

---

Andreas Hoffjan

# **Internationales Controlling**

2009

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis . . . . .	XVII
Abbildungsverzeichnis . . . . .	XIX
Tabellenverzeichnis . . . . .	XXI

## Teil I:

### Grundlagen des internationalen Controlling . . . . . 1

#### 1. Begriff, Ziele und Aufgaben des internationalen Controlling . . . . . 3

##### 1.1 Einführung . . . . . 3

##### 1.2 Grundlagen des Controlling . . . . . 3

###### 1.2.1 Skizzierung wichtiger Controlling-Konzeptionen in der deutschsprachigen Literatur . . . . . 3

###### 1.2.2 Controlling als Koordination von Führungsteilsystemen . . . . . 5

###### 1.2.2.1 Herleitung der Controlling-Definition . . . . . 5

###### 1.2.2.2 Controlling-Ziele und -Aufgaben . . . . . 7

###### 1.2.3 Controlling-Instrumente . . . . . 11

##### 1.3 Spezifika des internationalen Controlling . . . . . 13

###### 1.3.1 Ziele des internationalen Controlling . . . . . 13

###### 1.3.2 Zentrale Problembereiche des internationalen Controlling . . . . . 15

###### 1.3.3 Instrumente des internationalen Controlling . . . . . 17

##### 1.4 Überblick über den Aufbau des Buches . . . . . 21

#### 2. Comparative Management Accounting: Beispiel Deutschland, UK und USA . . . . . 24

##### 2.1 Einführung . . . . . 24

##### 2.2 Grundlagen des international vergleichenden Controlling . . . . . 24

###### 2.2.1 Gegenstand des international vergleichenden Controlling . . . . . 24

###### 2.2.2 Begriffe: »Management Accounting« vs. »Controlling« . . . . . 25

###### 2.2.3 Ursachefaktoren für Unterschiede im Controlling . . . . . 26

##### 2.3 Vergleich der relevanten Controlling-Konzepte . . . . . 27

###### 2.3.1 Verantwortlichkeiten und Ziele des Controlling . . . . . 27

###### 2.3.1.1 Ziele und Zielgruppen des Controlling . . . . . 27

###### 2.3.1.2 Langfristige vs. kurzfristige Ziele . . . . . 28

###### 2.3.1.3 Aufgabeninhalte der Controller . . . . . 28

###### 2.3.2 Controlling-Systeme und -Instrumente . . . . . 30

###### 2.3.2.1 Hauptbuchhaltung vs. Zweikreisssystem . . . . . 30

###### 2.3.2.2 Controlling-Instrumente . . . . . 32

###### 2.3.3 Organisatorische Integration der Controller im Unternehmen . . . . . 32

2.3.3.1	Hierarchische Ebene der Controller innerhalb des Unternehmens . . . . .	32
2.3.3.2	Wechselbeziehungen und Verbindungen zu angrenzenden Abteilungen . . . . .	34
2.3.3.3	Größe der Controlling-Abteilung . . . . .	34
2.3.4	Rolle der Controller . . . . .	35
2.4	Konvergenz als aktuelle Entwicklung . . . . .	36
2.5	Fazit . . . . .	38

## Teil II:

### **Störfaktoren und ihre Handhabung im internationalen Controlling . . . 41**

<b>3.</b>	<b>Kulturelle Einflüsse auf das internationale Controlling . . . . .</b>	<b>43</b>
3.1	Einführung . . . . .	43
3.2	Nationale Kultur und Kontingenzansatz . . . . .	43
3.3	Wirkung kultureller Einflussfaktoren auf das Controlling . . . . .	45
3.3.1	Kulturdimensionen nach <i>Hofstede</i> . . . . .	45
3.3.2	Kulturdimensionen nach <i>Hall</i> . . . . .	47
3.3.3	Kulturdimensionen nach <i>Trompenaars</i> . . . . .	48
3.4	Auswirkungen von Kulturunterschieden auf das Controlling . . . . .	51
3.4.1	Generelle Relevanz für das Controlling . . . . .	51
3.4.2	Beispiel Deutschland-Frankreich . . . . .	53
3.4.2.1	Machtdistanz . . . . .	53
3.4.2.2	Unsicherheitsvermeidung . . . . .	54
3.4.2.3	Maskulinität vs. Feminität . . . . .	54
3.4.2.4	Individualismus vs. Kollektivismus . . . . .	55
3.4.2.5	Langfrist- vs. Kurzfristorientierung (konfuzianische Dynamik) . . . . .	56
3.4.2.6	Berücksichtigung von Kultur im Controlling . . . . .	57
3.5	Zusammenfassung . . . . .	59
<b>4.</b>	<b>Währungsumrechnung im Planungs- und Kontrollprozess . . . . .</b>	<b>60</b>
4.1	Einführung . . . . .	60
4.2	Grundlagen . . . . .	60
4.2.1	Charakterisierung der Umrechnungsproblematik . . . . .	60
4.2.2	Perspektiven der Erfolgsbeurteilung im Planungs- und Kontrollprozess . . . . .	62
4.3	Methoden zur Währungsumrechnung im Planungs- und Kontrollprozess . . . . .	63
4.3.1	Das <i>Lessard-Lorange</i> -Modell . . . . .	63
4.3.1.1	Der Aufbau des Modells . . . . .	63
4.3.1.2	Analyse der sinnvollen Kombinationen . . . . .	64
4.3.1.3	Kritische Beurteilung des <i>Lessard-Lorange</i> -Modells . . . . .	67
4.3.1.4	Weiterentwicklungen des Modells . . . . .	68

