebnisse **zugeordnet** werden.
- Angesichts der Komplexität der meisten Integrationspläne empfiehlt es sich, eine **Projektmanagementsoftware** einzusetzen, die es ermöglicht, Informationen, Aktivitäten und Zeitpläne strukturiert zu erfassen und zu managen.
- Bewährt hat sich der Ansatz, ein „**Integrationshandbuch**“ zu entwickeln, in dem alle wesentlichen Aspekte der Integrationsplanung und -umsetzung übersichtlich zusammengefasst sind. Dieses dient als Grundlage und Referenzpunkt für die gesamte Integrationsarbeit und kann auch als „*living document*“ für die Dokumentation der wesentlichen Herausforderungen und Ergebnisse dienen. Ein weiterer Vorteil eines Integrationshandbuchs ist, dass es die Dokumentation des Wissens und der „*lessons learned*“ ermöglicht und bei weiteren Transaktionen wieder eingesetzt werden kann, um die Lernkurve zu nutzen und noch effektiver und effizienter vorzugehen.

Kommunikation und Change Management

Eine wesentliche Aufgabe des IMO und des Topmanagements ist es, die **koordinierte Kommunikation der Integration** sicherzustellen.

- Wie sollte der **interne und externe Kommunikationsplan** für die Integration ausschauen?
- Kommunikationsplanung auf Grundlage einer **Kommunikationsmatrix**, die analysiert und darstellt, wer mit welchen Kommunikationszielen, welchen Kernnachrichten, auf welchen Wegen und mit welcher Intensität und Häufigkeit von wem informiert wird.
- Wie sollen **Führungskräfte und Mitarbeiter optimal in den Integrationsprozess einbezogen** werden? Niemand möchte gerne von Veränderungen überfahren werden. Kein Faktor erhöht die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter so sehr, wie wenn diese das Gefühl haben, die Veränderung selbst in die Hand genommen haben.

Controlling und Erfolgsmessung

- **Klare Integrationsziele und Messgrößen** für deren Erreichung sowie den Fortschritt auf dem Weg zu ihrer Erreichung definieren; klarstellen, wer diese Messgrößen wann und wie erheben wird.
- Sicherstellung, dass die Erreichung aller Integrationsziele einen **hohen Nutzen für die Organisation und deren Schlüsselentscheider** hat (organisational und persönlich, objektiv und subjektiv).

Praxiskommentar

Ein wichtiger **Zeitgewinn** bei der Vorbereitung und Planung der Integration kann durch die Einsetzung eines unabhängigen und **zur Vertraulichkeit verpflichteten Analyseteams** (das BCG-Konzept des „*clean team*“) erreicht werden, das bereits vor dem Inkrafttreten der Transaktion (Closing), während der Verhandlungen, Zugang zu vertraulichen Informationen beider Seiten erhält und auf dieser Grundlage erste Analysen und Empfehlungen für die Vorgangsweise bei der Integration, insbesondere die Hebung der Synergien, erstellt. Auf diese Vorgangsweise müssen sich alle beteiligten Parteien einigen. Die Vertraulichkeit wird durch die Auswahl der richtigen Mitglieder dieses Teams, meistens ehemalige Topmanager aus der Branche und unabhängige Berater, und eine strikte rechtliche Kontrolle und Begleitung unterstützt. Die Ergebnisse der Arbeit dieses Analyseteams werden erst bei Inkrafttreten der Transaktion an das eigentliche Integrationsteam weitergegeben.

Ein kritischer Fehler ist zu glauben, dass mit der Unterschrift auf dem Vertrag (Signing) bzw. spätestens **mit dem Inkrafttreten der Transaktion der anstrengende und aufregende Teil vorbei** ist und jetzt wieder zur Tagesordnung übergegangen werden kann. Ganz im Gegenteil: Jetzt fängt der schwierige Teil („*blood, sweat, toil, and tears*“) erst an. Leider verabschieden sich viele Topmanager an dieser Stelle von der Verantwortung und überlassen die vermeintliche „Kleinarbeit“ einem Integrationsteam, das personell und machtmäßig unterausgestattet ist und oft auch erst im letzten Moment ins Boot geholt wird.

