

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Konzern und Controlling . . . . .</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Konzernrechnungslegung . . . . .</b>	<b>29</b>
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 . . . . .	49
2.5.4	Die Kapitalkonsolidierung . . . . .	52
2.6	Konsolidierung von nicht beherrschten Unternehmen . . . . .	63
2.6.1	Quotenkonsolidierung . . . . .	64
2.6.2	At Equity Konsolidierung . . . . .	67
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
<b>3</b>	<b>Kennzahlen im Konzerncontrolling . . . . .</b>	<b>89</b>
3.1	Arten und Funktionen von Kennzahlen . . . . .	89
3.2	Erfolgskennzahlen . . . . .	91
3.3	Rentabilitätskennzahlen . . . . .	93
3.4	Cash-flow Kennzahlen . . . . .	94
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 . . . . .	111
3.8	Balanced Scorecard . . . . .	117
3.8.1	Das Grundprinzip der Balanced Scorecard . . . . .	117
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 . . . . .		130
<b>4</b>	<b>Planung und Kontrolle im Konzern . . . . .</b>	<b>135</b>
4.1	Planungsfunktionen . . . . .	135
4.2	Elemente der Konzernplanung . . . . .	138
4.2.1	Planungshorizont . . . . .	138
4.2.2	Planungsobjekte . . . . .	140
4.2.3	Planungssubjekte . . . . .	144
4.2.4	Störfaktoren in der Planung . . . . .	148
4.2.5	Die Konsolidierung der Einzelpläne zum Konzernplan . . . . .	153
4.3	Alternative Planungsansätze . . . . .	154
4.3.1	Better Budgeting . . . . .	154
4.3.2	Zero Base Budgeting . . . . .	156
4.3.3	Beyond Budgeting . . . . .	158
4.4	Kontrollfunktionen . . . . .	161
4.5	Elemente der Kontrolle . . . . .	162
4.5.1	Soll-Ist Vergleich und Abweichungsanalyse . . . . .	162
4.5.2	Träger der Kontrollfunktion in Konzernen . . . . .	166
4.5.3	Störfaktoren in der Kontrolle . . . . .	168
4.6	EDV für Planung und Kontrolle im Konzern . . . . .	170
4.7	Fallstudie: Der Budgeterstellungsprozess im Troubadix Konzern . . . . .	171
Literatur . . . . .		173
<b>5</b>	<b>Transferpreise . . . . .</b>	<b>177</b>
5.1	Funktionen von Transferpreisen in Konzernen . . . . .	177
5.2	Betriebswirtschaftliche Ermittlungsmethoden von Transferpreisen . . . . .	181
5.2.1	Marktorientierte Transferpreise . . . . .	181
5.2.2	Kostenorientierte Transferpreise . . . . .	182
5.2.3	Transferpreise als Verhandlungsergebnis . . . . .	187
5.2.4	Transferpreise und Verhaltenssteuerung . . . . .	188
5.2.5	Andere Faktoren zur Bestimmung von Transferpreisen . . . . .	189
5.3	Steuerliche Ermittlungsmethoden zur Bestimmung von Transferpreisen . . . . .	190
5.3.1	Problemstellung: Erfolgsverlagerung in Konzernen und relevante steuerrechtliche Regelungen . . . . .	190
5.3.2	Das Grundprinzip: „Dealing at arms length“ . . . . .	195
5.3.3	Methoden zur Ermittlung von steuerlich akzeptierten Transferpreisen . . . . .	198
5.3.4	Dokumentationspflichten . . . . .	201
5.3.5	Advance Pricing Agreements . . . . .	203

5.4 Konzernumlagen .....	205
5.5 Synthese der betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Anforderungen an Transferpreise .....	206
5.6 Fallstudie: Verrechnungspreise im Troubadix Konzern.....	208
Literatur.....	210
<b>6 Internationales Konzerncontrolling .....</b>	<b>215</b>
6.1 Notwendigkeit und Besonderheiten des internationalen Konzerncontrollings.....	215
6.2 Internationalisierungsgrad und Konzerncontrolling .....	217
6.2.1 Quantitativer Internationalisierungsgrad .....	217
6.2.2 Qualitativer Internationalisierungsgrad .....	219
6.3 Einfluss der Kultur auf das Controlling .....	227
6.3.1 Kulturbegriffe.....	227
6.3.2 Die Kulturdimensionen von Hofstede .....	229
6.3.3 Auf Hofstede aufbauende Studien .....	232
6.3.4 Die Kulturdimensionen und ihre Relevanz für das Konzerncontrolling .....	236
6.4 Internationale Unterschiede in der Controllingpraxis .....	240
6.5 Ausgewählte Problemfelder des Internationalen Controllings .....	244
6.5.1 Währungsumrechnung für Planung und Kontrolle .....	244
6.5.2 Controlling und Hochinflation .....	249
6.6 Fallstudie: Kulturunterschiede im Controlling des Troubadix Konzerns.....	255
Literatur.....	257
<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>261</b>