

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXI

Teil I:

Grundlagen des internationalen Controlling. 1

1. Begriff, Ziele und Aufgaben des internationalen Controlling	3
1.1 Einführung	3
1.2 Grundlagen des Controlling	3
1.2.1 Skizzierung wichtiger Controlling-Konzeptionen in der deutschsprachigen Literatur	3
1.2.2 Controlling als Koordination von Führungsteilsystemen	5
1.2.2.1 Herleitung der Controlling-Definition	5
1.2.2.2 Controlling-Ziele und -Aufgaben	7
1.2.3 Controlling-Instrumente	11
1.3 Spezifika des internationalen Controlling	13
1.3.1 Ziele des internationalen Controlling	13
1.3.2 Zentrale Problembereiche des internationalen Controlling	15
1.3.3 Instrumente des internationalen Controlling	17
1.4 Überblick über den Aufbau des Buches	21
2. Comparative Management Accounting: Beispiel Deutschland, UK und USA	24
2.1 Einführung	24
2.2 Grundlagen des international vergleichenden Controlling	24
2.2.1 Gegenstand des international vergleichenden Controlling	24
2.2.2 Begriffe: »Management Accounting« vs. »Controlling«	25
2.2.3 Ursachefaktoren für Unterschiede im Controlling	26
2.3 Vergleich der relevanten Controlling-Konzepte	27
2.3.1 Verantwortlichkeiten und Ziele des Controlling	27
2.3.1.1 Ziele und Zielgruppen des Controlling	27
2.3.1.2 Langfristige vs. kurzfristige Ziele	28
2.3.1.3 Aufgabeninhalte der Controller	28
2.3.2 Controlling-Systeme und -Instrumente	30
2.3.2.1 Hauptbuchhaltung vs. Zweikreissystem	30
2.3.2.2 Controlling-Instrumente	32
2.3.3 Organisatorische Integration der Controller im Unternehmen	32

2.3.3.1	Hierarchische Ebene der Controller innerhalb des Unternehmens	32
2.3.3.2	Wechselbeziehungen und Verbindungen zu angrenzenden Abteilungen	34
2.3.3.3	Größe der Controlling-Abteilung	34
2.3.4	Rolle der Controller	35
2.4	Konvergenz als aktuelle Entwicklung	36
2.5	Fazit	38

Teil II: Störfaktoren und ihre Handhabung im internationalen Controlling . . . 41

3.	Kulturelle Einflüsse auf das internationale Controlling	43
3.1	Einführung	43
3.2	Nationale Kultur und Kontingenzansatz	43
3.3	Wirkung kultureller Einflussfaktoren auf das Controlling	45
3.3.1	Kulturdimensionen nach <i>Hofstede</i>	45
3.3.2	Kulturdimensionen nach <i>Hall</i>	47
3.3.3	Kulturdimensionen nach <i>Trompenaars</i>	48
3.4	Auswirkungen von Kulturunterschieden auf das Controlling	51
3.4.1	Generelle Relevanz für das Controlling	51
3.4.2	Beispiel Deutschland-Frankreich	53
3.4.2.1	Machtdistanz	53
3.4.2.2	Unsicherheitsvermeidung	54
3.4.2.3	Maskulinität vs. Feminität	54
3.4.2.4	Individualismus vs. Kollektivismus	55
3.4.2.5	Langfrist- vs. Kurzfristorientierung (konfuzianische Dynamik)	56
3.4.2.6	Berücksichtigung von Kultur im Controlling	57
3.5	Zusammenfassung.	59
4.	Währungsumrechnung im Planungs- und Kontrollprozess	60
4.1	Einführung	60
4.2	Grundlagen	60
4.2.1	Charakterisierung der Umrechnungsproblematik	60
4.2.2	Perspektiven der Erfolgsbeurteilung im Planungs- und Kontrollprozess	62
4.3	Methoden zur Währungsumrechnung im Planungs- und Kontrollprozess	63
4.3.1	Das <i>Lessard-Lorange</i> -Modell	63
4.3.1.1	Der Aufbau des Modells	63
4.3.1.2	Analyse der sinnvollen Kombinationen	64
4.3.1.3	Kritische Beurteilung des <i>Lessard-Lorange</i> -Modells	67
4.3.1.4	Weiterentwicklungen des Modells	68