2. Umsetzungsphase

Die Transaktion ist in Kraft getreten, die Synergien sind identifiziert und der Plan, um sie zu heben, ist vorbereitet. Jetzt gilt es, entschlossen zu handeln und maximale Kontrolle über den Integrationsprozess zu haben, um sicherzustellen, dass die beschlossenen Integrationsmaßnahmen in allen Schlüsselbereichen **optimal umgesetzt** werden. Die zentrale Herausforderung besteht darin, das Tagesgeschäft der beiden Unternehmen weiterhin erfolgreich zu betreiben und gleichzeitig die zusätzliche Arbeitsbelastung der Integration erfolgreich zu schultern.

Die **PMI bindet wichtige Management-Ressourcen** (meistens die besten Führungskräfte), gleichzeitig werden diese aber **auch für das Tagesgeschäft dringend benötigt**. In vielen Unternehmen wird dieses Spannungsfeld nicht aktiv gemanagt, sondern man geht (ausgesprochen oder unausgesprochen) davon aus, dass die Mitarbeit am Integrationsprojekt sozusagen in „*magic time*“, also der nicht existenten Zeit zwischen 24:00 Uhr und 00:00 Uhr, sozusagen nebenbei und zusätzlich zum Tagesgeschäft, stattfindet. Das ist ein schwerer Fehler, der meist mit Burn-out und Scheitern verbunden ist. Eine realistische Planung der Management-Ressourcen, eine entsprechende Anpassung der Zielvereinbarungen und die Zurverfügungstellung von internen oder externen unterstützenden

Ressourcen sind unumgänglich, wenn man die Erfolgchancen professionell optimieren und nicht einfach auf Grundlage des „Prinzips Hoffnung“ agieren möchte. Das wäre so, wie wenn man eine Autofahrt durch eine verlassene Wüste plant, aber nicht genug Benzin für die Strecke mitnimmt, weil man hofft, dass – wie durch ein Wunder – plötzlich eine Tankstelle auftauchen wird. Ein professioneller Manager nimmt genug Benzin mit und hofft nicht auf ein Wunder.

Schlüsselaktivitäten für die ersten 100 Tage

- Schaffung einer **gemeinsamen Vision, Strategie und des dazu passenden Geschäfts- und Betriebsmodells**, aus denen sich die Logik für weitere Entscheidungen in der Organisation klar ableiten lässt und die auch als Grundlage für die Kommunikation in alle Richtungen dienen.
- Klare Schaffung von **Dringlichkeit**, eines „*case for action*“. Es muss allen klar sein, warum jetzt gehandelt werden soll.
- Klärung der **Zusammensetzung und Besetzung des neuen Topmanagementteams** und der **Eckpfeiler der neuen Organisationsstruktur**.
- Identifikation, Sicherung und Motivation von **Schlüsselmitarbeitern, -lieferanten und -kunden**.
- Klarstellung und Kommunikation, woran **Leistung, Ergebnisse und Erfolg** in der neuen Organisation gemessen werden, wie Leistung belohnt wird und welche Leistungskultur angestrebt wird.
- Überprüfung und Sicherstellung von **Schlüsseltechnologien**.
- Überprüfung der Kernziele, -annahmen und -maßnahmen zur Wertschaffung und Hebung der **Synergien** und gegebenenfalls Anpassung.

