

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
1 Problemstellung und Einleitung.....	1
2 Konzern und Management-Holding.....	7
2.1 Rechtlicher Konzernbegriff.....	7
2.1.1 Aktienrechtlicher Konzernbegriff.....	7
2.1.2 Handelsrechtlicher Konzernbegriff.....	11
2.2 Betriebswirtschaftlicher Konzernbegriff.....	13
2.3 Konzernstrukturelemente	17
2.4 Historische Entwicklung von Konzernen.....	21
2.5 Konzernorganisationsformen.....	24
2.5.1 Stammhauskonzern	24
2.5.2 Holding-Konzern	26
2.6 Finanzholding	28
2.7 Management-Holding.....	30
2.8 Führungsfunktion der Management-Holding	35
3 Controlling in der Management-Holding.....	45
3.1 Begriff und Konzeption des Controlling.....	45
3.2 Aufbau einer Controlling-Konzeption für eine Management-Holding..	52
4 Wertorientierung und Controlling.....	61
4.1 Wertorientierte Unternehmenssteuerung und deren Hintergründe.....	61
4.1.1 Treiber Wertorientierter Unternehmenssteuerung	61
4.1.2 Defizite traditioneller gewinnorientierter Kennzahlen	65
4.2 Wertorientierte Maßgrößen als Instrument der Steuerung.....	67
4.2.1 Discounted Cash-flow	69
4.2.1.1 Definitorische Grundlagen und Anspruch des Ansatzes.....	69
4.2.1.2 Berechnung.....	76
4.2.1.2.1 Free Cash-flow	77
4.2.1.2.2 Restwert	83
4.2.1.2.3 Kapitalkostenermittlung.....	85
4.2.1.2.3.1 Ermittlung der Eigenkapitalkosten mit dem CAPM	86

4.2.1.2.3.1.1	Grundlagen des CAPM	86
4.2.1.2.3.1.2	Risikolose Rendite	90
4.2.1.2.3.1.3	Marktrendite	90
4.2.1.2.3.1.4	Betafaktor	91
4.2.1.2.3.1.5	Beurteilung des CAPM	92
4.2.1.2.3.2	Ermittlung divisionaler Eigenkapitalkosten	94
4.2.1.2.3.2.1	Analogieansätze	96
4.2.1.2.3.2.2	Analyseansätze	97
4.2.1.2.3.2.2.1	Statistische Verfahren	98
4.2.1.2.3.2.2.2	Qualitative Verfahren	100
4.2.1.2.3.3	Ermittlung der Fremdkapitalkosten	106
4.2.1.2.3.3.1	Langfristiges Fremdkapital	107
4.2.1.2.3.3.2	Pensionsrückstellungen	109
4.2.1.2.3.3.3	Kurzfristiges Fremdkapital	110
4.2.1.2.3.3.4	Anpassungen für die Ermittlung von Fremdkapitalkosten für divisionalisierte Konzerneinheiten	110
4.2.1.2.3.4	Die Ermittlung der Kapitalstruktur	112
4.2.1.2.4	Berechnung einer jahresbezogenen Kennzahl	112
4.2.1.3	Kritische Würdigung	114
4.2.2	Cash-Flow Return on Investment	116
4.2.2.1	Definitiorische Grundlagen und Anspruch des Ansatzes	116
4.2.2.2	Berechnung	117
4.2.2.2.1	Bruttoinvestitionsbasis und nicht abschreibungsfähige Aktiva	119
4.2.2.2.2	Nutzungsdauer	121
4.2.2.2.3	Brutto-Cash-flow	123
4.2.2.2.4	Kapitalkostensatz als Vergleichsgrundlage der Performance	124
4.2.2.3	Unternehmenswertermittlung auf Basis des CfRoI	124
4.2.2.4	Kritische Würdigung	125
4.2.3	Economic Value Added	128
4.2.3.1	Definitiorische Grundlagen und Anspruch des Ansatzes	128
4.2.3.2	Berechnung	129
4.2.3.2.1	Net Operating Profit After Taxes	130
4.2.3.2.2	Net operating Assets	131
4.2.3.2.3	Anpassungen der Datenbasis	133
4.2.3.2.3.1	Operating Conversions	134
4.2.3.2.3.2	Funding Conversions	135
4.2.3.2.3.3	Tax Conversions	136
4.2.3.2.3.4	Shareholder Conversions	137
4.2.3.2.4	Kapitalkosten	138
4.2.3.3	Unternehmenswertermittlung auf Basis des EVA	141
4.2.3.4	Kritische Würdigung	142
4.2.4	Eignung der unterschiedlichen Ansätze als Maßstab des Controlling in der Management-Holding	146
4.2.4.1	Anforderungen an unternehmenswertorientierte Maßstäbe in einer Management-Holding	146
4.2.4.2	Beurteilung der unterschiedlichen Ansätze	149
4.3	Wertorientiertes Berichtswesen für eine Management-Holding	154
4.3.1	Grundlagen von Berichtssystemen	155
4.3.2	Anforderungen an ein Berichtswesen für eine Management- Holding	158