4.3.2	Das <i>Demirag</i> -Modell	68
4.3.2.1	Überblick	68
4.3.2.2	Analyse der sinnvollen Kombinationen	69
4.3.2.3	Kritische Bewertung des <i>Demirag</i> -Modells	71
4.3.3	Empirische Ergebnisse zur Anwendung der Verfahren	72
4.3.4	Flexible Budgetplanung im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung	73
4.3.5	Eignung der Umrechnungsverfahren	75
4.3.5.1	Kriterien zur Beurteilung von Umrechnungsmethoden	75
4.3.5.2	Beurteilung der Umrechnungsverfahren	76
4.4	Zusammenfassung und Ausblick	78
5.	Controlling in Hochinflationländern	80
5.1	Einführung	80
5.2	Grundlagen der Hochinflation	80
5.2.1	Begriff der Hochinflation	80
5.2.2	Wirkung einer Hochinflation auf Unternehmen	81
5.2.2.1	Veränderung gesamtwirtschaftlicher Rahmen- bedingungen	81
5.2.2.2	Problematik der Scheingewinne	82
5.3	Erschwernisse eines Controlling in Hochinflationländern	83
5.4	Verfahren der Inflationsbereinigung	84
5.4.1	Überblick	84
5.4.2	Hartwährungsberichterstattung	87
5.4.3	Methodische Konzepte der Kostenrechnung	88
5.4.3.1	Bewertung zu historischen Anschaffungskosten	89
5.4.3.2	Bewertung zu Wiederbeschaffungskosten	90
5.4.3.3	Bewertung zu inflationskorrigierten historischen Anschaffungskosten	91
5.4.3.3.1	Bewertung zu inflationierten historischen Anschaffungskosten	91
5.4.3.3.2	Bewertung zu deflationierten historischen Anschaffungskosten	92
5.4.3.4	Bewertung zu inflationskorrigierten Wiederbeschaffungs- kosten	92
5.4.3.5	Bewertung zum inflationskorrigierten realisierbaren Erfolg zu Opportunitätskosten	93
5.4.3.6	Bewertung zum Barwert künftiger Cash Flows	94
5.4.3.7	Bewertung der methodischen Konzepte der Kostenrechnung	95
5.5	Weitere Controlling-Aufgaben bei Inflationsschutzmaßnahmen	96
5.6	Fazit	98

6.	Internationale Steuerplanung und Verrechnungspreise.	99
6.1	Einführung	99
6.2	Grundlagen der Steuerplanung in multinationalen Konzernen	99
6.2.1	Begriff und Ziele der Steuerplanung in multinationalen Konzernen	99
6.2.1.1	Quantitative Ziele	100
6.2.1.2	Qualitative Ziele	102
6.2.2	Systematisierung der Steuerplanung	102
6.2.3	Begründung eines Controlling im Rahmen der Steuerplanung.	104
6.3	Die Erfolgsverlagerung durch internationale Verrechnungspreise als eine Gestaltungsmöglichkeit der internationalen Steuerplanung	105
6.3.1	Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten der internationalen Steuerplanung	105
6.3.2	Begriff und Erfolgsverlagerungsfunktion der Verrechnungspreise	106
6.4	Die zielorientierte Gestaltung internationaler Verrechnungspreise im Spannungsfeld zwischen Controlling und Steuerplanung	109
6.4.1	Funktionen von Verrechnungspreisen	109
6.4.1.1	Funktionen internationaler Verrechnungspreise im Rahmen der Steuerplanung	109
6.4.1.2	Funktionen von Verrechnungspreisen aus Controlling-Sicht	110
6.4.1.3	Vergleich der Funktionen.	111
6.4.2	Methoden zur Bestimmung von Verrechnungspreisen	111
6.4.2.1	Einführendes Beispiel	111
6.4.2.2	Steuerrechtlich anerkannte Ermittlungsmethoden für internationale Verrechnungspreise	112
6.4.2.2.1	Preisvergleichsmethode	113
6.4.2.2.2	Wiederverkaufspreismethode	113
6.4.2.2.3	Kostenaufschlagsmethode	114
6.4.2.3	Die Bestimmung von Verrechnungspreisen aus Sicht des Controlling	115
6.4.2.3.1	Marktorientierte Verrechnungspreise	115
6.4.2.3.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise	116
6.4.2.3.2.1	Vollkosten- vs. grenzkostenorientierte Verrechnungspreise	116
6.4.2.3.2.2	Plan- vs. istkostenorientierte Verrechnungspreise	118
6.4.2.3.2.3	Knappheitspreise (opportunitätskostenbasierte Verrechnungspreise)	119
6.4.2.3.2.4	Duale Verrechnungspreise	120
6.4.2.3.3	Ausgehandelte Verrechnungspreise	120
6.4.2.4	Vergleich der Ermittlungsmethoden	120
6.4.3	Gestaltung steuer- und controllingadäquater internationaler Verrechnungspreissysteme	122
6.5	Weitergehende Einflussfaktoren	125
6.6	Zusammenfassung.	127

