

Hanspeter Loew

Die finanzielle Führung im multinationalen Konzern



Herbert Lang Bern
Peter Lang Frankfurt/M.
1973

INHALTSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
1. Teil: DER MULTINATIONALE KONZERN UND DIE BEDEUTUNG SEINES FINANZBEREICHES	1
<u>I. BEGRIFFSBESTIMMUNG</u>	1
A. Der Konzernbegriff	1
1. Allgemeines	1
2. Abgrenzung gegenüber dem Kartell	2
3. Abgrenzung gegenüber dem Trust	2
4. Ergebnis	4
B. Der Begriff der Multinationalität	5
1. Die vorhandenen Bezeichnungen für grenzüberschreitende Konzerne	5
2. Begriffsreihe	6
a) Kriterien	6
b) Die Begriffsreihe	7
3. Die Konzerntypen	7
a) Der uninationale Konzern	7
b) Der grenzüberschreitende Nationalkonzern	7
c) Der multinationale Konzern	8
d) Der supranationale Konzern	9
4. Ergebnis	9
5. Die dieser Arbeit zugrundegelegte Definition des Begriffs "Multinationalität"	10
C. Definition des in dieser Arbeit verwendeten Begriffes "multinationaler Konzern"	11
<u>II. DER EINFLUSS DER MULTINATIONALITAET AUF DIE BEZIEHUNGSSTRUKTUR DES KONZERNES</u>	11
A. Der Begriff "Konzernstruktur"	11
B. Die Beziehungsstruktur des nationalen Konzerns	12
1. Motive und Mittel der Konzernierung	12
a) Motive	12
b) Mittel	13

2. Die Beziehungsstruktur des nationalen Konzerns als Ergebnis der konzernierenden Verknüpfungen	15
a) Die Rechts- und Beteiligungsstruktur	15
b) Die Verwaltungsstruktur	17
aa) Strukturtypen	17
bb) Die Beziehungen im Rahmen der Verwaltungsstruktur	18
3. Zusammenfassung	22
C. Die Einflüsse der Multinationalität auf die Beziehungsstruktur des Konzerns	22
1. Konzernierungsmotive und Multinationalität	22
2. Die Konzernierungsmittel bei Multinationalität	23
a) Die Einflüsse der Multinationalität	23
b) Die rechtlichen Konzernierungsmittel	25
c) Die wirtschaftlichen Konzernierungsmittel	26
d) Die organisatorischen Konzernierungsmittel	28
3. Zusammenfassung	28
D. Die Struktur des multinationalen Konzerns	29
1. Allgemeines	29
2. Die Rechts- und Beteiligungsstruktur	29
a) Ziel der Strukturierung	29
b) Die Basisgesellschaft	30
3. Die Verwaltungsstruktur	34
a) Strukturtypen	34
b) Die Beziehungen im Rahmen der Verwaltungsstruktur	36
4. Zusammenfassung	38
5. Die für diese Arbeit gewählte Modellstruktur	39
a) Die Rechts- und Beteiligungsstruktur	39
b) Die Verwaltungsstruktur	40
III. DIE EINFLUESSE DER MULTINATIONALITAET AUF DIE ANWENDBARKEIT DES FUEHRUNGSINSTRUMENTARIUMS DER KONZERNFUEHRUNG	40
A. Allgemeines zu den Führungsinstrumenten	40
B. Untersuchung der einzelnen Führungsinstrumente	41

