

## Fachbuch-Test



Xianzhi Zhang  
**Enterprise Management Control Systems in China**  
 Berlin/Heidelberg: Springer 2014, 352 Seiten, 139,09 €, ISBN 978-3-642-54714-0.

Das Buch erschien in diesem Jahr im Rahmen der Springer-Serie „Understanding China“. Der Autor Prof. Xianzhi Zhang lehrt in der chinesischen Unterprovinzstadt Dalian an der Accounting School in Dongbei University of Finance and Economics (DUFU). Diese zählt auf ihrem Gebiet zu den renommiertesten Hochschulen des Landes.

Die vorliegende Arbeit wurde in englischer Sprache verfasst und beinhaltet fünf Studien.

Die erste Studie verfolgt die Reformentwicklung der chinesischen Wirtschaft und gliedert die Etablierung von Management Control Systemen (MCSs) in Abhängigkeit zu drei wesentlichen Entwicklungsstufen des chinesischen Wirtschaftssystems:

- Planwirtschaft (vor 1978),
- Planned Commodity Economy (1978–1993) und
- Sozialistische Marktwirtschaft (Socialist Market Economy) (von 1993).

Vor allem für Neueinsteiger in die chinesische Thematik ist diese Studie besonders erkenntnisreich. So wird hier die Entwicklung des Management Controls in chinesischen Unternehmen beschrieben, dessen Ursprung in der Sowjetunion verfolgt werden konnte. Nach der Etablierung der Marktwirtschaft im Land ab dem Jahr 1993 gewinnt Management Control an Bedeutung. Im weiteren Ver-

lauf stellt der Autor die Besonderheiten der MCS in Staatsunternehmen (state-owned enterprises) dar. Die wesentliche Besonderheit hierbei ist die starke Orientierung an einer traditionellen Budgetkontrolle.

Darüber hinaus liefert der Autor interessante Einblicke in die Ausgestaltung von Management Control bei chinesischen Privatunternehmen. Im Wesentlichen richtet sich der Ausbau des MCSs an das individuell angesetzte Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens. In der Regel wird zwischen vier Modellen unterschieden:

1. Unter dem **Sunan Modell** werden kleine bis mittelständische Unternehmen in Kleinstädten (township enterprises) verstanden.
2. Das **Wenzhou Modell** basiert auf den Haushaltsindustrien der Region Wenzhou in Zhejiang.
3. Das **Pearl River Delta Modell** stellt die exportorientierten Unternehmen aus der Pearl River Delta Region dar.
4. Das **Zhongguancun Modell** bezieht sich auf das technologie- und innovationsintensive Geschäft von Forschungsinstituten und Universitäten sowie Privatunternehmen.

Zudem zeichnen sich chinesische Privatunternehmen durch besondere Merkmale aus:

- hoher Stellenwert von familiären Bindungen,
- Mangel an professionellen Führungskräften sowie
- stark ausgeprägte Priorisierung der Expansionsstrategie bei vielen Unternehmen.

In der zweiten Studie beschäftigt sich der Autor mit einer Literaturanalyse der führenden englischsprachigen Zeitschriften mit dem Ziel ein Evolutionsmuster in der Entwicklung des Management Control-

Forschungsfeldes zu erkennen. Daher kann dieser Beitrag auch für Doktoranden und junge Forscher von Interesse sein. Die Methodologie der Studie wurde bei bisherigen renommierten Studien (von *Harrison/McKinnon, 1999; Hesford et al., 2006; Poston/Grabsi, 2000* sowie *Elbashir et al., 2011*) übernommen. Damit analysiert der Autor die Publikationen, welche im Zeitraum zwischen 1971 bis 2010 in führenden elektronischen Datenbanken (Elsevier, EBSCO, Wiley, JSTOR sowie Google Search) veröffentlicht wurden.

