

Vorbemerkungen und Nutzung des Lehrbuchs	XV
1 Internationales Controlling	XV
2 Aufbau und Besonderheiten des Lehrbuchs	XVI
3 Vom effektiven Lernen	XVIII
4 Didaktische Hilfsmittel und ergänzende Materialien	XIX
Literaturverzeichnis	XX
 1 Controlling und Controller	 1
1.1 Controlling – zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe	1
1.2 Von den Schwierigkeiten, Controlling zu definieren	2
1.3 Eignung verschiedener Controlling-Konzeptionen	4
1.4 Vergleich mit der anglo-amerikanischen Betriebswirtschaftslehre: Management Accounting and Control	8
1.5 Controlling als Unternehmenssteuerung (funktionale Sicht)	9
1.5.1 Controlling im Überblick	9
1.5.2 Zielsetzung: Orientierung an Wertschöpfung und Erfolg	11
1.5.3 Grundzüge der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung	12
1.6 Controllershship als spezifische Führungsunterstützung (institutionelle Sicht)	16
1.6.1 Führungsunterstützung durch Controller	16
1.6.2 Entscheidungsunterstützung durch Controller	16
1.6.3 Verhaltenssteuerung und Delegationsprobleme	17
Literaturverzeichnis	23
 2 Internationales Management und Internationales Controlling	 27
2.1 Die Internationalisierung der Wirtschaft	27
2.2 Internationales Management	29
2.2.1 Zum Begriff Internationales Management	29
2.2.2 Steuerungsaufgaben internationaler Unternehmensführung: Konfiguration und Koordination	31
2.3 Internationales Controlling	34
2.3.1 Notwendigkeit aus praktischer Sicht	34
2.3.2 Internationales Controlling, Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling	35
2.3.3 Ziele des internationalen Controllings	36
2.3.4 Aufgaben und Instrumente des internationalen Controllings im Überblick	37

2.4	Kontextfaktoren des internationalen Controllings	38
2.4.1	Internationalisierung und Controlling	38
2.4.2	Kontextfaktor 1: Art und Ausmaß des Auslandsengagements	40
2.4.3	Kontextfaktor 2: Führungsanspruch im Konzern	42
2.4.4	Kontextfaktor 3: Internationalisierungsstrategie	45
2.5	Kultur und internationales Controlling	46
2.5.1	Kultur – ein facettenreicher Begriff	46
2.5.2	Übertragbarkeit von Führungskonzepten auf andere Länder	48
2.5.3	Rechnungswesen und Kultur	51
	Literaturverzeichnis	54
3	Werterzielung als strategisches Oberziel	57
3.1	Entstehung und Bedeutung der Wertsteigerung in international tätigen Unternehmen	57
3.1.1	Übernahmewelle als Motor des Shareholder Value- Ansatzes	57
3.1.2	Grundbegriffe und Grundgedanken	58
3.1.3	Beurteilung und Einsatzempfehlungen	61
3.2	Unternehmensbewertung und wertorientierte Steuerung	62
3.2.1	Informationen zur Steuerung als Zweck der Unternehmensbewertung	62
3.2.2	Typisierte Bewertungssituationen der wertorientierten Steuerung	64
3.3	Grundstruktur der Bewertung	65
3.3.1	Zur Methodik der Bewertung	65
3.3.2	Relevante Überschüsse	68
3.3.3	Prognosen, Planung und Phasenmodell der Bewertung	69
3.4	Fremd- und Eigenkapitalkostensätze	71
3.4.1	Bedeutung Kapitalkostensätze	71
3.4.2	Risikoloser Zinssatz	72
3.4.3	Fremdkapital und Fremdkapitalkosten	72
3.4.4	Anforderungen an die Ermittlung von Eigenkapitalkosten	74
3.4.5	Ableitung aus Kapitalmarkt: CAPM	75
3.4.6	Ableitung aus dem Ertragsrisiko	79
3.4.7	Gewichtete Kapitalkosten: Weighted Average Cost of Capital (WACC)	82
3.5	Kapitalstruktur, Steuern und Finanzierungspolitik	86
3.6	Discounted-Cash Flow-Verfahren (DCF)	87
3.6.1	Überblick über DCF-Verfahren	87
3.6.2	Equity-Ansatz (Nettomethode)	88
3.6.3	Adjusted Present Value (APV)-Ansatz	89
3.6.4	WACC-Verfahren (Entity-Ansatz, Bruttomethode)	90
3.6.5	Capital Cashflow bzw. Total cashflow-Verfahren	90
3.7	Sicherheitsäquivalent-Methode	91

