

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
---------------	---

## Teil 1

### Konzeptionelle Grundlagen

**Christof Schulte**

<b>Beteiligungscontrolling .....</b>	<b>3</b>
1. Gegenstand und Ziele des Beteiligungscontrollings .....	5
2. Aufgaben des Controllings bei Beteiligungserwerb .....	6
2.1 Fallstricke des Beteiligungserwerbs .....	6
2.2 Strategische Aspekte des Beteiligungserwerbs .....	8
2.3 Bewertungsfragen des Beteiligungserwerbs .....	8
2.4 Integrationsplanung und Post-Merger-Controlling .....	11
3. Strategisches Beteiligungscontrolling .....	11
3.1 Ebenen des strategischen Controllings .....	11
3.2 Geschäftsfeldplanung .....	13
3.3 Zielgrößen des strategischen Controllings .....	15
4. Operatives Beteiligungscontrolling .....	17
5. Investitionscontrolling .....	19
6. Einheitliche Methoden und Systeme .....	20
7. Zusammenfassung: Prinzipien für die Gestaltung eines Controlling- und Berichtssystems .....	22
Literatur .....	24

**Volker Botta**

<b>Ausgewählte Probleme des Beteiligungscontrollings .....</b>	<b>25</b>
1. Einführung .....	27
2. Begriff, Arten und Ziele der Beteiligung .....	27
2.1. Die Beteiligung aus handelsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht .....	27
2.2. Arten und Ziele des Beteiligungserwerbs .....	27
2.3. Technische Aspekte .....	28

3. Controlling .....	28
3.1. Zum Begriff .....	28
3.2. Unternehmens-, Beteiligungs- und Konzerncontrolling .....	30
4. Konzernsteuerung .....	31
4.1. Grundlagen .....	31
4.2. Ausgewählte Problemfelder .....	33
4.3. Zielvorgaben für Beteiligungs- und Konzerngesellschaften .....	36
4.4. Berichtswesen .....	38
5. Zusammenfassung .....	40

## Teil 2

# Beteiligungscontrolling bei Strategischen Allianzen und Akquisitionen

**Michael Mirow**

<b>Shareholder Value als Instrument zur Bewertung von Strategischen Allianzen .....</b>	<b>43</b>
1. Eine Branche im Umbruch: Der Kampf um Wettbewerbsvorteile und Investoren .....	45
2. Die Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen durch Strategische Allianzen .....	47
2.1 Bedeutung von Volumen und Zeit .....	47
2.2 Globalisierung wichtiger Märkte .....	49
2.3 Notwendigkeit lokaler Präsenz .....	49
2.4 Anforderungen an die Systemkompetenz .....	50
3. Die Sicht der Investoren .....	52
3.1 Akquisitionswelle und Zinsentwicklung: Neue Maßstäbe für eine Bewertung .....	52
3.2 Die Ermittlung des Unternehmenswertes .....	53
3.3 Ermittlung der Soll-Rendite (Eigenkapitalkosten) .....	53
4. „Shareholder Value“: Bewertung einer Strategie .....	55
5. Restrukturierung und Synergien: die Bewertung einer Allianz .....	57
6. Die Realisierung des Wertes .....	58

## **Volker Frühling**

<b>Controlling im Akquisitionsprozeß mittelständischer Unternehmen</b> .....	61
1. Problemstellung .....	63
2. Erste Kontakte und Maßnahmen .....	64
2.1 Gesprächsanbahnung .....	64
2.2 Erste Gespräche .....	66
2.3 Der richtige Gesprächspartner .....	67
2.4 Die Hintergrundgeschichte .....	67
2.5 Letter of Intent .....	68
3. Organisation des Akquisitionsprozesses .....	69
3.1 Teilnehmer am Akquisitionsprozeß .....	69
3.2 Gesichtspunkte zur Steuerung des Akquisitionsprozesses .....	73
4. Controllinggesichtspunkte zu Wertermittlung, Preisfindung und Vertragskonzipierung .....	79
4.1 Wertermittlung durch das Ertragswertverfahren .....	79
4.2 Vereinfachungsmöglichkeiten .....	80
4.3 Schnellschußprobleme .....	81
4.4 Das Gewicht der Vergangenheit .....	81
4.5 Synergieeffekte .....	82
4.6 Bewertung bei Ertraglosigkeit .....	83
4.7 Finanzielle Randbedingungen .....	83
4.8 Ertragswert und Preis .....	84
4.9 Vertragskonzipierung .....	85
5. Controllinggesichtspunkte zu Finanzierungs- und Übernahmemaßnahmen .....	86
5.1 Finanzierung und Bereitstellung des Kaufpreises .....	86
5.2 Planung der Übernahmemaßnahmen .....	87
5.3 Pressemitteilung .....	89

