
Stefan Behringer

Konzerncontrolling

3., aktualisierte Auflage

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	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
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	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
4	Planung und Kontrolle im Konzern	135
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 Budgeterstellungprozess im Troubadix Konzern	171
	Literatur	173
5	Transferpreise	177
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
6	Internationales Konzerncontrolling	215
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
	Sachwortverzeichnis	261