1. Organisationspolitik	41
2. Forschungs-, Entwicklungs- und Sortimentspolitik	43
3. Absatzpolitik	43
4. Produktionspolitik	44
5. Beschaffungs- und Lagerpolitik	44
6. Personalpolitik	45
7. Finanzpolitik	46
C. Ergebnis	46
IV. DIE MULTINATIONALITAETSBEDINGTEN FINANZRELEVANTEN UMWELTSFAKTOREN	47
<hr/>	
A. Allgemeines	47
B. Die Lokalfaktoren	47
1. Geld- und Kapitalmarktverhältnisse	47
2. Die lokale Inflation	48
3. Die Steuerlast	48
a) Kapitalbesteuerung	48
b) Gewinnbesteuerung	49
c) temporäre und permanente Steuervergünstigungen	49
4. direkte staatliche Eingriffe	49
a) Gewinnkontrollen	49
b) Vorschrift von Minderheitsbeteiligungen (Zwangs- beteiligung)	50
c) Expropriation	50
C. Internationalitätsfaktoren	51
1. Inflationsunterschiede	51
2. Währungsparitätsänderungen	51
3. Devisenrestriktionen und gespaltene Wechselkurse	52
4. Quellensteuern und Doppelbesteuerungsabkommen (DBA)	53
5. Unterschiedlichkeit der Buchführungsvorschriften und der buchhalterischen Begriffe	53
6. Transferkosten	54
D. Zusammenfassung	54
1. wirtschaftlich bestimmte Umweltfaktoren	55

a) Zustände	55
b) Aktionen	55
2. politisch bestimmte Umweltfaktoren	55
a) Zustände	55
b) Aktionen	55
<u>V. ERGEBNIS DES 1. TEILS, FORTGANG DER ARBEIT</u>	56
<u>2. Teil: DIE LANGFRISTIGE FINANZPLANUNG IM MULTI- NATIONALEN KONZERN</u>	57
<u>I. EINLEITUNG</u>	57
A. Die Aufgaben des Finanzwesens	57
1. Die Aufgaben des Finanzwesens im allgemeinen	57
2. Die Aufgaben des Finanzwesens im multinationalen Konzern	58
B. Die Instrumente des Finanzwesens	59
1. Die Finanzplanung	59
2. Finanzdisposition	60
3. Die Finanzkontrolle	60
C. Die Messgrößen im Finanzwesen	61
<u>II. STELLUNG, AUFGABEN UND GRUNDLAGEN DES LANG- FRISTIGEN FINANZPLANES IM MULTINATIONALEN KON- ZERN</u>	63
A. Die Stellung des langfristigen Finanzplanes im Planungssy- stem des multinationalen Konzerns	63
1. Die Planung im multinationalen Konzern	63
a) Die Bereiche der Planung	63
b) Die Ebenen der Planung	63
c) Die Stufen der Planung	64
2. Der Finanzplan als Teil des Konzernplanes	64
3. Ergebnis	65
B. Die Aufgaben der langfristigen Finanzplanung	65
1. Die Zielsetzung der langfristigen Finanzplanung	65
2. Die Aufgaben der langfristigen Finanzplanung	65

3. Der Einfluss der Multinationalität auf Zielsetzung und Aufgaben der langfristigen Finanzplanung	67
C. Die Grundlagen der langfristigen Finanzplanung	67
1. Die unternehmerische Zielsetzung	67
2. Die finanzrelevante Datenkonstellation	68
a) Konzerninterne Daten	68
b) Konzernexterne Daten	69
3. Die Quellen der Grundlagen der Finanzplanung	69
a) Quelle der unternehmerischen Zielsetzungsdaten	69
b) Quellen der konzerninternen finanzrelevanten Daten	70
c) Quellen der konzernexternen finanzrelevanten Daten	70
III. DIE ANFORDERUNGEN AN DEN LANGFRISTIGEN FINANZPLAN, SEIN AUFBAU UND DIE BERUECKSICHTIGUNG DER UNSICHERHEIT IM ALLGEMEINEN	71
<hr/>	
A. Einleitung	71
B. Die Anforderungen an den langfristigen Finanzplan	71
1. Formale Anforderungen	71
2. Materielle Anforderungen	72
C. Der anforderungsgerechte Aufbau des langfristigen Finanzplanes	73
1. Die Berücksichtigung der formalen Anforderungen	73
2. Die Berücksichtigung der materiellen Anforderungen	74
D. Die Ermittlung des potentiellen Finanzbedarfes	75
1. Basisgeschäft und Neugeschäft	75
2. Der potentielle Finanzbedarf aus dem Basisgeschäft	76
3. Der potentielle Finanzbedarf aus dem Neugeschäft	77
4. Die Notwendigkeit der Projektbildung	77
E. Die Ermittlung des potentiellen Finanzzustromes	77
1. Der potentielle Finanzzustrom und seine Quellen	77
2. Quellen grenzkostenfrei investierbarer Mittel	78
3. Quellen nicht grenzkostenfrei investierbarer Mittel	79
a) Eigenkapital	79
b) Fremdkapital	79