4.3.2	Das <i>Demirag</i> -Modell . . . . .	68
4.3.2.1	Überblick . . . . .	68
4.3.2.2	Analyse der sinnvollen Kombinationen . . . . .	69
4.3.2.3	Kritische Bewertung des <i>Demirag</i> -Modells . . . . .	71
4.3.3	Empirische Ergebnisse zur Anwendung der Verfahren . . . . .	72
4.3.4	Flexible Budgetplanung im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung . . . . .	73
4.3.5	Eignung der Umrechnungsverfahren . . . . .	75
4.3.5.1	Kriterien zur Beurteilung von Umrechnungsmethoden . . . . .	75
4.3.5.2	Beurteilung der Umrechnungsverfahren . . . . .	76
4.4	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	78
<b>5.</b>	<b>Controlling in Hochinflationländern . . . . .</b>	<b>80</b>
5.1	Einführung . . . . .	80
5.2	Grundlagen der Hochinflation . . . . .	80
5.2.1	Begriff der Hochinflation . . . . .	80
5.2.2	Wirkung einer Hochinflation auf Unternehmen . . . . .	81
5.2.2.1	Veränderung gesamtwirtschaftlicher Rahmen- bedingungen . . . . .	81
5.2.2.2	Problematik der Scheingewinne . . . . .	82
5.3	Erschwernisse eines Controlling in Hochinflationländern . . . . .	83
5.4	Verfahren der Inflationsbereinigung . . . . .	84
5.4.1	Überblick . . . . .	84
5.4.2	Hartwährungsberichterstattung . . . . .	87
5.4.3	Methodische Konzepte der Kostenrechnung . . . . .	88
5.4.3.1	Bewertung zu historischen Anschaffungskosten . . . . .	89
5.4.3.2	Bewertung zu Wiederbeschaffungskosten . . . . .	90
5.4.3.3	Bewertung zu inflationskorrigierten historischen Anschaffungskosten . . . . .	91
5.4.3.3.1	Bewertung zu inflationierten historischen Anschaffungskosten . . . . .	91
5.4.3.3.2	Bewertung zu deflationierten historischen Anschaffungskosten . . . . .	92
5.4.3.4	Bewertung zu inflationskorrigierten Wiederbeschaffungs- kosten . . . . .	92
5.4.3.5	Bewertung zum inflationskorrigierten realisierbaren Erfolg zu Opportunitätskosten . . . . .	93
5.4.3.6	Bewertung zum Barwert künftiger Cash Flows . . . . .	94
5.4.3.7	Bewertung der methodischen Konzepte der Kostenrechnung . . . . .	95
5.5	Weitere Controlling-Aufgaben bei Inflationsschutzmaßnahmen . . . . .	96
5.6	Fazit . . . . .	98