In dem gut strukturierten und übersichtlichen dritten Teil der Arbeit werden die theoretischen Bezugsrahmen von MCS vorgestellt, was insbesondere für Fachfremde zum Einlesen in die Thematik des MCS dienen kann. Der Autor stellt verschiedene Schnittstellen des Management Controls mit Economics, dem Management und dem externen Rechnungswesen sowie der Kybernetik und der Systemtheorie vor. Ferner werden die verschiedenen Sichtweisen zu Bauelementen eines Management Control Systems vorgestellt. Aufbauend auf der bisherigen Forschung in diesem Gebiet stellt der Autor die zehn wesentlichen Elemente eines MCS vor:

(1) control environment, (2) control variables, (3) control standards, (4) information reports, (5) execution of evaluation, (6) correction, (7) performance evaluation, (8) incentive mechanisms, (9) communication sowie (10) monitoring.

Nach dem die Aufbauorganisation eines MCSs vorgestellt wurde, stellt der Autor die Ablauforganisation eines solchen Systems dar. Darunter wird der fünfstufige Control-Prozess von *Robert Anthony (1998)* vorgestellt und ausführlich sowie beispielhaft beschrieben. So werden z. B. die Grundzüge der wertorientierten Unternehmenssteuerung einschließlich der Berechnung des EVA®<sup>1</sup> verdeutlicht.

<sup>1</sup> EVA® ist eine eingetragene Marke von Stern, Stewart und Co.

### Zielgruppe

Das Buch richtet sich an den fortgeschrittenen BWL-Studenten. Weiterhin ist es durch die innovative Darstellung und Systematisierung der führenden anglo-amerikanischen Konzeptionen von Management Control auch für junge Wissenschaftler interessant.

### Message

Konvergenzansatz: Die Berücksichtigung von Umweltfaktoren ist für eine richtige Auswahl eines Management Control Systems (MCSs) entscheidend. Ein Unternehmen sollte nur solch ein Management Control System (MCS) auswählen, das sich an die Umweltbedingungen anpassen kann. Im Buch werden vier wesentliche Frameworks von MCSs analysiert: (1) rule-based control system, (2) budgetary control system, (3) evaluation control system sowie (4) incentive control system. Je-

des Framework hat dabei sein eigenes Ziel und seine eigenen Charakteristika. Zusammen bilden die vier Frameworks das Gesamtframework des Enterprise Management Control Systems.

### Aufbau

1. Entwicklung von Enterprise Management Control in China
2. Evolution von der westlichen Management Control Theorie
3. Theoretischer Bezugsrahmen des Management Control Systems
4. Rahmenkonzept der Management Control Methode
5. Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Management Control Systems

### Empfehlung

Die vorliegende Arbeit bietet eine neue Systematisierung der aktuellen Konzepte

von MCS und beschreibt die zeitliche Entwicklung und Etablierung des Management Controls bei chinesischen Unternehmen. Damit der Leser bzw. die Leserin einen Vergleich zwischen den herkömmlichen Konzepten und der in dem Werk vorgestellten Systematisierung ziehen kann, werden Vorkenntnisse der renommierten Standardwerke in diesem Teilgebiet z. B. von *Merchant/van der Stede* (2013) und *Anthony/Govindarajan* (2007) vorausgesetzt. Zudem ist es empfehlenswert, die aus dem Buch gewonnenen Erkenntnisse mit anderen Werken, welche sich geografisch auf China fokussieren, zu vergleichen. Hierfür sind die Beiträge z. B. von *Anderson/Lanen* (1999), *Duh/Xiao/Chow* (2009) oder *O'Connor/Chow/Wu* (2004) denkbar.

Der darauffolgende Teil widmet sich der detaillierten Ausgestaltung des Management Control Systems und führt die Bezeichnung „**Management Control Mode**“ ein. Zunächst werden drei Management Control Interpretationen von *Wilson, Simons* und *Scott* kurz skizziert. Anschließend werden vier wesentliche Frameworks des Management Control Systems analysiert: (1) rule-based control system, (2) budgetary control system, (3) evaluation control system sowie (4) incentive control system. Diese bilden das Gesamtframework des Enterprise Management Control Systems. Diese Subsysteme werden nachfolgend detailliert beschrieben. Für jedes Subsystem werden bestimmte Regeln (rules of control) vorgestellt. In China wurde 2010 von verschiedenen Institutionen und Ministerien (Finanzministerium, Securities Regula-

tion Commission, the SASAC, China Banking Regulatory Commission sowie China Insurance Regulatory Commission) die **Enterprise Internal Control Guidelines** verabschiedet, die in dem Kapitel kurz zusammengefasst werden. Umfassend werden danach die Elemente und Anwendungsmöglichkeiten des Budgetary Control Systems sowie des Evaluation Control Systems dargestellt und analysiert.