Teil III:	
Erfolgsmessung	129
7. Grundlagen zur wertorientierten Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften	131
7.1 Einführung	131
7.2 Grundlagen wertorientierter Unternehmenssteuerung	131
7.2.1 Der Shareholder Value-Ansatz als Kern der wertorientierten Unternehmenssteuerung	131
7.2.2 Implikationen für das Controlling	132
7.2.2.1 Implikationen für das Informationsversorgungssystem	132
7.2.2.1.1 Einführung wertorientierter Performance-Maße	133
7.2.2.1.1.1 Zur Kritik an buchhalterischen Größen	133
7.2.2.1.1.2 Grundzüge der Discounted Cash Flow-Methode	134
7.2.2.1.1.2.1 Einführende Bemerkungen	134
7.2.2.1.1.2.2 Bestimmung des Unternehmenswertes anhand des WACC-Ansatzes	135
7.2.2.1.1.3 Ansätze zur Operationalisierung des Shareholder Value	140
7.2.2.1.1.4 Alternative Konzepte zur wertorientierten Steuerung	141
7.2.2.1.2 Weitere Modifikationen des Informationsversorgungssystems	142
7.2.2.2 Implikationen für das Planungs- und Kontrollsystem	143
7.3 Berücksichtigung von Störfaktoren des internationalen Controlling bei der Bewertung ausländischer Tochtergesellschaften	144
7.3.1 Perspektive der Bewertung	144
7.3.2 Länderpolitische und -kulturelle Besonderheiten	144
7.3.2.1 Allgemeine politische Risiken	145
7.3.2.2 Unternehmensspezifische politische Risiken	145
7.3.2.3 Staatliche Subventionen	147
7.3.2.4 Kulturelle Einflüsse	148
7.3.3 Makroökonomische Faktoren	148
7.3.3.1 Währungsschwankungen	148
7.3.3.2 Inflation	150
7.3.3.3 Zwischenfazit	151
7.3.4 Vorschriften zur Rechnungslegung und Steuern	152
7.3.4.1 Internationale Rechnungslegung	152
7.3.4.2 Steuern	153
7.3.4.3 Berücksichtigung von Verrechnungspreisen	155
7.4 Zusammenfassung der Ergebnisse	156

8.	Die Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures	158
8.1	Einführung	158
8.2	Die Balanced Scorecard als Kennzahlen- und Managementsystem	158
8.2.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als klassische Instrumente der Informationsversorgung	158
8.2.2	Grundzüge der Balanced Scorecard	160
8.3	Grundlagen zur Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures	164
8.3.1	Begriff und Ziele eines Joint Venture	164
8.3.2	Phasen des Lebenszyklus eines Joint Venture	165
8.3.3	Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures.	166
8.3.3.1	Ziele und Funktionen der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures	166
8.3.3.2	Besonderheiten der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures	167
8.4	Zur Anwendung des Balanced Scorecard-Konzeptes als Erfolgsmessungsinstrument in internationalen Joint Ventures	169
8.4.1	Anpassung der Balanced Scorecard für die Anwendung in internationalen Joint Ventures.	169
8.4.2	Phasengeleitete Analyse der Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures	171
8.4.2.1	Anbahnungs-, Verhandlungs-, Aufbau- und Beendigungsphase	171
8.4.2.2	Die Anwendung der Balanced Scorecard in der Betriebsphase	172
8.5	Zusammenfassung.	176
Teil IV:		
Berichtswesen		179
9.	Gestaltung eines internationalen Berichtswesens	181
9.1	Einführung	181
9.2	Begriff des Berichtswesens	181
9.3	Gestaltungsmerkmale des Management Reporting.	183
9.3.1	Überblick	183
9.3.2	Zwecke des Management Reporting	184
9.3.3	Inhaltliche Perspektive	185
9.3.4	Formale Perspektive	186
9.3.5	Zeitliche Perspektive.	188
9.3.6	Organisatorische Perspektive.	189
9.3.7	Gestaltung des Berichtswesens im Spannungsfeld zentraler vs. dezentraler Anforderungen	190
9.4	Internationales Berichtswesen	192

