

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Gliederung</b>	I
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	VII
<b>1. Problemstellung und Gang der Untersuchung</b>	1
<b>2. Grundlagen und Abgrenzungen</b>	5
2.1. Grundlagen des Controlling	5
2.1.1. Der Begriff des Controlling	5
2.1.2. Ziele des Controlling	7
2.1.3. Aufgaben des Controlling	10
2.2. Grundlagen der Beteiligungen	15
2.2.1. Der Beteiligungsbegriff	15
2.2.2. Die Beteiligungsziele	22
2.2.3. Aufgaben zentraler und dezentraler Führungskräfte	27
2.3. Ansatzpunkte und Eingrenzungen der Untersuchung	29
<b>3. Zielsystem des Beteiligungs-Controlling</b>	35
3.1. Das Sachziel	37
3.2. Die Formalziele	37
3.2.1. Unterstützungsniveau	37
3.2.1.1. Bedarfsausrichtung	38
3.2.1.2. Flexibilität	41
3.2.1.3. Praktikabilität	41

3.2.2. Kostenwirtschaftlichkeit	42
3.3. Zielbeziehungen	43
<b>4. Aufgaben des Beteiligungs-Controlling</b>	<b>45</b>
4.1. Formelle Aufgaben des Beteiligungs-Controlling	45
4.1.1. Allgemeine Anforderungen an die Instrumente des Beteiligungs-Controlling	46
4.1.2. Ansätze zur Entwicklung eines gesamtsystembezogenen Kennzahlensystems	48
4.1.2.1. Relevanz eines gesamtsystembezogenen Kennzahlensystems	48
4.1.2.2. Anforderungen an ein gesamtsystembezogenes Kennzahlensystem	51
4.1.2.3. Maßnahmen zur Gestaltung eines gesamtsystembezogenen Kennzahlensystems	52
4.1.2.3.1. Grundlegende Gestaltungsmaßnahmen	52
4.1.2.3.2. Aufbau eines RL-Kennzahlensystems	57
4.1.3. Ansätze zur Entwicklung einer gesamtsystembezogenen Bilanzrechnung	68
4.1.3.1. Relevanz einer gesamtsystembezogenen Bilanzrechnung	68
4.1.3.2. Anforderungen an eine gesamtsystembezogene Bilanzrechnung	71
4.1.3.3. Maßnahmen zur Gestaltung einer gesamtsystembezogenen Bilanzrechnung	72
4.1.3.3.1. Schaffung einheitlich ausgerichteter Basissysteme	72
4.1.3.3.2. Aufbau der Bilanzplanung und -kontrolle	85
4.1.3.3.3. Aufbau eines Gewinnvorgabesystems	93
4.1.3.3.4. Festlegung von Konsolidierungsprinzipien	100

4.1.4. Ansätze zur Entwicklung einer gesamtsystembezogenen Finanzrechnung	109
4.1.4.1. Relevanz einer gesamtsystembezogenen Finanzrechnung	109
4.1.4.2. Anforderungen an eine gesamtsystembezogene Finanzrechnung	111
4.1.4.3. Maßnahmen zur Gestaltung einer gesamtsystembezogenen Finanzrechnung	111
4.1.4.3.1. Aufstellung von Cash Flow Planungen	111
4.1.4.3.2. Aufbau von Investitions- und Desinvestitionsplanungen	113
4.1.4.3.3. Aufstellung des Konzernfinanzplanes	114
4.1.5. Ansätze zur Entwicklung einer gesamtsystembezogenen Kosten- und Leistungsrechnung	117
4.1.5.1. Relevanz einer gesamtsystembezogenen Kosten- und Leistungsrechnung	117
4.1.5.2. Anforderungen an eine gesamtsystembezogene Kosten- und Leistungsrechnung	118
4.1.5.3. Maßnahmen zur Gestaltung einer gesamtsystembezogenen Kosten- und Leistungsrechnung	119
4.1.5.3.1. Aufbereitung der Kosten und Erlöse der Subsysteme	119
4.1.5.3.2. Bestimmung zielorientierter Konzernverrechnungspreise	120
4.1.5.3.3. Bestimmung produktbezogener Konzerndeckungsbeiträge	132
4.1.5.3.4. Ausweis primärer Kostenarten	143
4.1.5.3.5. Bestimmung bereichsbezogener Deckungsbeiträge	144
4.1.5.3.6. Festlegung der Umrechnungskurse	148