<b>6.</b>	<b>Internationale Steuerplanung und Verrechnungspreise</b> . . . . .	99
6.1	Einführung . . . . .	99
6.2	Grundlagen der Steuerplanung in multinationalen Konzernen . . . . .	99
6.2.1	Begriff und Ziele der Steuerplanung in multinationalen Konzernen . . . . .	99
6.2.1.1	Quantitative Ziele . . . . .	100
6.2.1.2	Qualitative Ziele . . . . .	102
6.2.2	Systematisierung der Steuerplanung . . . . .	102
6.2.3	Begründung eines Controlling im Rahmen der Steuerplanung. . . . .	104
6.3	Die Erfolgsverlagerung durch internationale Verrechnungspreise als eine Gestaltungsmöglichkeit der internationalen Steuerplanung . . . . .	105
6.3.1	Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten der internationalen Steuerplanung . . . . .	105
6.3.2	Begriff und Erfolgsverlagerungsfunktion der Verrechnungspreise . . . . .	106
6.4	Die zielorientierte Gestaltung internationaler Verrechnungspreise im Spannungsfeld zwischen Controlling und Steuerplanung . . . . .	109
6.4.1	Funktionen von Verrechnungspreisen . . . . .	109
6.4.1.1	Funktionen internationaler Verrechnungspreise im Rahmen der Steuerplanung . . . . .	109
6.4.1.2	Funktionen von Verrechnungspreisen aus Controlling-Sicht . . . . .	110
6.4.1.3	Vergleich der Funktionen. . . . .	111
6.4.2	Methoden zur Bestimmung von Verrechnungspreisen . . . . .	111
6.4.2.1	Einführendes Beispiel . . . . .	111
6.4.2.2	Steuerrechtlich anerkannte Ermittlungsmethoden für internationale Verrechnungspreise . . . . .	112
6.4.2.2.1	Preisvergleichsmethode . . . . .	113
6.4.2.2.2	Wiederverkaufspreismethode . . . . .	113
6.4.2.2.3	Kostenaufschlagsmethode . . . . .	114
6.4.2.3	Die Bestimmung von Verrechnungspreisen aus Sicht des Controlling . . . . .	115
6.4.2.3.1	Marktorientierte Verrechnungspreise . . . . .	115
6.4.2.3.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise . . . . .	116
6.4.2.3.2.1	Vollkosten- vs. grenzkosten- orientierte Verrechnungspreise. . . . .	116
6.4.2.3.2.2	Plan- vs. istkostenorientierte Verrechnungspreise . . . . .	118
6.4.2.3.2.3	Knappheitspreise (opportunitäts- kostenbasierte Verrechnungs- preise) . . . . .	119
6.4.2.3.2.4	Duale Verrechnungspreise . . . . .	120
6.4.2.3.3	Ausgehandelte Verrechnungspreise . . . . .	120
6.4.2.4	Vergleich der Ermittlungsmethoden . . . . .	120
6.4.3	Gestaltung steuer- und controllingadäquater internationaler Verrechnungspreissysteme . . . . .	122
6.5	Weitergehende Einflussfaktoren . . . . .	125
6.6	Zusammenfassung. . . . .	127

<b>Teil III:</b>	
<b>Erfolgsmessung</b> .....	129
<b>7. Grundlagen zur wertorientierten Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften</b> .....	131
7.1 Einführung .....	131
7.2 Grundlagen wertorientierter Unternehmenssteuerung .....	131
7.2.1 Der Shareholder Value-Ansatz als Kern der wertorientierten Unternehmenssteuerung .....	131
7.2.2 Implikationen für das Controlling .....	132
7.2.2.1 Implikationen für das Informationsversorgungssystem .....	132
7.2.2.1.1 Einführung wertorientierter Performance-Maße .....	133
7.2.2.1.1.1 Zur Kritik an buchhalterischen Größen .....	133
7.2.2.1.1.2 Grundzüge der Discounted Cash Flow-Methode .....	134
7.2.2.1.1.2.1 Einführende Bemerkungen .....	134
7.2.2.1.1.2.2 Bestimmung des Unternehmenswertes anhand des WACC-Ansatzes .....	135
7.2.2.1.1.3 Ansätze zur Operationalisierung des Shareholder Value .....	140
7.2.2.1.1.4 Alternative Konzepte zur wertorientierten Steuerung .....	141
7.2.2.1.2 Weitere Modifikationen des Informationsversorgungssystems .....	142
7.2.2.2 Implikationen für das Planungs- und Kontrollsystem .....	143
7.3 Berücksichtigung von Störfaktoren des internationalen Controlling bei der Bewertung ausländischer Tochtergesellschaften .....	144
7.3.1 Perspektive der Bewertung .....	144
7.3.2 Länderpolitische und -kulturelle Besonderheiten .....	144
7.3.2.1 Allgemeine politische Risiken .....	145
7.3.2.2 Unternehmensspezifische politische Risiken .....	145
7.3.2.3 Staatliche Subventionen .....	147
7.3.2.4 Kulturelle Einflüsse .....	148
7.3.3 Makroökonomische Faktoren .....	148
7.3.3.1 Währungsschwankungen .....	148
7.3.3.2 Inflation .....	150
7.3.3.3 Zwischenfazit .....	151
7.3.4 Vorschriften zur Rechnungslegung und Steuern .....	152
7.3.4.1 Internationale Rechnungslegung .....	152
7.3.4.2 Steuern .....	153
7.3.4.3 Berücksichtigung von Verrechnungspreisen .....	155
7.4 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	156

