

## Internationales Controlling global ausrichten



## Inhaltsverzeichnis

<b>1 CONTROLLINGUMFELD.....</b>	<b>3</b>
<b>2 GLOBALISIERUNGSEFFEKTE.....</b>	<b>9</b>
<b>3 INTERNATIONALE GESTALTUNGSFORMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>4 CONTROLLING-KOORDINATION .....</b>	<b>11</b>
<b>5 INTERNATIONALE PROBLEMFELDER .....</b>	<b>13</b>
<b>6 UNTERSCHIEDE HGB - IAS .....</b>	<b>16</b>
<b>7 INTERNATIONALE RISIKEN.....</b>	<b>22</b>
<b>8 CONTROLLING-PLANUNGSSYSTEM.....</b>	<b>28</b>
8.1 Gap-Analyse .....	30
8.2 SWOT-Analyse .....	31
8.3 Szenario-Analyse .....	32
8.4 Wertschöpfungskette .....	33
8.5 Lebenszyklus-Analyse.....	34
8.6 Portfolio-Analyse .....	35
8.7 Life-Cycle-Costing.....	36
8.8 Target Costing.....	37
<b>9 CONTROLLING-KENNZAHLEN.....</b>	<b>39</b>
9.1 Erfolgskennzahlen.....	39
9.2 Produktivitätskennzahlen .....	41
9.3 Finanzierungskennzahlen .....	43
9.4 Risikokennzahlen .....	44
<b>10 CONTROLLING-STEUERUNGSMETHODEN.....</b>	<b>46</b>
10.1 Kostensteuerung .....	47
10.2 Kostenbudgetierung .....	48
10.3 Zero-Base Budgeting .....	49
10.4 Wertanalyse .....	50
10.5 Balanced Scorecard .....	51
10.6 Shareholder Value .....	54
10.7 Wertemanagement.....	55
10.8 Free Cash Flow .....	57
<b>11 INTERNATIONALES BERICHTSWESEN .....</b>	<b>58</b>
<b>12 INTERNATIONALE CONTROLLING-ORGANISATION .....</b>	<b>59</b>

# 1 CONTROLLINGUMFELD

## Internationalisierung des Geschäfts:

Das internationale Handelsvolumen hat sich vervielfacht und die Nationen sind immer stärker voneinander abhängig.

Der internationale Handel fördert die Spezialisierung; denn sobald in einem Land unterschiedliche Grade an Produktivität erzielt werden, lohnt sich die Spezialisierung und Arbeitsteilung.

## Die besondere Entwicklung und Bedeutung des internationalen Handels ist darin begründet, weil:

- a) Unterschiede in den Produktionsbedingungen bestehen
- b) die Kosten gesenkt werden können
- c) die Präferenzen der Menschen unterschiedlich sind

Aber der internationale Handel hat nicht ausschließlich Vorteile. Importe verdrängen die inländischen Produkte und Arbeitsplätze gehen dabei verloren.

Bisweilen werden deshalb politische Handelsbarrieren errichtet, wenn betroffene Gruppen Einwände gegen den Außenhandel erheben und die Länder Zölle und Importmengenbeschränkungen verhängen.

Eine Volkswirtschaft mit einem hohen Außenhandelsanteil wird als offene Volkswirtschaft bezeichnet.

Als Maß für den Grad der Offenheit einer Volkswirtschaft hat sich das Verhältnis zwischen Exporten und Importen eines Landes und seinem BIP bewährt. Viele Länder, vor allem in Westeuropa und Ostasien, sind sehr offene Volkswirtschaften und Im- bzw. Exporte. Der Anteil der Im- und Exporte macht dort über 50 Prozent ihres Bruttoinlandsproduktes (BIP) aus.

## Die Länder erachten es aus folgenden Gründen als vorteilhaft, sich am internationalen Handel zu beteiligen:

1. **Unterschiedliche Produktionsbedingungen**  
teilweise spiegeln diese die jeweilige Ausstattung mit natürlichen Ressourcen (Erdölvorkommen, fruchtbare Ackerland) wieder.
2. **Sinkende Produktionskosten**  
viele Produktionsprozesse profitieren von den Größenvorteilen (*economics of scale*), d.h., dass ihre durchschnittlichen Produktionskosten mit zunehmender Produktionsmenge sinken.
3. **Unterschiedliche Präferenzen**  
viele Länder betreiben selbst bei gleichen Produktionsbedingungen Handel untereinander, wenn ihre Güterpräferenzen (z.B. *Fleisch anstatt Fisch*) verschieden sind.

## **Die Bildung der Wechselkurse:**

Zum internationalen Handel gehört die Verwendung verschiedener nationaler Währungen.

Diese sind durch ihre jeweiligen Preise, die Wechselkurse, untereinander verbunden.

