



**DUISBURGER
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE
SCHRIFTEN**

30

Herausgeber:

Prof. Dr. Klaus Barth
Prof. Dr. Gerhard Bodenstein
Prof. Dr. Volker Breithecker
Prof. Dr. Wolf-Rüdiger Bretzke
Prof. Dr. Peter Chamoni
Prof. Dr. Rainer Elschen
Prof. Dr. Torsten J. Gerpott
Prof. Dr. Bernd Kaluza
Prof. Dr. Bernd Rolfes
Prof. Dr. Michael Wohlgemuth

Universität Duisburg-Essen
Standort Duisburg
Lotharstr. 65

47048 Duisburg

Konzerncontrolling

Ein unternehmenswertorientierter und
beteiligungsspezifischer Ansatz

von
Dr. Peter Kremer

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 11032 2](http://ESV.info/978_3_503_11032_2)

ISBN 978 3 503 11032 2

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2008
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck: Difo-Druck, Bamberg

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XIV
Abbildungsverzeichnis	XVIII
Tabellenverzeichnis	XIX
Einleitung.....	1
1 Problemstellung und Zielsetzung	1
2 Einordnung in die betriebswirtschaftliche Literatur.....	4
3 Gang der Untersuchung.....	8
1 Grundlagen des Controllings im Konzern	10
1.1 Grundlagen des Controllings.....	10
1.1.1 Begriff und historische Entwicklung des Controllings.....	10
1.1.2 Problemfelder konzeptioneller Controlling-Forschung	12
1.1.3 Inhalt, Zweck und Bezugsrahmen von Controlling- Konzeptionen.....	14
1.1.4 Traditionelle Controlling-Konzeptionen.....	16
1.1.4.1 Ordnungsansatz nach Zenz	16
1.1.4.2 Informationsorientierte Controlling-Konzeptionen	20
1.1.4.3 Planungs- und kontrollorientierte Controlling- Konzeptionen	21
1.1.4.4 Führungsorientierte Controlling-Konzeptionen.....	23
1.1.4.5 Koordinationsorientierte Controlling-Konzeptionen....	23
1.1.5 Neuere Entwicklungen in der Controllingtheorie	27
1.1.5.1 Rationalitätsorientierte Controlling-Konzeption	27
1.1.5.2 Reflexionsorientierte Controlling-Konzeption	30
1.1.6 Controlling-Verständnis im Rahmen dieser Arbeit.....	34
1.2 Rechtliche und betriebswirtschaftliche Grundlagen des Konzerns	35
1.2.1 Überblick.....	35
1.2.2 Konzernbegriff	36
1.2.2.1 Rechtlicher Konzernbegriff.....	37
1.2.2.1.1 Aktienrechtlicher Konzernbegriff.....	37

1.2.2.1.2 Konzernbegriff in der Rechnungslegung....	41
1.2.2.2 Betriebswirtschaftlicher Konzernbegriff	43
1.2.3 Beteiligungsbegriff.....	44
1.2.4 Konzernorganisation	44
1.2.4.1 Grundelemente der Konzernorganisation	44
1.2.4.2 Konzernorganisation zwischen Zentralisation und Dezentralisation.....	46
1.2.4.3 Idealtypische Konzernorganisationsformen.....	46
1.2.4.4 Konzerntypen	49
1.3 Besonderheiten des Controllings im Konzern	49
1.3.1 Rechtliche Spezifika.....	50
1.3.1.1 Einflusspotential der Konzernführung.....	50
1.3.1.2 Informationsrechte der Konzernführung.....	52
1.3.2 Betriebswirtschaftliche Spezifika.....	54
1.4 Systematisierung des Controllings im Konzern.....	56
1.4.1 Abgrenzung von Zentral-, Segment- und Bereichscontrolling ...	56
1.4.2 Systematisierung des Zentralcontrollings	58
1.4.2.1 Objektorientierte Systematisierung.....	59
1.4.2.2 Funktionale Systematisierung	60
1.4.2.3 Beurteilung	61
1.5 Konzeption eines unternehmenswertorientierten Konzerncontrollings	63
1.5.1 Bestandteile der Konzeption	63
1.5.2 Zielkomponente.....	63
1.5.3 Funktionale Komponente	68
1.5.3.1 Ableitung der Funktionen	68
1.5.3.2 Planungs- und Kontrollfunktion	69
1.5.3.3 Informationsfunktion	71
1.5.4 Instrumentelle Komponente	71
2 Unternehmenswertorientierte Steuerungsrechnung im Konzern	80
2.1 Anforderungen	80
2.1.1 Überblick	80
2.1.2 Grundanforderungen	82
2.1.2.1 Sachliche Entscheidungsverbundenheit, Wirtschaftlichkeit und Kommunizierbarkeit	82
2.1.2.2 Schwache Zielkongruenz und Barwertidentität.....	83
2.1.3 Maximalanforderungen	86