4.4	Materielle Anforderungen an Berichtssysteme.....	160
4.4.1	Wertorientierung und Spitzenkennzahlen	160
4.4.2	<u>Strategische und operative Erfolgs- und Risikotreiber</u> <u>(Werttreiber)</u>	162
4.4.3	Frühwarnindikatoren	163
4.5	Formelle Anforderungen an Berichtssysteme	164
4.5.1	Aktualität, Richtigkeit, Plausibilität und Vollständigkeit	164
4.5.2	Formale Aufbaustruktur und Einheitlichkeit.....	165
4.5.3	Flexibilität der Inhalte	166
4.6	<u>Entwicklung eines wertorientierten Kennzahlensystems</u>	166
4.7	<u>Aufbau eines Berichtswesens für eine Management-Holding</u>	180
4.7.1	Konzernkennzahlen und -berichte	183
4.7.2	Teilkonzernkennzahlen und -berichte	186
4.7.3	SGE-Kennzahlen und -berichte	187
4.7.4	Abweichungsberichte und -controlling	188
5	<u>Balanced Scorecard und Controlling</u>	193
5.1	Notwendigkeit strategischer Steuerung im Konzern	193
5.2	Strategieentwicklung und -bewertung.....	194
5.2.1	Wertbeitragsportfolio der <i>Boston Consulting Group</i>	197
5.2.2	Value Creation Matrix von <i>Reimann</i>	199
5.2.3	Valcor-Matrix von <i>Gomez</i>	202
5.3	Strategieumsetzung	203
5.3.1	Grundkonzept der Balanced Scorecard von <i>Kaplan/Norton</i>	205
5.4	Integrierter Managementprozess der Balanced Scorecard.....	206
5.5	Die Perspektiven im Grundmodell der Balanced Scorecard	208
5.5.1	Finanzwirtschaftliche Perspektive	210
5.5.2	Kundenperspektive.....	211
5.5.3	Interne Prozessperspektive	211
5.5.4	Lern- und Entwicklungsperspektive	212
5.6	Entwicklungsprozess einer Balanced Scorecard.....	213
5.6.1	Ableitung strategischer Ziele aus der Gesamtstrategie	213
5.6.1.1	Strategische Ziele identifizieren	215
5.6.1.2	Strategische Ziele auswählen.....	216
5.6.2	Analyse von Ursache-/Wirkungszusammenhängen und Identifikation von Leistungstreibern.....	217
5.6.3	Ableitung von Kennzahlen und Zielvorgaben.....	221
5.6.4	Entwurf von Maßnahmenplänen.....	223
5.7	Einsatzfelder der Balanced Scorecard im Rahmen der Konzernsteuerung	226
5.7.1	Balanced Scorecard und Risikomanagement	226
5.7.2	Balanced Scorecard und Shareholder Value	231
5.8	Integration der Balanced Scorecard in das Berichtssystem.....	235
6	<u>Risikomanagement und Controlling</u>	243
6.1	Notwendigkeit des Risikomanagements	243
6.2	Risiko und Risikomanagement	248
6.3	Risikomanagementprozess	254
6.4	Ausgewählte Aspekte für eine Management-Holding	256
6.4.1	Risiko-Strategie	257
6.4.2	Organisation des Risikomanagements	262

6.4.3	Risikoberichterstattung unter Zuhilfenahme von Wesentlichkeitsgrenzen.....	266
6.4.4	Steuerung für den Konzern wesentlicher Risiken.....	268
6.4.5	Überwachung des Risikomanagements.....	269
6.4.6	Risikomanagement-Handbuch.....	271
6.5	Ausgestaltung des Risikomanagements in den Konzerngesellschaften.....	273
6.5.1	Risikoidentifikation.....	273
6.5.1.1	Workshops.....	275
6.5.1.2	Frühwarnsysteme	276
6.5.2	Risikobewertung	279
6.5.2.1	Instrumente zur Messung des finanziellen Risikos.....	280
6.5.2.2	Einheitliche Messung unternehmerischer Risiken mit Risk-Maps.....	285
6.5.3	Risikosteuerung	287
6.5.3.1	Ursachenbezogene Maßnahmen zur Risikosteuerung	288
6.5.3.2	Wirkungsbezogene Maßnahmen zur Risikosteuerung.....	289
6.5.4	Risiko-Monitoring.....	290
7	Zusammenfassung.....	293
	Literaturverzeichnis.....	299