3.8	Besonderheiten der Unternehmensbewertung im internationalen Konzern	92
3.8.1	Konzernbewertung	92
3.8.2	Bewertung im internationalen Konzern	96
3.9	Unternehmensbewertung und Unsicherheit	97
	Literaturverzeichnis	99
4	Wertorientierte Kennzahlen	103
4.1	Periodische Messung der Werterzielung für Planung und Kontrolle	103
4.2	Shareholder Value Added (SVA)	106
4.3	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added (CFROI, CVA)	107
4.3.1	Dynamische Variante des CFROI und CVA	107
4.3.2	Statische Variante des CFROI und CVA	110
4.3.3	Bewertung	111
4.4	Net Value Created (NVC) bei Plan- und Realisationsänderungen	111
4.5	Economic Profit	113
4.5.1	Grundidee der Bewertung	113
4.5.2	Economic Profit als periodische Erfolgsgröße	115
4.5.3	Beurteilung	116
4.6	Economic Value Added (EVA™)	117
4.6.1	Grundidee und Berechnung	117
4.6.2	EVA™ als Instrument der Unternehmens- und Strategiebewertung	122
4.6.3	EVA™ als periodischer Maßstab finanzieller Performance	123
4.6.4	Beurteilung des Economic Value Added und Market Value Added	125
4.7	Risk-adjusted Value Added – RAVA	125
4.8	Zusammenfassende Beurteilung	126
4.8.1	Anforderungen an wertorientierte Kennzahlen	126
4.8.2	Verbreitung wertorientierter Kennzahlen in der Praxis	129
4.8.3	Wertorientierte Kennzahlen – ein Fazit	130
	Literaturverzeichnis	131
5	Wertorientierte Steuerung im internationalen Unternehmen	133
5.1	Unternehmenswertorientiertes Controllingsystem	133
5.2	Strategische Planung und Kontrolle	134
5.2.1	Formulierung des strategischen Wertsteigerungszieles	134
5.2.2	Wertsteigerungshebel Wachstum	138
5.2.3	Wertsteigerungshebel Operative Exzellenz	140
5.2.4	Wertsteigerungshebel Finanz- und Vermögensstruktur	142
5.2.5	Wertsteigerungshebel Portfoliosteuerung	145
5.2.6	Strategische Kontrolle des Wertsteigerungsziels	153

5.3	Operative Planung und Kontrolle	154
5.3.1	Werttreiber und wertorientierte Kennzahlen	154
5.3.2	Wertorientierte Anpassung operativer Führungsinstrumente ..	156
5.4	Anreizsysteme und Wertorientierung	159
5.4.1	Grundlagen Anreizsysteme und Wertorientierung	159
5.4.2	Aktienbasierte Vergütung	161
5.5	Wertorientierte Organisationsarchitektur	162
5.6	Kapitalmarktorientierte Berichterstattung (value reporting)	165
5.7	Empirie zur wertorientierten Steuerung	166
	Literaturverzeichnis	168
6	Strategisches Controlling im internationalen Unternehmen.	171
6.1	Unternehmensstrategie	171
6.2	Strategisches Management	176
6.3	Internationale Strategien und strategisches Management	177
6.3.1	Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien	177
6.3.2	Zielmarktstrategien	182
6.3.3	Timing-Strategien	184
6.3.4	Allokationsstrategien	184
6.3.5	Koordinationsstrategien	185
6.3.6	Dynamik internationaler Strategien	186
6.4	Strategieentwicklung im internationalen Kontext	188
6.4.1	Leitlinien der Strategieentwicklung	188
6.4.2	Ebenen der Strategieentwicklung	189
6.4.3	Generische Strategien	192
6.5	Bewertung von Strategien	194
6.6	Strategische Planungsprozesse	196
6.7	Prozess der Strategieumsetzung	200
6.7.1	Herausforderungen und Prozess der Strategieumsetzung	200
6.7.2	Strategieumsetzung und Balanced Scorecard	201
6.8	Strategische Kontrolle	208
	Literaturverzeichnis	211
7	Mergers & Acquisitions (M&A)	213
7.1	Mergers & Acquisitions als strategische Option	213
7.1.1	Grundbegriffe und Entwicklung	213
7.1.2	Motive für M&A-Transaktionen	216
7.1.3	M&A als Prozess	217
7.1.4	Akquisitionsphase: Analyse, Konzeption, Abschluss	218
7.1.5	Integrationsphase	219
7.1.6	Beteiligungsphase	222
7.1.7	Desinvestitionsphase	223
7.1.8	Mergers & Acquisitions: is it just an illusion?	225
	Literaturverzeichnis	227