2.1.3.1	Starke Zielkongruenz	86
2.1.3.2	Zeitliche Entscheidungsverbundenheit	87
2.1.3.3	Manipulationsresistenz und Ermessensunabhängigkeit	88
2.1.3.4	Zielkonflikt zwischen den Maximalanforderungen	89
2.2	Unternehmensbewertung als Orientierungspunkt	92
2.2.1	Varianten der DCF-Methode	92
2.2.2	WACC-Ansatz	94
2.2.3	Ökonomischer Gewinn als periodischer Erfolgsmaßstab	99
2.2.4	Beurteilung	102
2.3	Residualgewinn-Konzepte	104
2.3.1	Ökonomischer Residualgewinn	104
2.3.1.1	Ermittlung	104
2.3.1.2	Beurteilung	106
2.3.1.3	Nutzung des Goodwill-Werthaltigkeitstests als Datenbasis	107
2.3.2	Buchwertbasierter Residualgewinn	110
2.3.2.1	Grundkonzept	110
2.3.2.2	Externes Konzernrechnungswesen als Datenbasis	111
2.3.2.3	Eignung von HGB und IFRS als Datenbasis	113
2.3.2.4	Beurteilung	117
2.3.3	Economic Value Added	118
2.3.3.1	Grundkonzept	118
2.3.3.2	Ermittlung auf Basis von HGB und IFRS	121
2.3.3.2.1	Ermittlung der Vermögensgröße	121
2.3.3.2.2	Ermittlung der Gewinngröße	132
2.3.3.3	Beurteilung	136
2.3.3.3.1	Erfüllung der Maximalanforderungen in Abhängigkeit vom zu Grunde liegenden Rechnungslegungssystem	136
2.3.3.3.2	Umfang der Anpassungsmaßnahmen	140
2.3.3.3.3	Buchwertorientierung	140
2.3.3.3.4	Fehlanreize durch praktisch relevante Abschreibungsverfahren	143
2.3.3.3.4.1	Darstellung auf Projektebene	143
2.3.3.3.4.2	Darstellung auf Unternehmensebene	147
2.3.3.3.5	Zwischenergebnis	151
2.3.4	Earned Economic Income und relatives Beitragsverfahren	153

2.3.4.1	Grundkonzepte	153
2.3.4.2	Ermittlung	154
2.3.4.2.1	Ermittlung auf Projektebene	154
2.3.4.2.2	Ermittlung auf Unternehmensebene	158
2.3.4.3	Beurteilung	162
2.4	Zwischenergebnis	164
2.4.1	Steuerungsrechnung im Spannungsfeld der Maximalanforderungen	164
2.4.2	Notwendigkeit einer beteiligungsspezifischen Ausgestaltung....	167
3	Beteiligungsspezifische Ausgestaltung der unternehmenswertorientierten Steuerungsrechnung	170
3.1	Rahmenbedingungen	170
3.1.1	Vorbemerkungen	170
3.1.2	Beteiligungs- versus konzernspezifisches Konzerncontrolling.....	170
3.1.3	Standardisierung versus Differenzierung der Steuerungsrechnung	173
3.1.4	Relevante Konzerntypen und -organisationsformen.....	176
3.2	Beteiligungsspezifische Determinanten	176
3.2.1	Gesamtheit beteiligungsspezifischer Determinanten	176
3.2.2	Relevanz der Determinanten für die wertorientierte Steuerungsrechnung	181
3.2.2.1	Unternehmensgröße	181
3.2.2.2	Dominierende Kapitalart.....	183
3.2.2.3	Beteiligungslebensphase	190
3.2.2.4	Unternehmenslebensphase	190
3.2.2.5	Einflusspotential und Informationsrechte des Konzerncontrollings.....	193
3.2.2.6	Firmensitz.....	195
3.2.2.7	Wirtschaftliche Lage	195
3.2.2.8	Zwischenergebnis.....	195
3.3	Berücksichtigung der relevanten beteiligungsspezifischen Determinanten durch die unternehmenswertorientierte Steuerungsrechnung	197
3.3.1	Vorbemerkungen	197
3.3.2	Berücksichtigung des Intellektuellen Kapitals.....	198
3.3.2.1	Ökonomischer Residualgewinn	198

3.3.2.1.1	Grundmodell	198
3.3.2.1.2	Erweitertes Modell.....	200
3.3.2.2	Buchwertbasierter Residualgewinn.....	203
3.3.2.2.1	Grundmodell	203
3.3.2.2.2	Erweitertes Modell.....	206
3.3.2.3	Economic Value Added	208
3.3.2.3.1	Grundmodell	208
3.3.2.3.2	Erweitertes Modell.....	212
3.3.2.4	Relatives Beitragsverfahren	216
3.3.2.5	Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen	216
3.3.3	Berücksichtigung der Unternehmenslebensphase.....	219
3.3.3.1	Ökonomischer Residualgewinn	219
3.3.3.1.1	Grundmodell	219
3.3.3.1.2	Erweitertes Modell.....	223
3.3.3.2	Buchwertbasierter Residualgewinn.....	231
3.3.3.3	Economic Value Added	232
3.3.3.4	Relatives Beitragsverfahren	234
3.3.3.5	Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen	236
3.3.4	Berücksichtigung der Informationsrechte des Konzerncontrollings	238
3.3.4.1	Ökonomischer Residualgewinn	238
3.3.4.2	Buchwertbasierter Residualgewinn.....	239
3.3.4.3	Economic Value Added	240
3.3.4.4	Relatives Beitragsverfahren	242
3.3.4.5	Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen	243
3.4	Gesamtbetrachtung der beteiligungsspezifischen Determinanten	245
	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	249
	Literaturverzeichnis	255