

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Beteiligungen, Beteiligungscontrolling, Konzerncontrolling – ein Überblick über die Begriffe	1
1.2	Zum Aufbau des Buchs	5
2	Planung: Effektive Planungs- und Budgetierungsprozesse im Konzern	7
2.1	Der traditionelle Planungsprozess	7
2.1.1	Der Ablauf der Konzernplanung	7
2.1.2	Zwei „ewige“ Fragen: Zielhöhe und „Schattenbudgets“	14
2.1.3	Budget, Forecast, Prognose – warum die Differenzierung der Begriffe so wichtig ist	17
2.1.4	Wenn alle „mauern“ – Tipps und Tricks zum Umgang mit dem „budgetary slack“	20
2.2	Beyond Budgeting, Advanced Budgeting, Better Budgeting – was eignet sich besser zur Führung von Beteiligungen?	23
2.2.1	Kritik an der traditionellen Budgetierung	23
2.2.2	Beyond Budgeting	25
2.2.3	Better Budgeting	27
2.2.4	Advanced Budgeting	28
2.2.5	Der Planungsaufwand und seine Minimierung	32
2.2.6	Praxistipps: Der optimale Planungsprozess zur Steuerung von Beteiligungen	33
3	Information: Das perfekte Reporting	37
3.1	Einleitung	37
3.2	Business Intelligence (BI) Systeme als Basis	38
3.2.1	Die typische IT-Landschaft im Beteiligungscontrolling	38
3.2.2	Das BI-System: von Excel bis SAP	41
3.2.3	Das OLAP Datenmodell	46
3.2.3.1	Grundgedanke und Nutzen von OLAP	46
3.2.3.2	Fallstudie: der Aufbau eines BI-Systems in der Praxis	49

3.2.4	Exkurs: XBRL als Datenaustauschformat	52
3.2.5	EIS und Unternehmenscockpit	53
3.2.6	Praxistipps: Das optimale BI-System zur Steuerung von Beteiligungen	56
3.3	Input: das „Einsammeln“ der Berichte	58
3.4	Throughput: Struktur und Inhalte der Reports	63
3.4.1	Überblick über die Berichtsarten	63
3.4.2	Berichtsinhalte	65
3.4.2.1	Standardberichte	65
3.4.2.2	Sonderberichte	73
3.4.2.3	Verbale Informationen	74
3.4.3	Der „Single Point of Truth“	76
3.4.3.1	Single Point of Truth und Harmonisierung des Rechnungswesens	77
3.4.3.2	Single Point of Truth und Vereinheitlichung der Begriffe	78
3.4.4	Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit von Berichten	80
3.4.5	Praxistipps: Einzelfragen im Reporting	86
3.4.6	Das Handbuch als Basis der Berichte	94
3.5	Output: Report Design	97
4	Analyse/Kontrolle – die Arbeit mit Kennzahlen	105
4.1	Kennzahlensysteme im Beteiligungscontrolling	105
4.1.1	Kriterien zur Ermittlung von Kennzahlen	106
4.1.2	Die „klassischen“ Kennzahlen zur Erfolgsmessung	108
4.1.3	Weitere Leistungskennzahlen	120
4.1.4	Cash Flow orientierte Kennzahlen	122
4.2	Wertorientiertes Controlling	123
4.2.1	Absolute Steuerungsgrößen zum Periodenerfolg	124
4.2.1.1	Ergebnis vor Kapitalkosten	125
4.2.1.2	Zinssatz der Kapitalkosten	129
4.2.1.3	Capital Employed – das eingesetzte Kapital	133
4.2.1.4	Cash-Flow orientierte Kennzahlen	136
4.2.2	Ratios zum Periodenerfolg	138
4.2.3	Absolute Größen oder Ratios – was eignet sich besser zur Erfolgsmessung?	144
4.2.4	Die beste Lösung: Value Added per Market (VAPM)	145
4.2.5	Praxisbeispiele: Konzepte zur Erfolgsmessung	147
4.2.6	Absolute Steuerungsgrößen zum Unternehmenswert – der Shareholder Value	149
4.2.6.1	Berechnung	149
4.2.6.2	Anwendung	153
4.2.7	Ratios zum Unternehmenswert	158

4.2.8	Fazit: Wertorientierte Management Konzepte und der Kapitalmarkt	158
4.2.9	Praxistipps: Wertorientiertes Controlling im Reporting	161
4.2.10	Shareholder Value aus betriebswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht – Teufelszeug oder Wundermittel? . . .	163
4.3	Kontrolle als Plan-Ist Vergleich	166
5	Steuerung	169
5.1	Aufgaben in der Gesellschaft	171
5.1.1	Controlling in kleineren Gesellschaften	171
5.1.2	Ausbildung, Schulung, Anleitung zum Self-Controlling	171
5.1.3	Management by Exceptions (MbE)	172
5.1.4	Die Sündenbockfunktion?	174
5.2	Aufgaben in der Zentrale	174
5.2.1	Die Copilotenfunktion des Controllers im Rahmen gesellschaftsübergreifender Maßnahmen	174
5.2.2	Koordination	176
5.2.3	Die Rolle des „ehrlichen Maklers“	176
5.3	Benchmarking	177
6	Strategisches Beteiligungscontrolling	185
6.1	Die Balanced Scorecard als Ausgangspunkt	185
6.2	Entwicklung der Balanced Scorecard	191
6.3	Die Balanced Scorecard im Beteiligungscontrolling	193
6.3.1	Die BSC für den Gesamtkonzern	193
6.3.2	Die BSC für Finanzholdings und diversifizierte Konzerne	195
6.3.3	Die BSC für die einzelne Beteiligungsgesellschaft	197
6.3.4	Die BSC der Konzernzentrale	200
6.4	Strategy Map und „Strategic Readiness“	202
6.4.1	Von der Balanced Scorecard zur Strategic Readiness	202
6.4.2	Strategy Map und Strategic Readiness im Beteiligungscontrolling .	207
6.5	Balanced Scorecard & Co.: ein alter Hut oder heute noch zukunftsfähig? .	207
7	Spezielle Fragen des Beteiligungscontrollings	209
7.1	Andere Länder, andere Controllingsitten – Besonderheiten im internationalen Beteiligungscontrolling	209
7.1.1	Controlling in den USA	211
7.1.2	Controlling in Frankreich	214
7.1.3	Controlling in Japan	215
7.1.4	Controlling in Russland	217
7.2	Verrechnungspreise – die Sicht des Controllings	218
7.2.1	Funktionen der Verrechnungspreise	218

7.2.2	Betriebswirtschaft vs. Steuern – der große Zielkonflikt	219
7.2.3	Methoden zur Ermittlung des Verrechnungspreises	221
7.3	Organisation des Beteiligungscontrollings	224
7.3.1	Hierarchische Einordnung des Beteiligungscontrollers	224
7.3.2	Beteiligungscontrolling und dezentrales Controlling	225
7.3.3	Beteiligungscontroller's Job Description	228
7.3.4	Die „0,3 Promille Regel“ – Kosten des Beteiligungscontrollings . .	231
8	Warnung vor dem Tunnelblick – Kennzahlen sind nicht alles!	235
	Literatur	241
	Sachverzeichnis	247