c) Auswirkungen auf die Kapitalstruktur	79
4. Die Notwendigkeit der Projektbildung	80
5. Bedarfsprojektabhängige Beschaffungsprojekte	80
F. Die Ermittlung des optimalen Finanzbedarfes	81
1. Die kostenminimalen zukünftigen Kapitalstrukturen	81
a) Zielsetzung, Annahmen und Prämissen	81
b) Die Grenzkostenkurve der potentiellen Finanzierungsprojekte	83
c) Die Grenzrenditenkurve der potentiellen Investitionsprojekte	84
d) Die Kombination von Grenzkostenkurven und Grenzrenditekurve	85
2. Das optimale Eigenkapitalbeschaffungsvolumen	85
a) Die Eigenkapitalrenditekurve	85
b) Die Eigenkapitalrenditevorstellungen der Aktionäre in bezug auf das Risiko als Grundlage der Optimierung des Volumens der Eigenkapital-Beschaffungsprojekte	86
c) Das optimale Eigenkapitalbeschaffungsvolumen im Hinblick auf die Eigenkapitalrenditevorstellungen der Aktionäre	87
d) Die Auswirkungen abweichender Eigenkapitalrenditeziele der Unternehmungsführung	88
3. Das optimale Finanzbeschaffungsvolumen als Ergebnis des Entscheides über die anzustrebende Eigenkapitalrendite	89
G. Das optimale Finanzierungsprogramm	89
H. Die Berücksichtigung der Unsicherheit in der langfristigen Finanzplanung	90
1. Ursachen der Unsicherheit	90
2. Arten der Unsicherheit	91
a) Das Erfolgsrisiko	91
b) Das Liquiditätsrisiko	91
3. Die Berücksichtigung im langfristigen Finanzplan	91
a) Die Berücksichtigung der Risiken in der Ermittlung des potentiellen Finanzbedarfes	91
b) Die Berücksichtigung der Risiken in der Ermittlung des potentiellen Finanzzustromes	92

c) Die Berücksichtigung der Risiken bei der Ermittlung des optimalen Finanzbedarfes	93
IV. DIE ORGANISATION DER LANGFRISTIGEN FINANZPLA- NUNG IM MULTINATIONALEN KONZERN	93
<hr/>	
A. Zielsetzung der Konzernleitung und Konzerndatenkonstellation als Mittel der materiellen Koordination der Planung	93
B. Die formale Koordination der langfristigen Finanzplanung	94
C. Der konsolidierte potentielle Konzerninvestitions- und -finanzierungsplan	94
D. Die definitiven langfristigen Finanzpläne der einzelnen Kon- zerngesellschaften	94
V. DIE ERMITTLUNG DES POTENTIELLEN FINANZBEDARFES IM MULTINATIONALEN KONZERN	95
<hr/>	
A. Der potentielle Finanzbedarf der Konzerngliedgesellschaft	95
1. Der Finanzbedarf aus dem Basisgeschäft	95
a) Das Basisgeschäft der Konzerngliedgesellschaften	95
b) Das Investitionsprojekt bei Aufrechterhaltung des Basis- geschäftes	95
c) Die Zuverlässigkeit der geplanten Projektwerte	95
2. Der potentielle Finanzbedarf aus dem geplanten Neugeschäft	96
a) Das geplante Neugeschäft der Konzerngliedgesellschaften	96
b) Finanzbedarf und Projektrendite der Basisgeschäftsaus- weitung und des übrigen leistungsbereichsbezogenen Neugeschäftes	96
c) Finanzbedarf und Projektrendite des finanzbereichsbezo- genen Neugeschäftes	97
3. Die Umrechnung der Projektwerte in die Konzernschlüssel- währung unter Berücksichtigung prognostizierter Paritäts- änderungen	98
B. Der potentielle Finanzbedarf der Konzernspitzengesellschaft	100
1. Basisgeschäft und Neugeschäft der Konzernspitzengesell- schaft	100
2. Finanzbedarf und Rendite typischer Projekte der Konzern- spitzengesellschaft	100
a) Der Erwerb von Beteiligungen	100
b) Aufrechterhaltung und Ausbau der Konzernführung	101

