

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis	XVIII
Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen.....	XXIII
I Einführung.....	1
II Akquisition	93
III Integration.....	233
IV Laufendes Beteiligungscontrolling.....	309
V Desinvestition.....	453
VI Wertorientiertes Beteiligungscontrolling.....	487
VII Internationale Aspekte.....	601
VIII Organisation des Beteiligungscontrollings	661
Literaturverzeichnis	XXVII
Stichwortverzeichnis	LXVII

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis.....	VIII
Abbildungerverzeichnis	XVIII
Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen.....	XXIII
I Einführung	1
1. Grundlegung.....	1
1.1 Literaturüberblick.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	2
2. Der Begriff der Beteiligung	3
2.1 Relevanz des Beteiligungsbumefs	3
2.2 Juristischer Beteiligungsbumef	5
2.3 Betriebswirtschaftliche Beteiligungsbumefte	7
2.4 Beteiligungslebenszyklus.....	8
3. Rechtliche Rahmenbedingungen.....	11
3.1 Offene und stille Beteiligung.....	12
3.2 Beteiligungsquoten.....	13
3.3 Gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen	15
3.3.1 Rechte und Pflichten der Gesellschafter	16
3.3.1.1 Rechte der Gesellschafter	16
3.3.1.2 Pflichten der Gesellschafter	18
3.3.1.3 Gesellschafter-Fremdfinanzierung	20
3.3.1.4 Durchgriffs betrachtungen	21
3.3.2 Aktienrechtlicher Konzernbegriff und dessen Folgen	22
3.3.2.1 Faktischer Konzern	26
3.3.2.2 Vertragskonzern.....	27
3.3.2.3 Eingliederungskonzern.....	28
3.3.2.4 Gesellschafterausschluss und Squeeze-out.....	29
3.4 Steuerrechtliche Rahmenbedingungen.....	31
3.4.1 Besteuerung von periodischen Geschäftsfällen	31
3.4.1.1 Grundregelungen	32
3.4.1.2 Zinsschranke	36
3.4.1.3 Organschaften	38
3.4.2 Besteuerung der aperiodischen Geschäftsfälle.....	42
4. Ökonomische Rahmenbedingungen.....	45

Inhaltsverzeichnis

4.1	Transaktionskostenbezogener Ansatz	45
4.2	Zentrifugalkräfte und Principal-Agent-Konflikt.....	51
4.3	Duale Ausrichtung des Controllings von Beteiligungen	54
4.4	Koordination von Beteiligungen	56
4.4.1	Instrumente der Koordination.....	57
4.4.2	Dimensionen der Koordination.....	58
4.4.3	Organisationsformen der Koordination.....	59
4.5	Konflikt zwischen Koordination und Erfolgsermittlung.....	66
5.	Eigenständiges Beteiligungscontrolling	68
5.1	Anforderungen an das Controlling von Beteiligungen	68
5.2	Notwendigkeit eines Beteiligungscontrollings	77
6.	Begriff des Beteiligungscontrollings	79
6.1	Begriffsdefinition	79
6.2	Abgrenzung.....	80
6.2.1	Beteiligungs- und Konzerncontrolling	80
6.2.2	Aufgaben des Beteiligungscontrollings	82
6.2.2.1	Übergeordnete Aufgaben	82
6.2.2.2	Prozessbezogene und -übergreifende Aufgaben	83
6.2.3	Steuerungsaufgabe des Beteiligungscontrollings	86
6.3	Dimensionen des Beteiligungscontrollings	86
6.3.1	Strategisches und operatives Beteiligungscontrolling.....	87
6.3.2	Differenzierung und Standardisierung	88
6.3.3	Anwendungsbereich des Beteiligungscontrollings	89
7.	Darstellung des Beteiligungscontrollings	91
	Literaturempfehlungen	92
II Akquisition.....		93
1.	Die Akquisition im Beteiligungslebenszyklus	93
2.	Akquisitionsstrategien.....	93
2.1	Strategieentwicklung im Konzern	93
2.1.1	Strategien der Holding und der Beteiligungen	93
2.1.2	Strategieentwicklung in den Beteiligungen	94
2.2	Die Holding-Strategie	100
2.3	Arten von Akquisitionen	111
2.4	Ziele von Akquisitionen	112
2.4.1	Ziele von Akquisitionen im Überblick	113
2.4.2	Monopolistische oder unternehmensspezifische Vorteile	114
2.4.3	Erzielung von Synergien	115
2.4.4	Ausnutzung asymmetrischer Information.....	121

