



**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](http://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
<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
2 Einordnung in die betriebswirtschaftliche Literatur.....	4
3 Gang der Untersuchung.....	8
<b>1 Grundlagen des Controllings im Konzern .....</b>	<b>10</b>
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	Beteiligungs-begriff.....	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	Konzern-typen .....	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
<b>2</b>	<b>Unternehmenswertorientierte Steuerungsrechnung im Konzern .....</b>	<b>80</b>
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
<b>3</b>	<b>Beteiligungsspezifische Ausgestaltung der unternehmenswertorientierten Steuerungsrechnung .....</b>	<b>170</b>
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
	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse.....</b>	<b>249</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>255</b>