c) Beschaffung und Verwertung von Know-how	101
d) Konzerninterne Bankfunktionen	102
3. Die Berücksichtigung prognostizierter Paritätsänderungen	102
C. Der potentielle Finanzbedarf einer Basisgesellschaft	102
1. Die Geschäfte der Basisgesellschaft und ihre Bedarfsprojekte	102
2. Die Umrechnung der Projekte in die Konzernschlüsselwährung unter Berücksichtigung der prognostizierten Paritätsänderungen	102
D. Das multinationale Projekt als Sonderfall	103
VI. DIE ERMITTLUNG DES POTENTIELLEN FINANZZUSTROMES ZUM MULTINATIONALEN KONZERN	103
<hr/>	
A. Der potentielle Finanzaustrom zu den Gliedgesellschaften	103
1. Gliedgesellschaftsinterne Quellen	103
a) Liquide Mittel aus dem Cash-flow	103
b) Liquide Bestände und liquide Mittel aus Vermögensumschichtung	104
c) Projektbildung und Projektkosten	104
2. Andere konzerninterne Quellen	105
a) andere Gliedgesellschaften	105
b) Konzernspitzengesellschaft und Basisgesellschaft	105
c) Projektbildung und Projektkosten	105
3. Konzernexterne Quellen	106
a) Nationaler Finanzmarkt	106
b) Internationaler Finanzmarkt	106
c) Projektbildung und Projektkosten	107
4. Die Umrechnung der Projekte in die Konzernschlüsselwährung unter Berücksichtigung prognostizierter Paritätsänderungen	107
B. Der potentielle Finanzaustrom zur Konzernspitzengesellschaft	108
1. Spitzengesellschaftsinterne Quellen	108
a) Liquide Mittel aus dem Cash-flow	108
b) Liquide Bestände und liquide Mittel aus Vermögensumschichtung	108
c) Projektbildung und Projektkosten	108

2. Andere konzerninterne Quellen	109
a) Die potentiellen Quellen	109
b) Projektbildung und Projektkosten	109
3. Konzernexterne Quellen	110
a) nationaler Finanzmarkt	110
b) internationaler Finanzmarkt	110
c) Projektbildung und Projektkosten	110
C. Der potentielle Finanzzustrom zu einer Basisgesellschaft	110
D. Die Uebertragung der Kreditwürdigkeit innerhalb des Konzerns und ihre Auswirkungen auf die Finanzierungsprojekte	111
VII. DIE KONSOLIDIERUNG DER FINANZBEDARFS- UND BESCHAFFUNGSPROJEKTE	112
<hr/>	
VIII. DIE ERMITTLUNG DES OPTIMALEN FINANZBEDARFES IM MULTINATIONALEN KONZERN	112
<hr/>	
A. Die Probleme der Multinationalität und ihre Berücksichtigung im Optimierungsprozess	112
1. Die Mehrzahl von Währungen	112
a) Das Paritätsproblem	112
b) Das Transferkostenproblem	113
c) Devisenrestriktionen	114
2. Die Mehrzahl der Finanzmärkte	114
3. Die Notwendigkeit multinationalitätsbedingter Politiken im Finanzbereich	115
4. Nationale Kapitalstrukturbedingungen	115
5. Einkommenssteuer	116
B. Die optimale zukünftige Kapitalstruktur	116
1. Die Kapitalstrukturen im multinationalen Konzern und ihre Bedeutung für die finanzwirtschaftliche Optimierung	116
2. Die optimalen Konzernkapitalstrukturen ohne Berücksichtigung von Transferkosten, Devisenrestriktionen, Restriktionen aus multinationalitätsbedingten Politiken und investitionsprojektgebundenen Finanzierungsprojekten	117
3. Die Berücksichtigung von Devisenrestriktionen, Restriktionen aus multinationalitätsbedingten Politiken und investitionsprojektgebundenen Finanzierungsprojekten	118

