

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Beteiligungen, Beteiligungscontrolling, Konzerncontrolling – ein Überblick über die Begriffe	1
1.2	Zum Aufbau des Buchs	5
<b>2</b>	<b>Planung: Effektive Planungs- und Budgetierungsprozesse im Konzern</b>	<b>7</b>
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
<b>3</b>	<b>Information: Das perfekte Reporting</b>	<b>37</b>
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	<b>Analyse/Kontrolle – die Arbeit mit Kennzahlen . . . . .</b>	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
<b>5</b>	<b>Steuerung . . . . .</b>	<b>169</b>
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
<b>6</b>	<b>Strategisches Beteiligungscontrolling . . . . .</b>	<b>185</b>
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
<b>7</b>	<b>Spezielle Fragen des Beteiligungscontrollings . . . . .</b>	<b>209</b>
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	<b>Warnung vor dem Tunnelblick – Kennzahlen sind nicht alles!</b> . . . . .	235
<b>Literatur</b>	.....	241
<b>Sachverzeichnis</b>	.....	247