Ausländische Währungen werden auf dem Devisenmarkt gehandelt und Devisenbörsen (*organisierte Märkte*) gibt es in New York, Tokio und Zürich.

Auf dem Devisenmarkt wird der Preis für eine Einheit einer ausländischen Währung gemessen in heimischer Währung gebildet, und dieser Preis wird als Wechselkurs bezeichnet.

Wechselkurse bleiben im Laufe der Zeit größtenteils nicht fix, sondern sie variieren wie jeder andere Preis von Woche zu Woche und von Monat zu Monat entsprechend den Kräften von Angebot und Nachfrage.

Das Angebot und die Nachfrage gehen dabei jeweils auf Märkte zurück, die ihre nationale Währung anbieten und Devisen nachfragen, um damit international Güter, Dienstleistungen und Vermögenswerte zu kaufen.

So entsteht z. B. die Nachfrage nach Euro, wenn Amerikaner Euro benötigen, um europäische Waren zu kaufen, um europäische Versicherungsdienste in Anspruch zu nehmen, europäische Grundstücke zu erwerben oder sich an europäischen zu beteiligen.

Umfassend ausgedrückt, werden Wechselkurse durch das komplexe Wechselspiel vieler Länder gebildet, die alle untereinander Käufe und Verkäufe tätigen.

Die Marktkräfte verschieben dabei den Wechselkurs nach oben oder nach unten und der Preis stellt sich beim „*Gleichgewichts-Wechselkurs*“ ein, bei dem ebensoviel einer Währung gekauft wie angeboten wird.

Bei sich verändernden Handels- und Kapitalflüssen verschieben sich Angebot und Nachfrage und der „*Gleichgewichts-Wechselkurs*“ verändert sich.

In unserer internationalen Wirtschaft kommt es zu „*multilateralen Devisengeschäften*“ und das führt zu einer großen Bandbreite an Wechselkursen.

Ein Abfall des Marktpreises einer Währung wird als „*Kursverlust*“, ein Anstieg als „*Kursgewinn*“ bezeichnet.

Kurzfristig schwanken Wechselkurse durch z.B. Änderungen der Zinssätze und politische Ereignisse, langfristig hingegen werden Wechselkurse primär durch Kaufkraftparitäten (*PPP - Purchasing Power Parity*) bestimmt.

*PPP* besagt, dass die Länder mit hohen Inflationsraten, mit sinkenden Wechselkursen rechnen müssen Zahlungsbilanz.

### **Die Zahlungsbilanz:**

Die meisten Länder achten genau auf ihre Handelsflüsse und ihre Auslandsverschuldung.

Wie der Binnenhandel findet auch der Außenhandel mit Hilfe von Geld statt, und die Geldflüsse in *ein* und *aus* einem Land werden anhand der Zahlungsbilanz dieses Landes gemessen.

Die Zahlungsbilanz stellt eine systematische Aufstellung aller wirtschaftlichen Transaktionen mit dem Rest der Welt dar.

Wie in anderen Bilanzen auch, wird in der Zahlungsbilanz jede Transaktion entweder auf der *Soll-* oder auf der *Habenseite* gebucht.

### **Die allgemeine Regel lautet:**

- Erbringt eine Transaktion Devisen für das betreffende Land, wird sie unter *Zahlungseingängen* erfasst
- Bewirkt eine Transaktion, dass Devisen ausgegeben werden, wird sie als *Zahlungsausgang* gebucht.

Im Allgemeinen sind Exporte *Zahlungseingänge*, denn sie erbringen Devisen.

Importe erfordern die Ausgabe von Devisen und gelten daher als *Zahlungsausgänge*.

### **Die wesentlichen Bestandteile der Zahlungsbilanz sind die:**

- I. Leistungsbilanz (*Handelsbilanz mit Ein- und Ausfuhren*)
- II. Kapitalverkehrsbilanz  
(*privatwirtschaftliche und staatliche Ein- und Verkäufe von Finanzanlagen*)
- III. Statistisch nicht aufteilbare Transaktionen
- IV. Offizielle Zahlungsbilanz-Ausgleichsmaßnahmen

Bei der Leistungsbilanz handelt es sich um eine Gegenüberstellung der gesamten Exporte und der gesamten Importe von Gütern und Dienstleistungen eines Landes sowie die Erfassung von Kapitalerträgen in Form von Nettoeinkünften aus Auslandsinvestitionen (*unsichtbare Ein- u. Ausfuhren*).

In der Kapitalverkehrsbilanz werden alle *Kapital-Importe und –Exporte*, sowie Darlehen erfasst, um die Leistungsbilanz zu finanzieren, und durch die Devisen in das eigene Land gelangen oder abgegeben werden.