<b>8.</b>	<b>Die Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures</b> . . . . .	158
8.1	Einführung . . . . .	158
8.2	Die Balanced Scorecard als Kennzahlen- und Managementsystem . . . . .	158
8.2.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als klassische Instrumente der Informationsversorgung . . . . .	158
8.2.2	Grundzüge der Balanced Scorecard . . . . .	160
8.3	Grundlagen zur Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures . . . . .	164
8.3.1	Begriff und Ziele eines Joint Venture . . . . .	164
8.3.2	Phasen des Lebenszyklus eines Joint Venture . . . . .	165
8.3.3	Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures . . . . .	166
8.3.3.1	Ziele und Funktionen der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures . . . . .	166
8.3.3.2	Besonderheiten der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures . . . . .	167
8.4	Zur Anwendung des Balanced Scorecard-Konzeptes als Erfolgsmessungsinstrument in internationalen Joint Ventures . . . . .	169
8.4.1	Anpassung der Balanced Scorecard für die Anwendung in internationalen Joint Ventures . . . . .	169
8.4.2	Phasengeleitete Analyse der Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures . . . . .	171
8.4.2.1	Anbahnungs-, Verhandlungs-, Aufbau- und Beendigungsphase . . . . .	171
8.4.2.2	Die Anwendung der Balanced Scorecard in der Betriebsphase . . . . .	172
8.5	Zusammenfassung . . . . .	176

#### **Teil IV: Berichtswesen** . . . . . 179

<b>9.</b>	<b>Gestaltung eines internationalen Berichtswesens</b> . . . . .	181
9.1	Einführung . . . . .	181
9.2	Begriff des Berichtswesens . . . . .	181
9.3	Gestaltungsmerkmale des Management Reporting . . . . .	183
9.3.1	Überblick . . . . .	183
9.3.2	Zwecke des Management Reporting . . . . .	184
9.3.3	Inhaltliche Perspektive . . . . .	185
9.3.4	Formale Perspektive . . . . .	186
9.3.5	Zeitliche Perspektive . . . . .	188
9.3.6	Organisatorische Perspektive . . . . .	189
9.3.7	Gestaltung des Berichtswesens im Spannungsfeld zentraler vs. dezentraler Anforderungen . . . . .	190
9.4	Internationales Berichtswesen . . . . .	192

9.4.1	Zwecke, Aufgaben und Anforderungen des internationalen Berichtswesens. . . . .	192
9.4.2	Spezielle Problemfelder des internationalen Berichtswesens. . . . .	193
9.4.2.1	Inkonsistenz der Basis- und Informationssysteme. . . . .	193
9.4.2.2	Unterschiedliche ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen. . . . .	194
9.4.2.3	Kulturelle Distanz. . . . .	195
9.4.2.4	Sprache. . . . .	196
9.4.2.5	Räumliche Entfernung. . . . .	197
9.4.3	Zusammenhang Problemfelder und Perspektiven des internationalen Berichtswesens. . . . .	197
9.5	Ausblick. . . . .	199
<b>10.</b>	<b>Implikationen der internationalen Rechnungslegung für das internationale Controlling. . . . .</b>	<b>201</b>
10.1	Einführung. . . . .	201
10.2	Die IFRS und ihre Relevanz für das Controlling. . . . .	201
10.2.1	Konzeptioneller Rahmen der IFRS. . . . .	201
10.2.2	Relevanz für das Controlling. . . . .	204
10.3	Ausgewählte Implikationen der IFRS-Bilanzierung für das Controlling. . . . .	208
10.3.1	Implikationen für das Controlling am Beispiel des Goodwill Impairment Test. . . . .	208
10.3.1.1	Wesentliche Regelungen des IAS 36. . . . .	208
10.3.1.2	Implikationen für die Planung. . . . .	211
10.3.1.3	Implikationen für das Berichtswesen. . . . .	212
10.3.1.4	Möglichkeiten der Aufgabenverteilung zwischen externem Rechnungswesen und Controlling. . . . .	216
10.3.2	Implikationen für die Performance-Messung anhand des EVA®. . . . .	217
10.3.2.1	Konzeptionelle Grundlagen des EVA®. . . . .	217
10.3.2.2	Implikationen für die Conversions am Beispiel des IAS 16. . . . .	218
10.4	Implikationen für die Organisation des Controlling. . . . .	220
10.5	Fazit und Ausblick. . . . .	221
<b>Teil V:</b>	<b>Strategische Entscheidungen im internationalen Controlling. . . . .</b>	<b>223</b>
<b>11.</b>	<b>Controlling des Offshoring von Dienstleistungen. . . . .</b>	<b>225</b>
11.1	Einführung. . . . .	225
11.2	Strategisches Controlling. . . . .	225
11.3	Offshoring. . . . .	229
11.3.1	Begriffsfindung. . . . .	229
11.3.2	Potentiale und Chancen des Offshoring. . . . .	229
11.3.3	Relevante Risiken. . . . .	230