<b>4.2. Materielle Aufgaben des Beteiligungs-Controlling</b>	151
<b>4.2.1. Planungsaufgaben des Beteiligungs-Controlling</b>	151
4.2.1.1. Art und Umfang der Planungsaufgaben	151
4.2.1.2. Strategische Informations- und Analyseaufgaben	156
4.2.1.3. Operative Informations- und Analyseaufgaben	174
4.2.1.4. Koordinationsaufgaben	178
<b>4.2.2. Kontrollaufgaben des Beteiligungs-Controlling</b>	180
4.2.2.1. Art und Umfang der Kontrollaufgaben	180
4.2.2.2. Strategische Informations- und Analyseaufgaben	182
4.2.2.3. Operative Informations- und Analyseaufgaben	186
4.2.2.4. Entwicklung und Bewertung von Korrektur- empfehlungen	190
4.2.2.5. Koordinationsaufgaben	191
<b>5. Organisation des Beteiligungs-Controlling</b>	193
5.1. Hierarchische Einordnung	193
5.2. Kompetenzverteilung	195
5.2.1. Unterstellung des Beteiligungs-Controlling	195
5.2.2. Kompetenzen des Beteiligungs-Controlling	199
<b>6. Zusammenfassung</b>	203
<b>Literaturverzeichnis</b>	207

# Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Gedankenflußplan	3
Abb. 2: Modell des mehrdimensionalen Controllingsystems	7
Abb. 3: Mehrdimensionales Controllingsystem im Holdingkonzern	34
Abb. 4: Entscheidungs- und Informationsbedarfscharakterisierung- in Abhängigkeit von der Führungsebene	39
Abb. 5: Anforderungen an das Konzernrechnungswesen	47
Abb. 6: Abbildung der Realität durch Kennzahlen	52
Abb. 7: Das RL-Kennzahlensystem	59
Abb. 8: Handelsrechtliche Bilanz der großen Kapitalgesellschaft (§ 266 HGB) (Ergänztetes Gliederungsschema)	78
Abb. 9: Handelsrechtliche Gewinn- und Verlustrechnung der großen Kapitalgesellschaft nach dem Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren (§ 275 HGB)	81
Abb. 10: Basiskonzeption für Bewertungsrichtlinien	82
Abb. 11: Betriebsergebnis-, Aufwands-, Ertrags- und Bilanzrech- nung für ausländische Gesellschaften	83
Abb. 12: Verbindung von einheitlichem Abschluß (HB II) und Ab- schluß nach Landesrecht (HB I)	85
Abb. 13: Prognosebilanz und Lenkungsbilanz	86
Abb. 14: Plansystem	88
Abb. 15: Übersicht über die Kapitalausstattung im Gesamtsystem und in den Subsystemen	94
Abb. 16: Ableitung und Aufspaltung des ROI	96
Abb. 17: Basis-, Steuerungs- und Kontrollentscheidungen bei fi- nanzieller Steuerung von Tochtergesellschaften über Budgets	101
Abb. 18: Möglichkeiten der Umrechnung von in ausländischen Währungen aufgestellten Jahresabschlüssen und Umrech- nungskurse	107
Abb. 19: Konzern-Cash-Flow-Plan	112
Abb. 20: Beispiel für die Ausgestaltung eines indirekt abgeleiteten Finanzplans für das Gesamtsystem	116

Abb. 21:	Additive Ermittlung von absoluten Deckungsbeiträgen	136
Abb. 22:	Additive Ermittlung von engpaßbezogenen Deckungsbeiträgen	137
Abb. 23:	Darstellung der Kostenstrukturen und Deckungsbeiträge einzelner Subsysteme und des Gesamtsystems	139
Abb. 24:	Zahlenmäßige Darstellung von Kostenstrukturen und Deckungsbeiträgen in Subsystemen und im Gesamtsystem sowie die Ableitung von konsolidierten Deckungsbeiträgen	142
Abb. 25:	Schema einer verantwortungsorientierten Ergebnisrechnung	145
Abb. 26:	Entwicklung einer Strategie	158
Abb. 27:	Portfolio-Matrix	164
Abb. 28:	Marktanteils-/Marktwachstums Matrix	167
Abb. 29:	Ableitung strategischer Verhaltensweisen für die Portfolio-Kategorien der Marktanteils-Marktwachstums-Matrix	168
Abb. 30:	Renditezonen für ein Geschäftsfeld in speziellen Regionen	173