Inhaltsverzeichnis

2.4.5	Flexibilität durch rein strategische Investitionen	122
2.4.6	Defension (Verteidigung eigener Positionen)	124
2.4.7	Individuelle Zielsetzungen.....	127
2.4.8	Störfaktoren (Hybris des Managements).....	128
3.	Phasen der Akquisition	129
3.1	Phase der Analyse und Vorbereitung	131
3.2	Suche und Vorauswahl	133
3.3	Kontaktaufnahme	137
3.4	Beurteilung und Bewertung	139
3.4.1	Abschluss eines „Confidentiality Agreement“	139
3.4.2	Abgabe eines „Letter of Intent“	140
3.4.3	Durchführung einer „Due Diligence“	141
3.4.3.1	Zum Inhalt einer Due Diligence	141
3.4.3.2	Ziele einer Due Diligence	142
3.4.3.3	Due Diligence-Team	145
3.4.3.4	Ablauf der Due Diligence	147
3.4.3.5	Einzelne Audits einer Due Diligence	150
3.4.3.6	Dokumentation und Berichterstattung	165
3.4.4	Bewertung der Akquisition.....	166
3.4.5	Markt für Unternehmensanteile.....	166
3.4.6	Markt für ganze Unternehmen.....	168
3.4.7	Unternehmenswert.....	176
3.4.7.1	Zukunftserfolgswert	176
3.4.7.2	Substanzwert	213
3.4.7.3	Marktwert	218
3.4.8	Bewertungen im Akquisitionsprozess	221
3.5	Transaktion	222
3.5.1	Vorbereitung der Kaufverhandlungen	222
3.5.2	Verhandlungsablauf und Verhandlungsinhalt.....	224
3.5.3	Inhalt des Vertrags	227
3.6	„Closing“ – Abschluss der Akquisition.....	230
	Literaturempfehlungen	231
	III Integration	233
1.	Inhalt und Bedeutung der Integration	233
2.	Phase der Integration im Beteiligungslebenszyklus	236
3.	Ziele der Integration	238
4.	Aufgaben und Instrumente.....	242
4.1	Strategisches Integrationscontrolling	242

Inhaltsverzeichnis

4.1.1	Aufstellung eines Integrationsteams.....	242
4.1.2	Erkennung und Vermeidung von Integrationsrisiken.....	243
4.1.3	Strategische Kontrolle des Integrationsprozesses.....	245
4.1.4	Ermittlung der Planüberholungsabweichung.....	246
4.1.5	Integrationsplanung	248
4.1.5.1	Integrationsgrad und -geschwindigkeit	248
4.1.5.2	Erstellung eines Integrationsplans.....	253
4.1.5.3	Einrichtung eines Integrationsberichtswesens	274
4.1.5.4	Integration und Beteiligungsphase	277
4.2	Operatives Integrations-Controlling	281
4.2.1	Kontrolle des Integrationsfortschritts	281
4.2.2	Zukunftsorientiertes Rechnungswesen.....	286
4.2.3	Wertorientierte Integrationsabweichung.....	293
4.2.4	Integrations-Dashboard	297
4.2.5	Integrationsbezogene Abschlusskontrolle	303
4.2.6	Organisatorische Verbindung	305
	Literaturempfehlungen	308
IV Laufendes Beteiligungscontrolling	309
1.	Grundlagen.....	309
2.	Konzeption des Planungs- und Berichtswesens.....	312
2.1	Planung	314
2.1.1	Dimensionen der Planung.....	315
2.1.2	Planungsprozesse	319
2.1.2.1	Prämissenermittlung und -festlegung	320
2.1.2.2	Strategiebildung und Zielableitung	320
2.1.3	Techniken der Abstimmung.....	323
2.1.4	Typische Planungsprobleme.....	325
2.1.5	Budgetierung	328
2.1.6	Balanced Scorecard	329
2.2	Berichtswesen.....	333
2.2.1	Aufgaben des Berichtswesens	333
2.2.2	Berichtsarten	335
2.2.3	Standardberichte.....	338
2.2.3.1	Berichtsdimensionen.....	338
2.2.3.2	Aktualität der Berichterstattung.....	341
2.2.3.3	Vergleichsdaten.....	343
2.2.3.4	Quantitative und qualitative Berichtselemente.....	345
2.2.4	Sonderberichte	348