Weitere zentrale Integrationsmaßnahmen

- Umsetzung der **Schlüsselmaßnahmen** zur Sicherstellung der Wertschaffung der Akquisition auf Grundlage des Synergieplans und der sonstigen funktionalen Integrationspläne. Besondere Beachtung von funktionsübergreifenden Zusammenhängen und Abhängigkeiten.
- Erfahrungsgemäß haben drei funktionale Bereiche besondere Bedeutung für den Zeitplan und Erfolg der Integration, weil sie normalerweise sehr starke Zusammenhänge mit dem operativen Bereich haben und dessen Produktivität und Veränderungsmöglichkeiten massiv beeinflussen. Auf diese drei Bereiche ist daher besondere Aufmerksamkeit zu richten: den **Personalbereich** und alle damit zusammenhängenden Regelwerke und Richtlinien, die **Informationstechnologien und -systeme** sowie den **Finanzbereich**, insb Erfolgsmessung, Report und Controlling.
- Der **IT-Integration** kommt besonders große Bedeutung zu. Eine *McKinsey*-Studie aus dem Jahr 2011 deutet darauf hin, das bis zu

Eine realistische Planung der Management-Ressourcen, eine entsprechende Anpassung der Zielvereinbarungen und die Zurverfügungstellung von internen oder externen unterstützenden Ressourcen sind unumgänglich, wenn man die Erfolgchancen professionell optimieren und nicht einfach auf Grundlage des „Prinzips Hoffnung“ agieren möchte.

Auf den Personalbereich und alle damit zusammenhängenden Regelwerke und Richtlinien, die Informationstechnologien und -systeme sowie den Finanzbereich, insb Erfolgsmessung, Report und Controlling, ist besonders zu achten.

Der Erfolg einer Integration lebt sehr stark von ihrer Dynamik und der raschen Erzielung von Ergebnissen. Daher ist es so wichtig, dass Entscheidungen schnell und pragmatisch getroffen werden, aber gleichzeitig keine massiven Qualitätsverluste entstehen.

50 % der potenziellen Synergien einer Integration direkt oder indirekt vom Erfolg der IT-Integration abhängen. Daher ist es wichtig, die IT-Integration besonders ernst zu nehmen und sicherzustellen, dass hier ausreichend Expertise und Ressourcen zur Verfügung sind, um schnell zu hochqualitativen Ergebnissen zu kommen.

- Bei Bedarf Schaffung von **Teams mit Sonderaufgaben** zur Lösung von Spezialproblemen, die schnell und zielorientiert an die Arbeit gehen können und nach Lösung des Problems wieder aufgelöst werden.
- Man beachte, dass eine Integration nicht nur auf der rationalen, sondern vor allem auch auf der **emotionalen und symbolischen Ebene** stattfindet. Daher ist die Herstellung bzw. Unterstützung der erforderlichen Dramaturgie essenziell, um den Integrationsprozess auch auf der dieser Ebene gelingen zu lassen.
- Zügige Umsetzung der **kulturellen Integration** auf Grundlage eines guten Verständnisses der unterschiedlichen Kulturen und unter Beachtung der sachlichen, emotionalen und symbolischen Erfordernisse.
- Zügige, strukturierte und faire Beurteilung und Auswahl der **Schlüsselmitarbeiter** für die neue Organisation und faire und wertschätzende **Trennung** von Mitarbeitern, die in der neuen Organisation keine Zukunft haben.
- Schaffung und Umsetzung eines **Trainingsplans**, damit die Integration und die integrierten Arbeitsweisen schnell und flächig ins Unternehmen hineingetragen werden können.
- **Schnelle Lösung von kritischen Problemen und Situationen.** Falls notwendig, kontrollierte Eskalation und Lösung von Problemthemen, bevor diese den Gesamtprozess gefährden.
- Regelmäßige Erhebung der **Stimmung** und der **Reaktionen bei Schlüsselinteressengruppen**, zB durch Mitarbeiter- und Kundenbefragungen und daraus abgeleitete Reaktionen und Maßnahmen.
- Laufende und intensive **Kommunikation** mit allen Interessengruppen.
- Laufende **Messung und Überprüfung des Integrationsfortschritts**, um zeitnah auf Abweichungen reagieren zu können. Entscheidend ist, dass bereits auf kleine Abweichungen zeitnah und entschlossen reagiert wird. Das sendet an alle Beteiligten das Signal aus, dass hier mit „straffen Zügeln“ gefahren und kein Schlendrian zugelassen wird.
- Laufendes **Monitoring und Überprüfung** und ggf **Anpassung** der Risikoanalyse und der Maßnahmen zur Risikominimierung und Vorbeugung bzw des optimalen Risikomanagements bei Eintritt eines Risikos.
- Laufende Messung der **Performance des laufenden Geschäfts** und der **Liquidität der Gesamtorganisation**, um auf Abweichun-

gen, insb als Auswirkung des Integrationsprozesses, schnell und angemessen reagieren zu können.