## **Teil 3**

### **Erfahrungsberichte**

#### **Christoph Brützel**

<b>Konzeption und Organisation des Beteiligungscontrollings am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG</b> .....	93
1. Einführung .....	95
2. Controlling – Führungsfunktion und Institution .....	95
3. Klassifizierung von Beteiligungsstrategien .....	96

4. Spezifische Eigenheiten der Luftverkehrsindustrie .....	97
5. Grundzüge der Lufthansa – Beteiligungsstrategie .....	98
5.1 Beteiligungen im Kerngeschäft Luftverkehr .....	98
5.2 Beteiligungen an Bereitstellungsfunktionen .....	101
5.3 Beteiligungen an vor- und nachgelagerten Dienstleistungen .....	104
6. Organisation des Beteiligungscontrollings .....	104
6.1 Organschaftliche Einbindung der Tochtergesellschaften .....	105
6.2 Die Konsortialverwaltung .....	106
6.3 Einbindung über Holdinggesellschaften .....	107
6.4 Operative Einbindung der Tochtergesellschaften .....	107
6.5 Die Controllingorganisation im engeren Sinne .....	108
Schlußbemerkung .....	110
Literatur .....	111

### **Eduard Unzeitig**

<b>Beteiligungscontrolling in einer dezentralen Mediengruppe .....</b>	<b>113</b>
1. Beschreibung des Umfeldes .....	115
2. Aufgaben des Beteiligungscontrollings und Abgrenzung zum operativen Controlling .....	117
3. Information als Basis für jede Art von Controlling .....	120
3.1 Allgemeine Informationen .....	120
3.2 Unternehmensspezifische Informationen .....	122
4. Controllingobjekte und -abläufe .....	127
5. EDV-Unterstützung im Beteiligungscontrolling und deren Einführung .....	130
6. Ausblick .....	134

## Teil 4

### Anforderungsprofil an den Beteiligungscontroller

#### **Gerrit Volk**

<b>Das Anforderungsprofil an den Beteiligungscontroller – Eine Untersuchung unter Analyse von Stellenanzeigen .....</b>	<b>139</b>
1. Problemstellung .....	141
2. Aufgabengebiete im einzelnen .....	143
2.1 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen .....	143
2.2 Installation und Durchführung eines Berichtswesens .....	144

2.3	Prüfung von Beteiligungsakquisitionen und -divestitionen .....	145
2.4	Operative und strategische Planung .....	145
2.5	Beratung im Rahmen eines „Inhouse-Consulting“ .....	146
2.6	Soll-/Ist-Abweichungsanalysen .....	147
2.7	Jahresabschlußanalysen .....	147
2.8	Budgetplanung .....	148
2.9	Vorbereitung von Gremiensitzungen .....	148
2.10	Jahres- und (Konzern-)abschlußerstellung .....	150
2.11	Revision von Abschlüssen .....	150
3.	Fachliche und soziale Anforderungen an den Beteiligungscontroller .....	151
3.1	Fachliche Anforderungen .....	151
3.2	Soziale Anforderungen .....	152
4.	Zur organisatorischen Einordnung eines institutionalisierten Beteiligungscontrollings .....	153
5.	Thesenförmige Zusammenfassung .....	156
	Literatur .....	157
	Die Autoren .....	159
	Stichwortverzeichnis .....	161