
Inhaltsverzeichnis

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	7
1.3 Betriebswirtschaftliche Klassifikation von Konzernen	8
1.3.1 Differenzierungen nach der Rolle des herrschenden Unternehmens	9
1.3.2 Differenzierung nach den Aufgaben der Konzernunternehmen in der Wertschöpfungskette	12
1.4 Controlling im Konzern	16
1.4.1 Der Begriff „Controlling“	16
1.4.2 Besonderheiten des Controllings im Konzern	19
1.5 Fallstudie: Die Struktur des Troubadix Konzerns	24
Literatur	26
2 Konzernrechnungslegung	29
2.1 Notwendigkeit und Funktionen der Konzernrechnungslegung	29
2.2 Pflicht zur Aufstellung des Konzernabschlusses	30
2.2.1 Das Control Konzept des HGB	30
2.2.2 Befreiungen von der Aufstellungspflicht im HGB	33
2.2.3 Aufstellungspflicht nach den IFRS	35
2.3 Die Bestandteile des Konzernabschlusses	36
2.4 Die Grundsätze der Konzernrechnungslegung	38
2.4.1 Die Einheitstheorie	38
2.4.2 Das schematische Vorgehen bei der Erstellung des Konzernabschlusses	39

2.4.3	Die Handelsbilanz II: Anpassungen und Währungsumrechnung ...	41
2.4.4	Die Summenbilanz.....	42
2.4.5	Die Konsolidierung zum Konzernabschluss	42
2.5	Die Konsolidierungsarten	43
2.5.1	Die Aufwands- und Ertragskonsolidierung.....	43
2.5.2	Die Zwischenergebniseliminierung.....	45
2.5.3	Die Schuldenkonsolidierung	48
2.5.4	Die Kapitalkonsolidierung	51
2.6	Konsolidierung von nicht beherrschten Unternehmen.....	63
2.6.1	Quotenkonsolidierung	64
2.6.2	At Equity Konsolidierung.....	66
2.7	Die Bedeutung der Konzernrechnungslegung für das Konzerncontrolling.....	69
2.8	Latente Steuern	71
2.8.1	Grundlagen: Latente Steuern im Einzelabschluss	71
2.8.2	Latente Steuern im Konzernabschluss	74
2.8.3	Die Bewertung von latenten Steuern.....	76
2.8.4	Ausweisvorschriften nach HGB	77
2.8.5	Vergleich der latenten Steuern nach HGB mit IFRS	79
2.9	Fallstudie: Der Konzernabschluss im Troubadix Konzern	80
	Literatur	85
3	Kennzahlen im Konzerncontrolling	89
3.1	Arten und Funktionen von Kennzahlen	89
3.2	Erfolgskennzahlen	91
3.3	Rentabilitätskennzahlen.....	93
3.4	Cash-flow Kennzahlen.....	95
3.5	Finanzkennzahlen.....	98
3.6	Wertorientierte Kennzahlen	100
3.6.1	Logik der wertorientierten Kennzahlen	100
3.6.2	Die Weighted Average Cost of Capital (WACC)	102
3.6.3	Der Cash-flow Return on Investment (CfRoI)	106
3.7	Kennzahlensysteme	110
3.7.1	Funktionen von Kennzahlensystemen	110
3.7.2	Das DuPont Kennzahlensystem.....	110
3.7.3	Economic Value Added.....	112
3.8	Balanced Scorecard.....	118
3.8.1	Das Grundprinzip der Balanced Scorecard	118
3.8.2	Fallstudie: Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für einen Konzern.....	121
3.8.3	Die Besonderheiten der Balanced Scorecard im Konzern	123

3.9	Kennzahlensysteme zur nachhaltigen Unternehmensführung	125
3.9.1	Hintergründe	125
3.9.2	Entwicklung von Kennzahlen zur Messung des nachhaltigen Erfolgs von Unternehmen	127
3.9.3	Sustainable Value Added	128
	Literatur	129
4	Planung und Kontrolle im Konzern	133
4.1	Planungsfunktionen	133
4.2	Elemente der Konzernplanung	136
4.2.1	Planungshorizont	136
4.2.2	Planungsobjekte	138
4.2.3	Planungssubjekte	142
4.2.4	Störfaktoren in der Planung	146
4.2.5	Die Konsolidierung der Einzelpläne zum Konzernplan	151
4.3	Alternative Planungsansätze	152
4.3.1	Better Budgeting	152
4.3.2	Zero Base Budgeting	154
4.3.3	Beyond Budgeting	156
4.4	Kontrollfunktionen	159
4.5	Elemente der Kontrolle	160
4.5.1	Soll-Ist Vergleich und Abweichungsanalyse	160
4.5.2	Träger der Kontrollfunktion in Konzernen	164
4.5.3	Störfaktoren in der Kontrolle	166
4.6	EDV für Planung und Kontrolle im Konzern	168
4.7	Fallstudie: Der Budgeterstellungsprozess im Troubadix Konzern	169
	Literatur	171
5	Transferpreise	175
5.1	Funktionen von Transferpreisen in Konzernen	175
5.2	Betriebswirtschaftliche Ermittlungsmethoden von Transferpreisen	179
5.2.1	Marktorientierte Transferpreise	179
5.2.2	Kostenorientierte Transferpreise	180
5.2.3	Transferpreise als Verhandlungsergebnis	185
5.2.4	Transferpreise und Verhaltenssteuerung	186
5.2.5	Andere Faktoren zur Bestimmung von Transferpreisen	187
5.3	Steuerliche Ermittlungsmethoden zur Bestimmung von Transferpreisen	188
5.3.1	Problemstellung: Erfolgsverlagerung in Konzernen und relevante steuerrechtliche Regelungen	188
5.3.2	Das Grundprinzip: „Dealing at arms length“	193
5.3.3	Methoden zur Ermittlung von steuerlich akzeptierten Transferpreisen	195

5.3.4	Dokumentationspflichten	199
5.3.5	Advance Pricing Agreements	200
5.4	Konzernumlagen	202
5.5	Synthese der betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Anforderungen an Transferpreise	202
5.6	Fallstudie: Verrechnungspreise im Troubadix Konzern	205
	Literatur	207
6	Internationales Konzerncontrolling	211
6.1	Notwendigkeit und Besonderheiten des internationalen Konzerncontrollings	211
6.2	Internationalisierungsgrad und Konzerncontrolling	213
6.2.1	Quantitativer Internationalisierungsgrad	213
6.2.2	Qualitativer Internationalisierungsgrad	215
6.3	Einfluss der Kultur auf das Controlling	223
6.3.1	Kulturbegriffe	223
6.3.2	Die Kulturdimensionen von Hofstede	225
6.3.3	Auf Hofstede aufbauende Studien	228
6.3.4	Die Kulturdimensionen und ihre Relevanz für das Konzerncontrolling	232
6.4	Internationale Unterschiede in der Controllingpraxis	236
6.5	Ausgewählte Problemfelder des Internationalen Controllings	240
6.5.1	Währungsumrechnung für Planung und Kontrolle	240
6.5.2	Controlling und Hochinflation	245
6.6	Fallstudie: Kulturunterschiede im Controlling des Troubadix Konzerns	251
	Literatur	253
	Sachwortverzeichnis	257