- Laufende Beobachtung und Beurteilung, ob aufgrund neuer Erkenntnisse **Schwerpunkte und Prioritäten neu gesetzt** werden müssen.
- Schaffung eines **symbolischen und realen Schlusspunkts** für die Integration, der den Übergang in den Normalbetrieb herstellt.

Praxiskommentar

Ein kritischer Fehler, der in der Umsetzung der Integration oft gemacht wird, ist, sich in der Komplexität und den Details der Herausforderung zu verlaufen und den **Blick für das Wesentliche** und damit die Möglichkeit einer zügigen Integration zu verlieren. Je nach Ausgangslage und Rahmenbedingungen sollten die wichtigsten Integrationsaufgaben innerhalb von **drei bis maximal sechs Monaten nach dem Closing abgeschlossen** sein. Das bedeutet nicht, dass nach diesen drei bis sechs Monaten keine Aufgaben mehr zu lösen wären, die aus der Transaktion und Integration resultieren; nur sollten diese Aufgaben dann auf Grundlage des Rahmens, der Leitlinien und der Vorentscheidungen der ersten drei bis sechs Monate zunehmend den Charakter von Tagesgeschäft bekommen und nicht mehr den einer Ausnahmesituation haben. Die Grundlagen und Eckpfeiler für den Erfolg in den ersten drei bis sechs Monaten zu schaffen, ist deswegen so wichtig, weil anschließend die Erfolgswahrscheinlichkeit der Integration rapide abnimmt. Führungskräfte und Mitarbeiter erleiden Integrationsmüdigkeit und verlieren den Fokus auf die Integration, müssen sich auf neue, meist kritische Marktherausforderungen konzentrieren und nehmen sich im Integrationsprojekt zurück oder kommen vollkommen abhanden.

Der Erfolg einer Integration lebt sehr stark von ihrer **Dynamik** und der raschen Erzielung von Ergebnissen. Daher ist es so wichtig, dass Entscheidungen schnell und pragmatisch getroffen werden, aber gleichzeitig keine massiven Qualitätsverluste entstehen. Dieser Spagat kann nur gelingen, wenn erfahrene Integrationsmanager am Werk sind. Zentral ist es auch, sich klar zu machen, dass es auf dem Weg zum Erfolg Siege und Niederlagen geben wird. Integration und Veränderung sind **keine lineareren Prozesse**, sondern mit Auf's und Abs und Rückschlägen gepflastert. Wer nicht das notwendige Durchhaltevermögen hat, sollte es gleich bleiben lassen.

Anmerkung/weiterführende Literatur

¹ Siehe zum ersten Teil des Beitrags *Hirt, Die perfekte Post-Merger-Integration: Strategie- und Due-Diligence-Phase, CFO aktuell 2015, 57*; siehe weiterführend *Hirt, Das CEO-Handbuch. Optimal vorbereitet für Ihre Position an der Spitze (2012)*, darin insbesondere die Kapitel „M&A-Transaktionen durchführen“ und „Mit M&As Wert schaffen“; *Hirt, Die wichtigsten Strategietools für Manager. Mehr Orientierung für den Unternehmenserfolg (2014)*; *Whitaker, Mergers & Acquisitions Integration Handbook (2012)*.

CFO aktuell- HALBJAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



BESTELLEN SIE JETZT IHR HALBJAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

CFO aktuell-Halbjahresabo 2015 inkl. Onlinezugang und App

(9. Jahrgang 2015, Heft 4-6)

EUR 52,-

Jahresabo 2015 EUR 130,-

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma _____

Kundennummer _____

Straße/Hausnummer _____

PLZ/Ort _____

E-Mail _____

Telefon (Fax) _____

Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift _____

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53