Das Buch zeigt verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Management Control Systems und bietet eine strukturierte Zusammenfassung wesentlicher Konzeptionen des MCs. Für die Forscher, welche sich der chinesischen Fokussierung widmen, stellt die vorliegende Arbeit eine interessante zusätzliche Quelle dar, die nicht nur eine historische Etablierung des MCs in China verfolgt, son-

dern auch die aktuellen Erkenntnisse aus dem institutionellen Umfeld des Landes liefert. Das Letzte ist besonders positiv hervorzuheben, da die Problematik bisher nicht intensiv in der Literatur erforscht wurde und interessante Anknüpfungspunkte für neue Fragestellungen bietet. Gleichwohl ist zu bemerken, dass das Buch inhaltlich breit aufgestellt ist und die Tiefe der Betrachtung einzelner Aspekte und Einflussfaktoren nicht schwerpunktmäßig behandelt. Somit eignet sich das Buch gemäß der Intention insbesondere für Leser mit geringen Vorkenntnissen, die einen breiten Überblick über verschiedene Aspekte des Management Controls gewinnen möchten.

Prof. Dr. Andreas Hoffjan,  
Tatjana Badaeva, M.Sc.,  
Dortmund

## Fachbuch-Tipps



**Stefan Behringer**  
**Konzerncontrolling**  
 2. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Gabler  
 Verlag 2014, 225 Seiten, 24,99 €, ISBN  
 978-3-642-41941-6.

In Konzernen stellt das Controlling eine wichtige Unterstützung für das Management dar. Die besonderen Herausforderungen im Vergleich zum Controlling von Einzelunternehmen werden in dem vorliegenden Buch thematisiert. Der Autor stellt dabei die Unterschiede systematisch und anhand von Fallbeispielen dar. In der zweiten Auflage wurden zudem die Themen Kennzahlen und Konzernrechnungslegung erweitert.

Das Buch ist in sechs Kapitel untergliedert und beginnt mit einer Einleitung zu Konzernen und dem Controlling. Zuerst werden der rechtliche und der betriebswirtschaftliche Konzernbegriff erläutert bevor eine rechtliche und anschließend eine betriebswirtschaftliche Klassifikation von Konzernen vorgenommen wird. Danach folgt eine kurze Einführung in das Controlling und in die Besonderheiten des Controllings im Konzern. Das Kapitel endet mit einem Fallbeispiel des Troubadix-Konzerns und einer Literaturangabe.

Das zweite Kapitel „Konzernrechnungslegung“ behandelt zunächst die Notwendigkeit der Konzernrechnungslegung. Da es durch die Machtverhältnisse innerhalb eines Konzerns zu verzerrten Einzelabschlüssen kommen könnte, besteht die grundsätzliche Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses. Die Bestandteile des Konzernabschlusses sowie die Grundsätze der Konzernrechnungslegung werden genannt. Danach rücken verschiedene Konsolidierungsarten, die Konsolidierung von nicht beherrschten

Unternehmen sowie die Bedeutung der Konzernrechnungslegung für das Konzerncontrolling in den Fokus.