Inhaltsverzeichnis

2.2.5	Weiterverarbeitung der Berichte.....	349
2.2.6	Benchmarking.....	351
3.	Planungs- und Berichtsinstrumente	356
3.1	Externes Rechnungswesen	357
3.1.1	Einzelbilanzierung	360
3.1.2	Konzernbilanzierung.....	363
3.1.3	Instrumente des externen Rechnungswesens	364
3.1.3.1	Gewinn- und Verlustrechnung	365
3.1.3.2	Bilanz	368
3.1.3.3	Kapitalflussrechnung	368
3.1.3.4	Segmentberichterstattung	371
3.1.3.5	Eignung für das Beteiligungscontrolling	372
3.2	Internes Rechnungswesen.....	377
3.2.1	Integrierte Kosten- und Leistungsrechnung.....	378
3.2.2	Investitionscontrolling	383
3.3	Abgeleitete Kennzahlen	385
3.3.1	Rentabilitäten.....	387
3.3.1.1	Return on Investment.....	387
3.3.1.2	Eigenkapitalrentabilität.....	389
3.3.1.3	Gesamtkapitalrentabilität.....	390
3.3.1.4	Umsatzrentabilität	391
3.3.1.5	Weitere Rentabilitätsgrößen.....	392
3.3.2	Weitere abgeleitete Kennzahlen	393
4.	Verrechnungspreise	394
4.1	Funktionen der Verrechnungspreisbestimmung.....	394
4.1.1	Interne Funktionen.....	395
4.1.2	Externe Funktionen.....	397
4.1.3	Funktionen von Transferpreisen	398
4.1.4	Prinzip des Fremdvergleichs	399
4.2	Methoden der Verrechnungspreisbestimmung	401
4.2.1	Preisbezogene Methoden.....	402
4.2.1.1	Preisvergleichsmethode	403
4.2.1.2	Wiederverkaufspreismethode	405
4.2.1.3	Bewertung	405
4.2.2	Kostenbezogene Methoden	406
4.2.2.1	Vollkostenansätze	409
4.2.2.2	Grenzkostenansätze	410
4.2.2.3	Kostenaufschlagsmethode	411

Inhaltsverzeichnis

4.2.2.4	Bewertung	411
4.2.3	Gewinnbezogene Methoden.....	412
4.2.4	Sonstige Verrechnungspreise	414
4.2.4.1	Nutzenorientierte Verrechnungspreise	414
4.2.4.2	Verhandlungslösungen.....	415
4.2.4.3	Duale Verrechnungspreise	417
4.3	Verrechnungspreise für Leistungen der Zentrale.....	417
4.4	Verrechnungspreise in der Praxis	419
4.5	Gestaltungsempfehlung.....	419
4.5.1	Geschäftsfalltypisierung	420
4.5.2	Primat der Erfolgsermittlung.....	421
5.	Weitere Koordinationsinstrumente	423
5.1	Anreiz- und Vergütungssysteme	423
5.1.1	Anforderungen	425
5.1.2	Vereinbarung von Erfolgsvorgaben.....	426
5.1.3	Koordination der Investitionsbudgets	429
5.1.4	Erweiterungen.....	432
5.1.5	Bewertung.....	433
5.2	Personelle Koordination.....	434
5.3	Risiko-Controlling	438
5.4	Mögliche Ergänzungen	441
6.	Finanzcontrolling	443
6.1	Strategisches Finanzcontrolling.....	444
6.2	Operatives Finanzcontrolling.....	445
6.2.1	Cash Pooling	446
6.2.2	Netting	449
	Literaturempfehlungen	452
V Desinvestition	453
1.	„Desinvestition“ im Leben einer Beteiligung	453
2.	Konzepte für die Desinvestition	455
2.1	Überblick	455
2.2	Konzepte mit Erhalt des Desinvestitionsobjekts	456
2.2.1	Sell-off (Verkauf).....	456
2.2.2	Spin-off.....	458
2.2.3	Split-off.....	459
2.2.4	Equity Carve-out	460
2.2.5	Subsidiary IPO (Initial Public Offering)	462
2.2.6	Split-up.....	463

