

Stefan Borchers

Beteiligungscontrolling in der Management-Holding

Ein integratives Konzept

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Burkhard Huch

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
1 Beteiligungscontrolling als Forschungsgegenstand.....	1
1.1 Forderung nach einem Controlling der Beteiligungen.....	1
1.1.1 Wachsende Bedeutung beteiligungsorientierter Unternehmensführung.....	1
1.1.2 Spezifikades Controlling rechtlich selbständiger Unternehmenseinheiten.....	3
1.2 Stand der Wissenschaft.....	8
1.3 Konzeptionsorientierte Vorgehensweise.....	11
1.3.1 Grundsätzliche Gedanken zu einem Konzept des Beteiligungscontrolling.....	11
1.3.2 Aufbau der Arbeit.....	14
2 Terminologische und thematische Grundlagen.....	21
2.1 Zum Begriff der Beteiligung.....	21
2.2 Zum Begriff des Konzerns.....	25
2.3 Organisationsformen des Konzerns nach Grad der Entscheidungsdezentralisation.....	26
2.4 Management-Holding als zeitgemäßes Untersuchungsobjekt.....	32
2.4.1 Spezifika der Management-Holding.....	32
2.4.2 Nutzen- und Gefahrenpotential der Management-Holding.....	37
2.5 Zum homonymen Begriff der Beteiligungsgesellschaft.....	41
2.5.1 Darstellung der wesentlichen Formen von Beteiligungsgesellschaften.....	41
2.5.2 Abgrenzung von Beteiligung, Beteiligungsgesellschaft und Holding.....	44
3 Situative Betrachtung des Beteiligungscontrolling.....	47
3.1 Abgrenzung des Beteiligungscontrolling.....	47
3.1.1 Beteiligungsmanagement als Teilsystem wertorientierter Unternehmensführung.....	47
3.1.2 Beteiligungscontrolling als Teilsystem des Controlling.....	49
3.1.3 Hierarchische und objektorientierte Abgrenzung von Beteiligungs- und Konzerncontrolling.....	53
3.1.4 Akquisitionscontrolling als Subsystem des Beteiligungscontrolling.....	58
3.2 Maßgebliche Determinanten.....	60
3.2.1 Differenzierungskriterien für Determinanten.....	60
3.2.2 Externe Determinanten.....	62
3.2.3 Interne Determinanten.....	64
3.2.3.1 Konzern spezifische Determinanten.....	64
3.2.3.2 Beteiligungsspezifische Determinanten.....	66

3.3	Spezifika ausgewählter Objekte des Beteiligungscontrolling	68
3.3.1	Ausländische Beteiligungen	68
3.3.2	Mittelständische Beteiligungen	71
3.4	Anforderungen an ein anpassungsfähiges Konzept des Beteiligungscontrolling	72
4	Zieableitung für das Beteiligungscontrolling	75
4.1	" Ziele des Gesamtunternehmens als Kontextfaktoren für das Beteiligungscontrolling	75
4.2	Ziele des Beteiligungsmanagemens	76
4.2.1	Wertsteigerungskatalytische Wirkung der Obergesellschaft	76
4.2.2	Beteiligungsstrategie als Rahmenkonzept zur Zielerfüllung	80
4.3	Ziele des Beteiligungscontrolling	82
5	Funktionen des Beteiligungscontrolling	85
5.1	Wahl des Betrachtungsmodells und Funktionsableitung	85
5.1.1	Prozessuale Betrachtung entlang dem Beteiligungslebenszyklus	85
5.1.2	Funktionale Betrachtung als favorisiertes Vorgehensmodell	86
5.2	Originäre Funktionen	91
5.2.1	Informationsfunktion	91
5.2.1.1	Zweckadäquate Informationsbeschaffung und -aggregation	91
5.2.1.2	Informationssteuerung im Konsens von zentralem und dezentralem Controlling	94
5.2.1.3	DV-technische Sicherstellung eines integrierten Informationssystems	98
5.2.2	Planungs- und Kontrollfunktion	101
5.2.2.1	Planabstimmung	101
5.2.2.2	Dominanz strategischer Aufgaben	104
5.2.2.3	Strategische Aufgabenfelder	106
5.2.2.3.1	Analyse des Beteiligungsportfolios	106
5.2.2.3.2	Akquisitionsprozeß	108
5.2.2.3.3	Synergie-Controlling	110
5.2.2.3.4	Strategische Kontrolle	113
5.2.2.4	Operative Aufgabenfelder	115
5.3	Derivative Funktionen	117
5.3.1	Integrationsfunktion und Schnittstellen-Koordinationsfunktion	117
5.3.1.1	Abgrenzung zum allgemeinen Koordinationsgedankendes Controlling	117
5.3.1.2	Nonnen- und Methodenfestlegung	119
5.3.1.3	Vertikale Integration	121
5.3.1.4	Horizontale Integration	123
5.3.1.4.1	Initiierung konzerninterner Kooperationen	123
5.3.1.4.2	Koordination der Dualen Organisation	124
5.3.1.4.3	Funktionale Integration auf Holdingebene	130
5.3.2	Service- und Beratungsfunktion	131