8 Risikomanagement und -controlling	229
8.1 Risiken und Chancen im Unternehmensalltag	229
8.2 Risikomanagement im Konzern	231
8.3 Risikoidentifikation	235
8.4 Risikobewertung	237
8.5 Risikoberichterstattung	241
8.6 Risikosteuerung	244
8.7 Umgang mit Länderrisiken	248
8.8 Organisation des Risikomanagements	250
8.9 Risikomanagement in der Praxis	252
8.10 Ist ein Management von Risiken möglich?	254
Literaturverzeichnis	258
9 Operative Steuerung im Konzern	261
9.1. Überblick zu Aufgaben und Instrumenten der operativen Steuerung	261
9.2 Operative Steuerungsrechnung im Konzern	263
9.2.1 Anforderungen an Zielgrößen zur Steuerung	263
9.2.2 Eine Rechnung für alle(s)? Konvergenz und Harmonisierung der Rechnungslegung	266
9.2.3 Erfolgsspaltung in einem konvergenten Rechnungswesen	267
9.2.4 Merkmale einer anreizkompatiblen Steuerungsrechnung	269
9.3 Eignung von IFRS und HGB für die operative Steuerung	270
9.3.1 IFRS und Unternehmenssteuerung	270
9.3.2 HGB und Unternehmenssteuerung	272
9.4 Konzernkostenrechnung und Konsolidierung	274
9.4.1 Grundlagen der Konzernkostenrechnung	274
9.4.2 Kosten- und Leistungskonsolidierung	276
9.4.3 Praxisfall Konzern-Erfolgsrechnung ZEISS Gruppe: „market contribution“	281
9.5 Operative Planung und Kontrolle im Konzern	284
9.5.1 Herausforderungen der Planung im Konzern	284
9.5.2 Elemente und Prozesse der Konzernplanung	285
9.6 Moderne Ansätze der Planung	286
9.6.1 Überblick	286
9.6.2 Organisatorische Ansätze zur Verbesserung der Planung	287
9.6.3 Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der Planung	288
9.6.4 Planung im Team	290
9.7 Operative Planung und Risiko	293
9.8 Planung und Informations- und Kommunikationstechnologie	298
Literaturverzeichnis	301
10 Währungseffekte in der Planung und Kontrolle	305
10.1 Bedeutung und Grundzusammenhänge	305
10.2 Währungsumrechnung und Bilanzierung nach HGB	308

10.3 Währungsumrechnung und Bilanzierung in der internationalen Rechnungslegung	310
10.4 Währungseffekte in Planung und Kontrolle	315
10.4.1 Währungsrisiken und Unternehmensführung	315
10.4.2 Planung und Wechselkurse	316
10.4.3 Kontrolle und Abweichungsanalyse	321
10.5 Fallbeispiel Bandbreitenplanung und Wechselkurse	323
10.6 Hochinflation und Controlling	328
Literaturverzeichnis	331
11 Verrechnungspreise und Steuerplanung	333
11.1 Bedeutung von Verrechnungspreisen im Konzern	333
11.2 Grundmodell und Überblick über Methoden zur Verrechnungspreisbestimmung	335
11.3 Methoden der Verrechnungspreisermittlung	338
11.3.1 Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise	338
11.3.2 Vollkosten und Cost plus-Methode	340
11.3.3 Marktorientierte Verrechnungspreise	344
11.3.4 Verhandlungsbasierte Verrechnungspreise	346
11.4 Konzernverrechnungspreise und Steuern	346
11.5 Verrechnungspreise in der Praxis	348
11.6 Steuerplanung	352
Literaturverzeichnis	358
12 Vom Internen Berichtswesen zum Integrated Reporting	361
12.1 Berichtswesen und Berichtszwecke	361
12.2 Berichtswesen im internationalen Unternehmen	364
12.3 Aufbau und Ablauf des Berichtswesens	366
12.3.1 Berichtsarten	366
12.3.2 Rechtliche Struktur und Führungsstruktur	368
12.3.3 Ablauforganisatorische Fragen	369
12.4 Gestaltung von Berichten	372
12.5 Management-Informationssysteme für das Berichtswesen	374
12.6 Verbindung internes und externes Berichtswesen	375
12.7 Integrated Reporting und CSR-Richtlinie	378
12.7.1 Grundzüge des Integrated Reportings	378
12.7.2 Corporate Social Responsibility-Reporting	380
Literaturverzeichnis	382
Register	385