Inhaltsverzeichnis

2.2.7	Tracking Stocks.....	464
2.2.8	Joint Venture	466
2.3	Konzepte ohne Erhalt des Desinvestitionsobjekts.....	467
2.3.1	Stilllegung.....	467
2.3.2	Liquidation.....	468
3.	Der Prozess der Desinvestition	469
3.1	Prozessauslöser.....	469
3.2	Analyse der Handlungsmöglichkeit Desinvestition	471
3.3	Bewertung und Entscheidung	472
3.4	Umsetzung des Desinvestitions-Plans.....	479
3.4.1	Suche nach Investoren	479
3.4.2	Interne und externe Kommunikation	481
3.4.3	Kontaktaufnahme, Information, Vertrag.....	482
3.5	Erfolgskontrollen zur Desinvestition	483
	Literaturempfehlungen	485
	VI Wertorientiertes Beteiligungscontrolling	487
1.	Grundlagen.....	487
2.	Spezielle Anforderungen.....	489
3.	Unternehmensbewertungskonzepte	492
3.1	Betriebswirtschaftliche Unternehmensbewertung	493
3.2	Wirtschaftsprüfer-Methoden (WP-Methoden).....	495
3.3	DCF-Verfahren.....	497
3.3.1	Equity-Ansatz.....	498
3.3.2	Entity-Ansätze.....	502
3.4	Eignung für das Beteiligungscontrolling	504
4.	Prämissen der Wertadditivität	509
5.	Bewertungskomponenten	514
5.1	Cash Flow	514
5.1.1	Cash Flow-Berechnung und -Abgrenzung	514
5.1.2	Beurteilungsebene	519
5.2	Kapitalkosten und Kapitalquoten	523
5.2.1	Fremdkapitalkosten.....	524
5.2.2	Behandlung des Eigenkapitals	526
5.2.2.1	Beteiligungsspezifische Eigenkapitalkosten.....	526
5.2.2.2	Bestimmung der Kapitalkosten.....	528
5.3	Weitere Bewertungsaspekte.....	536
5.3.1	Gebundenes Kapital	536
5.3.2	Berücksichtigung von Steuern	537