9.4.1	Zwecke, Aufgaben und Anforderungen des internationalen Berichtswesens.	192
9.4.2	Spezielle Problemfelder des internationalen Berichtswesens	193
9.4.2.1	Inkonsistenz der Basis- und Informationssysteme.	193
9.4.2.2	Unterschiedliche ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen.	194
9.4.2.3	Kulturelle Distanz.	195
9.4.2.4	Sprache	196
9.4.2.5	Räumliche Entfernung.	197
9.4.3	Zusammenhang Problemfelder und Perspektiven des internationalen Berichtswesens.	197
9.5	Ausblick	199
10.	Implikationen der internationalen Rechnungslegung für das internationale Controlling	201
10.1	Einführung	201
10.2	Die IFRS und ihre Relevanz für das Controlling	201
10.2.1	Konzeptioneller Rahmen der IFRS.	201
10.2.2	Relevanz für das Controlling.	204
10.3	Ausgewählte Implikationen der IFRS-Bilanzierung für das Controlling.	208
10.3.1	Implikationen für das Controlling am Beispiel des Goodwill Impairment Test	208
10.3.1.1	Wesentliche Regelungen des IAS 36	208
10.3.1.2	Implikationen für die Planung.	211
10.3.1.3	Implikationen für das Berichtswesen	212
10.3.1.4	Möglichkeiten der Aufgabenverteilung zwischen externem Rechnungswesen und Controlling.	216
10.3.2	Implikationen für die Performance-Messung anhand des EVA®	217
10.3.2.1	Konzeptionelle Grundlagen des EVA®.	217
10.3.2.2	Implikationen für die Conversions am Beispiel des IAS 16	218
10.4	Implikationen für die Organisation des Controlling.	220
10.5	Fazit und Ausblick	221

Teil V:

Strategische Entscheidungen im internationalen Controlling. 223

11.	Controlling des Offshoring von Dienstleistungen	225
11.1	Einführung	225
11.2	Strategisches Controlling	225
11.3	Offshoring	229
11.3.1	Begriffsfindung.	229
11.3.2	Potentiale und Chancen des Offshoring	229
11.3.3	Relevante Risiken.	230

11.4	Controlling von Offshoring	231
11.4.1	Empirische Studie zum Controlling von Offshoring	231
11.4.2	Koordination und Steuerung von Offshoring-Aktivitäten.	231
11.4.3	Aufgaben des Controlling bei Offshoring-Aktivitäten	233
11.5	Zusammenfassung.	235
12.	Die Aufgabe internationaler Fertigungsstandorte aus Sicht des Controlling	236
12.1	Einführung	236
12.2	Grundzüge des betrieblichen Standortaufgabeproblems.	236
12.2.1	Vereinfachungen	237
12.2.2	Erschwernisse	237
12.3	Aufgaben des Controlling bei Standortschließungen	239
12.4	Controlling im Verlauf des Standortschließungsprozesses	241
12.4.1	Initiierungsphase	241
12.4.2	Analysephase.	242
12.4.3	Realisierungs- und Kontrollphase	246
12.5	Standortschließung im Führungssystem des Unternehmens.	247
13.	Die Entsendung als Analyseobjekt des internationalen Personal-Controlling	248
13.1	Einführung	248
13.2	Grundlagen des internationalen Personal-Controlling	248
13.2.1	Aufgaben des Personal-Controlling	248
13.2.2	Problembereiche des internationalen Personal-Controlling	249
13.3	Einsatz von Controlling-Instrumenten im Kontext der Entsendung.	251
13.3.1	Grundlagen von Entsendung und Entsendungsbegleitung	251
13.3.2	Target Costing zur Planung der Entsendungsbegleitung	252
13.3.2.1	Grundzüge des Target Costing.	252
13.3.2.2	Target Costing als Instrument zur Planung der Entsendungsbegleitung	255
13.3.3	Entsendungsbezogenes Kennzahlensystem	259
13.4	Ausblick	263
Teil VI:		
Ausrichtung des internationalen Controlling		265
14.	Organisation des internationalen Controlling	267
14.1	Einführung	267
14.2	Kontinua in der Organisation des internationalen Controlling	268
14.2.1	Integration vs. Segregation	268
14.2.2	Zentralisierung vs. Dezentralisierung.	269
14.2.3	Standardisierung vs. Differenzierung.	270

14.3	Beurteilung von Standardisierung und Differenzierung	271
14.4	Methoden der Durchsetzung von Standardisierungen im internationalen Controlling	273
14.5	Gestaltungsvariablen der Controlling-Organisation	274
14.5.1	Controlling-Ziele	274
14.5.2	Controlling-Aufgaben	275
14.5.3	Controlling-Instrumente	275
14.5.4	Controlling-Daten	276
14.6	Kontextfaktoren	277
14.6.1	Unternehmensexterne Kontextfaktoren	278
14.6.2	Unternehmensinterne Kontextfaktoren	282
14.6.3	Empirische Beobachtungen	284
14.7	Zusammenfassung	285
	Literaturverzeichnis	287
	Stichwortverzeichnis	307