a) Allgemeines	118
b) Vorgehen	118
4. Die Berücksichtigung der Transferkosten	119
a) Allgemeines	119
b) Vorgehen	119
5. Die kostenminimalen Kapitalstrukturen unter Berücksichtigung von Transferkosten, Devisenrestriktionen, Restriktionen aus multinationalitätsbedingten Politiken und investitionsprojektgebundenen Finanzierungsprojekten	119
C. Das optimale Eigenkapitalbeschaffungsvolumen	120
1. Allgemeines	120
2. Die Renditekurve des konsolidierten Konzerneigenkapitals und die Ziele der Konzernführung	121
D. Der optimale Finanzbedarf des Gesamtkonzerns als Ergebnis	121
<u>IX. DIE OPTIMALEN INVESTITIONS- UND FINANZIERUNGSPROGRAMME DER KONZERNGESELLSCHAFTEN ALS ERGEBNIS DES OPTIMALEN KONZERNFINANZBEDARFES</u>	121
A. Die Aufgliederung der durch den optimalen Konzernfinanzbedarf verkörperten Projekte auf die Konzerngesellschaften	121
B. Die konzerninternen Finanzbeziehungen als Folge der Volumengrücke zwischen konzernoptimalem Finanzbedarf und konzernoptimaler Finanzbeschaffung der einzelnen Konzerngesellschaft	122
C. Die Berücksichtigung nationaler Kapitalstrukturbedingungen und der optimale Plan der konzerninternen Finanzbeziehungen	122
D. Die optimalen Investitions- und Finanzierungsprogramme der einzelnen Konzerngesellschaften	123
<u>X. ERGEBNIS</u>	124
3. Teil: DIE FINANZDISPOSITION IM MULTINATIONALEN KONZERN	125
<u>I. AUFGABEN UND GRUNDLAGEN DER FINANZDISPOSITION</u>	125
A. Einleitung	125
B. Aufgaben und Grundlagen der kurzfristigen Finanzplanung	125
1. Die Aufgaben	125
2. Die Grundlagen	126

3. Ergebnis	126
C. Aufgaben und Grundlagen der Finanzrealisation	127
1. Die Aufgaben	127
2. Die Grundlagen	127
3. Ergebnis	127
<u>II. DIE EINFLUESSE DER MULTINATIONALEN KONZERNFORM</u>	128
A. Die multinationalitätsbedingten, finanzwirksamen Politiken	128
B. Die Transferhindernisse	128
1. Die Transferkosten	128
2. Der Zeitbedarf	129
3. Devisenrestriktionen	129
C. Die Notwendigkeit der Dezentralisation	129
D. Ergebnis	129
<u>III. DIE WICHTIGSTEN POLITIKEN DES MULTINATIONALEN KONZERNS GEGENUEBER WIRTSCHAFTLICH BESTIMMTEN UMWELTSFAKTOREN</u>	130
A. Allgemeines	130
B. Die Inflationspolitik des multinationalen Konzerns	130
C. Die unternehmerische Währungspolitik des multinationalen Konzerns	134
1. Probleme	134
2. Die Politik des multinationalen Konzerns gegenüber Auf- und Abwertungen der Währungen der Konzerngliedländer	136
a) Einführung	136
b) Die Abwertung der Währung eines einzelnen Konzerngliedlandes	138
aa) Die Währungspolitik in Erwartung der Abwertung	138
bb) Die Währungspolitik nach erfolgter Abwertung	143
c) Die Abwertung der Währungen aller Konzerngliedländer gegenüber der Währung des Konzernspitzenlandes (Konzernschlüsselwährung)	144
aa) Die Währungspolitik in Erwartung der Abwertung	144
bb) Die Währungspolitik nach erfolgter Abwertung	146