Inhaltsverzeichnis

5.3.3	Bewertung der Zentrale	538
5.4	Gestaltungsempfehlung.....	540
6.	Zentrale Instrumente	544
6.1	Wertorientierte Rentabilitätsmessung	544
6.2	Strategisches wertorientiertes Beteiligungscontrolling.....	546
6.2.1	BCG-Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	548
6.2.2	Marakon Profitability Matrix	549
6.2.3	Leaning Brick Pile.....	551
6.2.4	Wertorientierte Rentabilitäts-Liquiditäts-Matrix	552
6.2.5	KPMG-Beteiligungsportfolio	553
6.3	Performancemessung	555
6.3.1	Economic Value Added®.....	556
6.3.2	Earnings less Riskfree Interest Charge®.....	562
6.3.3	Cash Flow Return on Investment.....	565
6.3.4	Bewertung der Performance-Maße	572
6.4	Projektstandsrechnung	575
6.4.1	Grundmodell	575
6.4.2	Desinvestitionskalkül und Neubewertung	580
6.4.3	Wertorientierte Erweiterung.....	582
6.4.4	Beurteilung der Projektstandsrechnung.....	585
6.5	Wertorientierte Kontrolle	586
6.6	Erweiterungen des wertorientierten Controllings.....	590
6.6.1	Erweiterungen auf zentraler Ebene	590
6.6.2	Operationalisierung.....	592
6.6.3	Real-Optionen	594
7.	Zusammenfassung.....	596
	Literaturempfehlungen	599
VII	Internationale Aspekte	601
1.	Einleitung und Grundlagen	601
1.1	Formen des internationalen Engagements	602
1.1.1	Stufen der Internationalisierung	602
1.1.2	Koordinationsorientierte Analyse	604
1.2	Phasenübergreifende Bedeutung und Überblick.....	606
2.	Unterschiedliche Datengrundlagen.....	608
2.1	Externes Rechnungswesen	609
2.2	Internes Rechnungswesen.....	611
2.3	Gestaltungsempfehlung.....	613
3.	Umgang mit Fremdwährungen	615

Inhaltsverzeichnis

3.1	Wechselkursrisiken.....	615
3.2	Fremdwährungen im externen Rechnungswesen	617
3.2.1	Fremdwährungsumrechnung nach HGB.....	618
3.2.2	Fremdwährungsumrechnung nach IFRS.....	620
3.2.3	Gestaltungsempfehlung	622
3.3	Fremdwährungen im Planungs und Berichtswesen.....	625
3.4	Fremdwährungen in der Unternehmensbewertung	630
3.5	Währungsumrechnung bei Hochinflation.....	634
4.	Berücksichtigung von Länderrisiken.....	637
4.1	Wirtschaftliche Länderrisiken.....	639
4.2	Umgang mit politischen Länderrisiken.....	640
4.2.1	Rating und Zinsaufschlag (Spread-Methode)	641
4.2.2	Approximation durch Länderrisikoanalysen	644
4.2.3	Versicherung politischer Länderrisiken	646
4.2.4	Gestaltungsempfehlung	649
5.	Kulturelle Einflüsse.....	651
5.1	Kultur-Dimensionen und kulturelle Distanz	651
5.2	Auswirkungen auf das Beteiligungscontrolling.....	653
6.	Bewertung ausländischer Beteiligungen	658
	Literaturempfehlungen	660
	VIII Organisation des Beteiligungscontrollings.....	661
1.	Einleitung	661
2.	Aufbauorganisation	661
2.1	Zentrales Beteiligungscontrolling.....	662
2.1.1	Institutionalisierung	662
2.1.2	Stellen-Organisation.....	664
2.1.3	Hierarchische Position	667
2.1.3.1	Controllingspezifische Determinanten.....	669
2.1.3.2	Gruppenspezifische Determinanten	670
2.1.3.3	Gestaltungsempfehlung.....	672
2.2	Dezentrales Beteiligungscontrolling	672
2.3	Verhältnis der zentralen zur dezentralen Ebene	675
2.3.1	Zentralisation.....	676
2.3.2	Dezentralisation	676
2.3.3	Dotted-Line-Prinzip	677
2.3.4	Umgekehrtes DLP und Doppelunterstellung.....	678
2.3.5	Varianten des Dotted-Line-Prinzips.....	679
2.3.6	Gestaltungsempfehlung.....	680

Inhaltsverzeichnis

2.4	Träger des Beteiligungscontrollings	681
2.4.1	Beteiligungslebenszyklusbezogene Betrachtung	682
2.4.2	Arbeitsgruppen.....	684
3.	Ablauforganisation.....	687
4.	Personelle Anforderungen.....	691
4.1.1	Anforderungen in fachlicher Hinsicht.....	691
4.1.2	Anforderungen in persönlicher Hinsicht.....	692
4.1.3	Rollenverständnisse des Beteiligungscontrollers.....	692
	Literaturempfehlungen	694
	Literaturverzeichnis	XXVII
	Stichwortverzeichnis	LXVII