6	Ausgewählte Instrumente des Beteiligungscontrolling	135
6.1	Systematisierung von Controllinginstrumenten	135
6.2	Auswahl relevanter Instrumente	137
6.2.1	Auswahl technokratischer Instrumente	138
6.2.2	Auswahl aktorenorientierter Instrumente	140
6.3	Technokratische Instrumente	142
6.3.1	Berichtswesen	142
6.3.1.1	Bedeutung des Berichtswesens als zentrales Bindeglied	142
6.3.1.2	Berichtsarten und ihre situative Anpassungsfähigkeit	144
6.3.1.3	Aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte	145
6.3.2	Rechnungswesen als operatives Instrument	146
6.3.2.1	Konzernkostenrechnung und Konzernverrechnung	146
6.3.2.2	Externes Rechnungswesen im Konzern	152
6.3.2.2.1	Renaissance des externen Rechnungswesens als internes Steuerungsinstrument	152
6.3.2.2.2	Neue Impulse durch IAS und US-GAAP	157
6.3.2.3	Elemente des externen Rechnungswesens	159
6.3.2.3.1	Beziehungen zwischen den Elementen	159
6.3.2.3.2	Einzelabschluß der Holding	161
6.3.2.3.3	Einzelabschluß der Beteiligung	161
6.3.2.3.4	Konzernabschluß	162
6.3.2.3.5	Handelsbilanz II der Beteiligung	163
6.3.2.4	Integriertes Rechnungswesen zur Harmonisierung und Rationalisierung des Holding-Informationssystems	167
6.3.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Sicht	173
6.3.3.1	Kennzahlenselektion für die Management-Holding	173
6.3.3.2	Konzern-Ziel Vorgabesystem	177
6.3.3.3	Unternehmenswertorientierte Kennzahlen	180
6.3.3.3.1	Unternehmenswertorientiertes Controlling in der Praxis: Anspruch und Wirklichkeit	180
6.3.3.3.2	Einnahmen- und ausschüttungsorientierter Ansatz	183
6.3.3.3.3	Discounted-Cash-Flow-Ansatz	186
6.3.3.3.4	Weitere ausgewählte Kennzahlen	188
6.3.3.4	Nicht-monetäre Kennzahlen und ihr Bedeutungszuwachs	192
6.3.4	Portfoliotechnik als strategisches Instrument	194
6.3.4.1	Portfoliotechnik im Spannungsfeld statutarischer und operativer Organisation	194
6.3.4.2	Marktportfolios	197
6.3.4.3	Wertorientierte Rentabilitäts-Liquiditäts-Matrix	201

6.4	Aktorenorientierte Instrumente.....	204
6.4.1	Personalpolitik.....	204
6.4.1.1	Personalentwicklung.....	204
6.4.1.2	Personalunion.....	206
6.4.1.3	Persönliche Kontakte.....	212
6.4.2	Monetäre Anreizsysteme.....	213
6.4.2.1	Management-Holding im mehrstufigen Principal-Agent-Modell.....	213
6.4.2.2	Spezifische Anforderungen in der Management-Holding.....	215
7	Von der funktionalen Analyse zur institutionellen Umsetzung.....	223
7.1	Dimensionen der Institutionalisierung.....	223
7.2	Aufgabenträger des Beteiligungscontrolling.....	225
7.2.1	Horizontale Aufgabenverteilung in der Holding.....	225
7.2.2	Vertikale Aufgabenverteilung im Konzern.....	227
7.3	Beteiligungscontrolling als Institution.....	228
7.3.1	Notwendigkeit einer eigenständigen Institution Beteiligungscontrolling.....	228
7.3.2	Hierarchische Einordnung.....	230
7.3.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling.....	234
7.3.4	Anforderungen an Beteiligungscontroller.....	237
8	Schlußbetrachtung.....	241
8.1	Zusammenfassende Thesen.....	241
8.2	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....	246
	Literaturverzeichnis.....	249
	Stichwortverzeichnis.....	289