d) Ergebnis unserer Untersuchung der Währungspolitik bei Abwertungssituationen	147
e) Die Aufwertung der Währung eines einzelnen Konzerngliedlandes	148
aa) Die Währungspolitik in Erwartung der Aufwertung	148
bb) Die Währungspolitik nach erfolgter Aufwertung	150
f) Die Aufwertung der Währungen aller Konzerngliedländer	151
aa) Die Währungspolitik in Erwartung der Aufwertung	151
bb) Die Währungspolitik nach erfolgter Aufwertung	152
g) Ergebnis unserer Untersuchung der Währungspolitik bei Aufwertungssituationen	153
h) Ergebnis	154
3. Die Politik des multinationalen Konzerns bei freischwankenden Wechselkursen	155
a) Einführung	155
b) Der Wechselkurs der Währung eines Konzerngliedlandes schwankt frei	156
c) Der Wechselkurs der Konzernschlüsselwährung schwankt frei	157
d) Die Wechselkursrelationen zwischen allen Konzernwährungen schwanken frei	158
e) Ergebnis	159
4. Die Politik des multinationalen Konzerns bei Devisenrestriktionen	160
a) Einführung	160
b) Devisenrestriktionen bei Abwertungsdruck in einem Konzerngliedland	161
c) Devisenrestriktionen bei Aufwertungsdruck in einem Konzerngliedland	164
d) Devisenrestriktionen bei Abwertungsdruck im Konzernspitzenland	164
e) Devisenrestriktionen bei Aufwertungsdruck im Konzernspitzenland	164
f) Ergebnis	165
D. Die Geld- und Kapitalmarktpolitik des multinationalen Konzerns	165

IV. DIE WICHTIGSTEN POLITIKEN DES MULTINATIONALEN KONZERNS GEGENUEBER POLITISCH BESTIMMTEN UMWELTSFAKTOREN	166
<hr/>	
A. Die Steuerpolitik des multinationalen Konzerns	166
1. Allgemeines	166
2. Die steuergünstige Strukturierung des multinationalen Konzerns	167
a) Die steuergünstige Gestaltung der Struktur der konzerninternen Finanzierung der Konzerngliedgesellschaften	168
b) Die steuergünstige Gestaltung der Herkunftsstruktur der konzerninternen Mittel	170
c) Die Struktur der Mittelzuführung an die Konzernspitzengesellschaft	171
3. Die Minimierung der Verminderung des Cash-flow durch Steuern bei gegebener finanzieller Struktur des multinationalen Konzerns	172
4. Ergebnis	173
B. Die Politik des multinationalen Konzerns gegenüber Zwangsbeteiligungsvorschriften und Enteignungsmassnahmen	174
C. Ergebnis	175
V. DER AUFBAU DES KURZFRISTIGEN FINANZPLANES IM MULTINATIONALEN KONZERN	176
<hr/>	
A. Der Zahlungsmittelnettobedarf bzw. -überschuss der Konzerngliedgesellschaft	176
1. Der geplante Zahlungsmittelbruttobedarf	176
2. Der geplante Zahlungsmittelzustrom	177
3. Der Zahlungsmittelnettobedarf bzw. -überschuss	177
B. Der Zahlungsmittelnettobedarf bzw. -überschuss der Konzernspitzengesellschaft	178
1. Der geplante Zahlungsmittelbruttobedarf	178
2. Der geplante Zahlungsmittelzustrom	178
3. Der Zahlungsmittelnettobedarf bzw. -überschuss	178
C. Die Möglichkeiten zur Deckung der Zahlungsmittelnettobedarfpositionen und zur Anlage der Zahlungsmittelnettoüberschüsse	179
1. Die Möglichkeiten im allgemeinen	179