11.4	Controlling von Offshoring	231
11.4.1	Empirische Studie zum Controlling von Offshoring	231
11.4.2	Koordination und Steuerung von Offshoring-Aktivitäten	231
11.4.3	Aufgaben des Controlling bei Offshoring-Aktivitäten	233
11.5	Zusammenfassung	235
<b>12.</b>	<b>Die Aufgabe internationaler Fertigungsstandorte aus Sicht des Controlling</b>	<b>236</b>
12.1	Einführung	236
12.2	Grundzüge des betrieblichen Standortaufgabeproblems	236
12.2.1	Vereinfachungen	237
12.2.2	Erschwernisse	237
12.3	Aufgaben des Controlling bei Standortschließungen	239
12.4	Controlling im Verlauf des Standortschließungsprozesses	241
12.4.1	Initiierungsphase	241
12.4.2	Analysephase	242
12.4.3	Realisierungs- und Kontrollphase	246
12.5	Standortschließung im Führungssystem des Unternehmens	247
<b>13.</b>	<b>Die Entsendung als Analyseobjekt des internationalen Personal-Controlling</b>	<b>248</b>
13.1	Einführung	248
13.2	Grundlagen des internationalen Personal-Controlling	248
13.2.1	Aufgaben des Personal-Controlling	248
13.2.2	Problembereiche des internationalen Personal-Controlling	249
13.3	Einsatz von Controlling-Instrumenten im Kontext der Entsendung	251
13.3.1	Grundlagen von Entsendung und Entsendungsbegleitung	251
13.3.2	Target Costing zur Planung der Entsendungsbegleitung	252
13.3.2.1	Grundzüge des Target Costing	252
13.3.2.2	Target Costing als Instrument zur Planung der Entsendungsbegleitung	255
13.3.3	Entsendungsbezogenes Kennzahlensystem	259
13.4	Ausblick	263
<b>Teil VI:</b>		
	<b>Ausrichtung des internationalen Controlling</b>	<b>265</b>
<b>14.</b>	<b>Organisation des internationalen Controlling</b>	<b>267</b>
14.1	Einführung	267
14.2	Kontinua in der Organisation des internationalen Controlling	268
14.2.1	Integration vs. Segregation	268
14.2.2	Zentralisierung vs. Dezentralisierung	269
14.2.3	Standardisierung vs. Differenzierung	270

---

14.3	Beurteilung von Standardisierung und Differenzierung . . . . .	271
14.4	Methoden der Durchsetzung von Standardisierungen im internationalen Controlling . . . . .	273
14.5	Gestaltungsvariablen der Controlling-Organisation . . . . .	274
14.5.1	Controlling-Ziele . . . . .	274
14.5.2	Controlling-Aufgaben . . . . .	275
14.5.3	Controlling-Instrumente . . . . .	275
14.5.4	Controlling-Daten . . . . .	276
14.6	Kontextfaktoren . . . . .	277
14.6.1	Unternehmensexterne Kontextfaktoren . . . . .	278
14.6.2	Unternehmensinterne Kontextfaktoren . . . . .	282
14.6.3	Empirische Beobachtungen . . . . .	284
14.7	Zusammenfassung . . . . .	285
	Literaturverzeichnis . . . . .	287
	Stichwortverzeichnis . . . . .	307