### **Historisch gesehen gehen Staaten im Hinblick auf ihre Zahlungsbilanz durch vier verschiedene Stadien und sie entwickeln sich:**

1. Vom jungen Schuldnerstaat, der Kapital für seine wirtschaftl. Entw. aufnimmt,
2. über den reifen Schuldnerstaat und
3. den jungen Gläubigerstaat hin zum
4. reifen Gläubigerstaat, der von den Einkünften aus früheren Investitionen lebt.

### **Komparativer Vorteil:**

Das Prinzip des komparativen Vorteils besagt, dass jedes Land davon profitiert, wenn es sich auf Produktion und Export jener Güter spezialisiert, die es zu relativ geringeren Kosten produzieren kann.  
*(bei denen es relativ effizienter ist als andere Länder).*

Und ebenso profitiert jedes Land davon, wenn es die Güter importiert, die es zu relativ hohen Kosten produzieren müsste  
*(bei denen es relativ weniger effizient ist als andere Länder).*

Deshalb lehrt die Ökonomie, dass Länder jene Güter produzieren und exportieren sollten, für die sie besondere Qualifikationen und Kostenvorteile mitbringen.

Wenn z.B. der Einsatz des Produktionsfaktors „Arbeit“ in den USA absolut geringer ist als in Europa, kann das bedeuten, dass die USA nichts von Europa importiert und Europa sich durch Zölle und Einfuhrquoten schützt.

Im Jahr 1817 hat erstmals der englische Ökonom David Ricardo an hand von zwei Märkten und zwei Güterarten nachgewiesen, dass die internationale Spezialisierung von Nutzen ist und er bezeichnete das Ergebnis seiner Forschungsarbeit als das Gesetz des komparativen Vorteils.

Durch Messung der Produktionskosten in Arbeitsstunden für Nahrung und für Bekleidung stellte er im Vergleich USA / Europa das Prinzip des komparativen Vorteils dar.

In den USA nimmt die Produktion einer Einheit Nahrung *1 Arbeitsstunde*, die Produktion einer Einheit Bekleidung *3 Arbeitstunden* in Anspruch.  
In Europa liegt der Aufwand bei *3 Arbeitsstunden* für Nahrung und *4 Arbeitsstunden* für Bekleidung.

Die USA weisen in der Produktion beider Güter einen absoluten Vorteil auf, weil es sie mit größerer, absoluter Effizienz (*Input-Output-Relation*) herstellen kann als Europa.

Trotzdem verfügen die USA über einen komparativen Vorteil bei Nahrung, während Europas komparativer Vorteil in der Bekleidung liegt, weil Nahrung in den USA relativ kostengünstig ist, während in Europa Bekleidung weniger teuer ist.

Sie sollten sich dazu die einzelnen Güter als Perlen vorstellen, die entsprechend ihrem komparativen Vorteil auf einer Kette aufgefädelt sind und die Höhe von Angebot und Nachfrage bestimmt, wo die Trennlinie zwischen der amerikanischen und europäischen Produktion liegt.

Aus diesen Fakten konnte Ricardo nachweisen, dass sowohl die USA, wie auch Europa einen Vorteil daraus ziehen, wenn sie sich auf ihren jeweiligen komparativen Vorteil spezialisieren.

Wenn ein freier Handel erlaubt ist, wird Nahrung (z.B. Weizen) von den USA nach Europa und Bekleidung (z.B. Schuhe) von Europa nach den USA geliefert.

Die Arbeitnehmer jeder betroffenen Region könnten eine größere Menge an Gütern für dieselbe Arbeitszeit erwerben, wenn sie sich auf die Produktion ihres komparativen Vorteils konzentrieren und gegen Güter eintauschen, bei denen sie einen relativen Nachteil zu verzeichnen haben.

Dieses Prinzip bleibt im Wesentlichen auch bei der Übertragung auf viele Güter unverändert.

Aber selbst der komparative Vorteil hat seine Grenzen, denn hier wird von einem funktionierenden Wettbewerb und einem automatischen Preismechanismus, sowie einem Arbeitsmarkt ohne unfreiwillige Arbeitslosigkeit (*ohne Angebotsmengenüberschuss*) ausgegangen.

Befindet sich eine Wirtschaft in einer Phase der Konjunkturabschwächung oder Depression, so ist es zweifelhaft, dass die Theorie des komparativen Vorteils in jedem Fall zutrifft.

Insbesondere in der Rezession kommt es aufgrund angespannter Arbeits- und Kapitalmärkte zu Bestrebungen der Länder, sich gegen den Wettbewerb von außen abzuschotten.

Die historischen Epochen erinnern daran, dass die Theorie des komparativen Vorteils nur dann wirklich hält, wenn die Wirtschaftspolitik des Staates große Konjunkturschwankungen oder Handelsverzerrungen verhindern kann.