

Stefan Behringer

Konzerncontrolling

 Springer

Inhalt

1 Konzern und Controlling	1
1.1 Der rechtliche und der betriebswirtschaftliche Konzernbegriff	1
1.2 Rechtliche Klassifikation von Konzernen	3
1.2.1 Der Unterordnungskonzern im AktG	3
1.2.2 Der Gleichordnungskonzern im AktG	5
1.2.3 Konzerne anderer Rechtsformen	6
1.3 Betriebswirtschaftliche Klassifikation von Konzernen	8
1.3.1 Differenzierungen nach der Rolle des herrschenden Unternehmens	8
1.3.2 Differenzierung nach den Aufgaben der Konzernunternehmen in der Wertschöpfungskette	11
1.4 Controlling im Konzern	15
1.4.1 Der Begriff „Controlling“	15
1.4.2 Besonderheiten des Controllings im Konzern	18
1.5 Fallstudie: Die Struktur des Troubadix Konzerns	22
2 Konzernrechnungslegung	25
2.1 Notwendigkeit und Funktionen der Konzernrechnungslegung	25
2.2 Pflicht zur Aufstellung des Konzernabschlusses	26
2.2.1 Das Control Konzept des HGB	26
2.2.2 Befreiungen von der Aufstellungspflicht im HGB	29
2.2.3 Aufstellungspflicht nach den IFRS	31
2.3 Die Bestandteile des Konzernabschlusses	32
2.4 Die Grundsätze der Konzernrechnungslegung	33
2.4.1 Die Einheitstheorie	33
2.4.2 Das schematische Vorgehen bei der Erstellung des Konzernabschlusses	34
2.4.3 Die Handelsbilanz II: Anpassungen und Währungsumrechnung	34
2.4.4 Die Summenbilanz	36
2.4.5 Die Konsolidierung zum Konzernabschluss	36

2.5	Die Konsolidierungsarten	37
2.5.1	Die Aufwands- und Ertragskonsolidierung	37
2.5.2	Die Zwischenergebniseliminierung	39
2.5.3	Die Schuldenkonsolidierung	42
2.5.4	Die Kapitalkonsolidierung	45
2.6	Konsolidierung von nicht beherrschten Unternehmen	56
2.6.1	Quotenkonsolidierung	57
2.6.2	At Equity Konsolidierung	58
2.7	Die Bedeutung der Konzernrechnungslegung für das Konzerncontrolling	60
2.8	Fallstudie: Der Konzernabschluss im Troubadix Konzern	62
3	Kennzahlen im Konzerncontrolling	67
3.1	Arten und Funktionen von Kennzahlen	67
3.2	Erfolgskennzahlen	69
3.3	Rentabilitätskennzahlen	71
3.4	Cash-flow Kennzahlen	72
3.5	Finanzkennzahlen	76
3.6	Wertorientierte Kennzahlen	77
3.6.1	Logik der wertorientierten Kennzahlen	77
3.6.2	Die Weighted Average Cost of Capital (WACC)	78
3.6.3	Der Cash-flow Return on Investment (CfRoI)	82
3.7	Kennzahlensysteme	85
3.7.1	Funktionen von Kennzahlensystemen	85
3.7.2	Das DuPont Kennzahlensystem	86
3.7.3	Economic Value Added	87
3.8	Balanced Scorecard	91
3.8.1	Das Grundprinzip der Balanced Scorecard	91
3.8.2	Fallstudie: Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für einen Konzern	95
3.8.3	Die Besonderheiten der Balanced Scorecard im Konzern	98
4	Planung und Kontrolle im Konzern	101
4.1	Planungsfunktionen	101
4.2	Elemente der Konzernplanung	104
4.2.1	Planungshorizont	104
4.2.2	Planungsobjekte	105
4.2.3	Planungssubjekte	109
4.2.4	Störfaktoren in der Planung	113
4.2.5	Die Konsolidierung der Einzelpläne zum Konzernplan	118
4.3	Alternative Planungsansätze	119
4.3.1	Zero Base Budgeting	119
4.3.2	Beyond Budgeting	122
4.4	Kontrollfunktionen	124

4.5	Elemente der Kontrolle	125
4.5.1	Soll-Ist Vergleich und Abweichungsanalyse	125
4.5.2	Träger der Kontrollfunktion in Konzernen	129
4.5.3	Störfaktoren in der Kontrolle	131
4.6	EDV für Planung und Kontrolle im Konzern	133
4.7	Fallstudie: Der Budgetstellungsprozess im Troubadix Konzern	134
5	Transferpreise	137
5.1	Funktionen von Transferpreisen in Konzernen	137
5.2	Betriebswirtschaftliche Ermittlungsmethoden von Transferpreisen	141
5.2.1	Marktorientierte Transferpreise	141
5.2.2	Kostenorientierte Transferpreise	142
5.2.3	Transferpreise als Verhandlungsergebnis	146
5.2.4	Transferpreise und Verhaltenssteuerung	148
5.2.5	Andere Faktoren zur Bestimmung von Transferpreisen	149
5.3	Steuerliche Ermittlungsmethoden zur Bestimmung von Transferpreisen	150
5.3.1	Problemstellung: Erfolgsverlagerung in Konzernen und relevante steuerrechtliche Regelungen	150
5.3.2	Das Grundprinzip: „Dealing at arms length“	154
5.3.3	Methoden zur Ermittlung von steuerlich akzeptierten Transferpreisen	157
5.3.4	Dokumentationspflichten	160
5.3.5	Advance Pricing Agreements	161
5.4	Konzernumlagen	163
5.5	Synthese der betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Anforderungen an Transferpreise	164
5.6	Fallstudie: Verrechnungspreise im Troubadix Konzern	166
6	Internationales Konzerncontrolling	169
6.1	Notwendigkeit und Besonderheiten des internationalen, Konzerncontrollings	169
6.2	Internationalisierungsgrad und Konzerncontrolling	171
6.2.1	Quantitativer Internationalisierungsgrad	171
6.2.2	Qualitativer Internationalisierungsgrad.....	173
6.3	Einfluss der Kultur auf das Controlling.....	180
6.3.1	Kulturbegriffe.....	180
6.3.2	Die Kulturdimensionen von Hofstede	183
6.3.3	Auf Hofstede aufbauende Studien	186
6.3.4	Die Kulturdimensionen und ihre Relevanz für das Konzerncontrolling	189
6.4	Internationale Unterschiede in der Controllingpraxis	193
6.5	Ausgewählte Problemfelder des Internationalen Controllings	197
6.5.1	Währungsumrechnung für Planung und Kontrolle	197
6.5.2	Controlling und Hochinflation	202

6.6 Fallstudie: Kulturunterschiede im Controlling des Troubadix Konzerns.....	207
Literatur	209
Sachverzeichnis	223