2. Die konzernspezifischen Möglichkeiten	179
a) Der konzerninterne Spitzenausgleich	179
b) Konzerninterne Arbitrage-Geschäfte	180
3. Die Zweckmässigkeit der konzernspezifischen Möglichkeiten bei Multinationalität	180
a) Die Auswirkungen der Transferhindernisse	180
b) Die Auswirkungen von Steuerpolitik und Enteignungspolitik	181
c) Ergebnis	182
4. Garantie- und Sicherheitsleistungen bei Multinationalität	182
D. Der Plan der konzerninternen und konzernexternen Zahlungsmitteltransaktionen des Finanzbereiches	184
1. Die Zahlungsmitteltransaktionen im Rahmen von ausserordentlichem Zahlungsmittelbruttobedarf und -zustrom	184
2. Die Zahlungsmitteltransaktionen zur Deckung der Nettobedarfpositionen und zur Anlage der Nettoüberschüsse	184
<u>VI. DIE FINANZREALISATION IM MULTINATIONALEN KONZERN</u>	185
A. Die datenkonstellationsgerechte, vollständige Determinierung der im Rahmen von ausserordentlichem Zahlungsmittelbedarf und -zustrom geplanten Transaktionen	185
B. Die datenkonstellationsgerechte, vollständige Determinierung der im Rahmen des Ausgleichs von Zahlungsmittelnettobedarfpositionen und Zahlungsmittelnettoüberschüssen geplanten Transaktionen	186
C. Die Organisation der Finanzrealisation im multinationalen Konzern	186
<u>4. Teil: DIE FINANZKONTROLLE IM MULTINATIONALEN KONZERN</u>	188
<u>I. DIE FINANZKONTROLLE IM ALLGEMEINEN</u>	188
A. Ziele und Aufgaben	188
1. Die Ziele der Finanzkontrolle	188
2. Die Aufgaben der Finanzkontrolle	189
B. Anforderungen und Instrumente	191
1. Die Anforderungen an ein Finanzkontrollsystem	191

2. Die wichtigsten Instrumente der Finanzkontrolle	191
<u>II. DER EINFLUSS DER MULTINATIONALEN KONZERNFORM</u>	192
A. Die Auswirkungen der Konzernform	192
B. Die Auswirkungen der Multinationalität	193
C. Ergebnis	194
<u>III. DER AUFBAU DER FINANZKONTROLLE IM MULTINATIONALEN KONZERN</u>	194
A. Die Feststellung der Abweichungen	194
1. Die Erfassung der Ist-Werte	194
2. Die Gewinnung von Vergleichswerten	195
3. Der Soll-Ist-Vergleich	195
B. Die Abweichungsanalyse auf der Stufe der Konzerngesellschaftsdaten	196
1. Potentielle Ursachen von Abweichungen	196
a) Nichtzutreffen von Planungsprämissen aus dem konzernexternen Bereich (Konzernerwartungsparameter)	196
b) Nichtzutreffen von Planungsprämissen aus dem konzerninternen aber gesellschaftsexternen Bereich (Konzerngesellschaftserwartungsparameter und Konzernaktionsparameter)	197
c) Nichtzutreffen von Planungsprämissen aus dem gesellschaftsinternen Bereich (Konzerngesellschaftsaktionsparameter)	197
d) Mängel im Planungsmodell und Rechenfehler in der Planung	197
e) Mängel in Determinierung und Realisierung	198
2. Die Feststellung der effektiven Ursache und ihres Anteils an der Abweichung	198
3. Die Feststellung der Verantwortlichkeit für die Abweichung	198
4. Die Folgen der festgestellten Abweichung	199
a) Das zeitliche Auftreten der Folgen	199
b) Die Bereiche des Auftretens der Folgen	199
c) Die Ausweitung der Folgen auf andere Konzerngesellschaften	200

C. Die Abweichungsanalyse auf der Stufe der kombinierten Daten	200
D. Die Abweichungsanalyse auf der Stufe der konsolidierten Daten	201
1. Die Ursachen der konsolidierten Abweichungen	201
2. Die Verantwortlichkeit für die konsolidierten Abweichungen	201
3. Die Folgen der konsolidierten Abweichungen	202
E. Die Ausarbeitung korrekativer Massnahmen	202
1. Massnahmen, die gestützt auf die konsolidierten Abweichungen getroffen werden	202
a) Dispositive Massnahmen	202
b) Aenderung des langfristigen Finanzplanes	203
c) Aenderungen der unternehmerischen Zielsetzung	204
2. Die Massnahmen, die gestützt auf die Abweichungen bei den Konzerngesellschaften getroffen werden	204
a) Die Aufgliederung der korrektiven Massnahmen, die gestützt auf die konsolidierten Finanzplanabweichungen getroffen werden	204
b) Die Berücksichtigung der Abweichungen in den konzern-internen Finanzbeziehungen	205
<u>IV. ERGEBNIS</u>	205
<u>ANHANG:</u> Die für den Konzern massgebenden Kursgewinne und -verluste aus Paritätsänderungen	206
<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	210