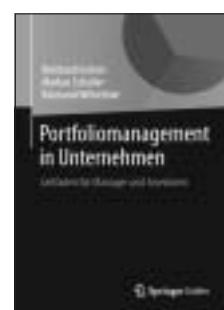
„Kennzahlen im Konzerncontrolling“ heißt das dritte Kapitel und thematisiert nach einer Einführung zu den Arten und Funktionen von Kennzahlen allgemeine Erfolgs-, Rentabilitäts-, Cashflow- sowie Finanzkennzahlen. Im Anschluss daran werden die wertorientierten Kennzahlen vorgestellt, die die finanziellen Interessen der Eigenkapitalgeber über gewichtete Kapitalkosten mit einbezieht. Weitere Themen sind Kennzahlensysteme sowie die Balanced Scorecard, die neben finanziellen auch nicht-finanzielle Kennzahlen berücksichtigt.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der Planung und Kontrolle im Konzern. Denn die verschiedenen Pläne innerhalb des Konzerns sollte laut Autor zu einem einzigen Plan – Master Budget – zusammengefasst werden, welcher Vorgabecharakter für die jeweiligen Einheiten besitzt. Dazu wird auf die Elemente der Konzernplanung (z. B. der Planungshorizont) näher eingegangen und es werden nachfolgend alternative Planungsansätze vorgestellt. Schließlich sollte jede Planung durch eine Kontrolle abgeschlossen werden, da die Planung sonst ihren Sinn verfehlt könnte. Daher schließt sich ein Unterabschnitt über die Kontrollfunktion und die Kontrollelemente an.

Im fünften Kapitel werden die Funktionen sowie die betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Ermittlungsmethoden von Transferpreisen erörtert. Die rechtlich selbstständigen Einheiten benötigen die Transferpreise (Verrechnungspreise), um erbrachte Leistungen innerhalb des Konzerns abrechnen zu können. Die Möglichkeiten bei der Erfolgsverlagerung sind vor dem Hintergrund unterschiedlicher Steuergesetze in verschiedenen Ländern für Konzerne mit Niederlassungen in mehreren Ländern besonders interessant.

Das Buch endet mit einem Kapitel zum internationalen Konzerncontrolling. Sobald sich ein Konzernteil im Ausland befindet, wird von der Notwendigkeit eines internationalen Konzerncontrollings gesprochen, da in diesem Fall deutlich komplexere Strukturen entstehen. So werden der Einfluss der Kultur auf das Controlling, der Internationalisierungsgrad sowie die internationalen Unterschiede in der Controllerpraxis aufgegriffen und erörtert.

Dieses Buch verschafft einen guten und weitreichenden Überblick über das Thema „Konzerncontrolling“. Der theoretische Fließtext wird durch einige Abbildungen und Fallbeispiele am Ende eines jeden Kapitels veranschaulicht. Dies hilft dem Leser zum besseren Verständnis des jeweiligen Abschnittes. Somit eignet sich das Buch besonders für Studenten und Dozenten der Betriebswirtschaftslehre sowie für Fach- und Führungskräfte im Controlling von Konzernen.



**Reinhard Grimm,  
 Markus Schuller und  
 Raimund Wilhelmer**  
**Portfoliomanage-  
 ment in Unterneh-  
 men**  
 Leitfaden für Manager  
 und Investoren  
 Wiesbaden: Springer  
 Gabler Verlag 2014,  
 332 Seiten, 49,99 €,

ISBN 978-3-658-00259-6.

Die Optimierung des Produktportfolios ist für den Erfolg von Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Mit der richtigen Portfoliostrategie können Kosten eingespart und Gewinne optimiert werden. Trotzdem ist die Nutzung häufig nur unzureichend, da Produktportfolios von großer Komplexität gekennzeichnet sind. Das Buch von Reinhard Grimm, Markus Schuller und Raimund Wilhelmer behandelt das Thema Portfoliomanagement

aus unternehmerischer Sicht und stellt dieser die Sichtweise der Investoren gegenüber.

Das Buch besteht aus sieben Kapiteln. Es beginnt mit einer Einleitung in die Thematik. Kapitel 2 beschäftigt sich mit der Produktsicht und geht dabei auf den Nutzen von Produkten und Produktportfolios ein. In Kapitel 3 wird der Markt mit seinen Kunden und Abnehmern als entscheidender Erfolgsfaktor thematisiert. Es werden verschiedene Methoden der Marktanalyse wie beispielsweise das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio und die SWOT-Analyse vorgestellt. Die Verknüpfung zwischen Produktpotfolio und Unternehmensstrategie wird in Kapitel 4 behandelt. Dabei werden verschiedene interne Unternehmensanalysemethoden wie die GAP-Analyse und Strategien wie die Innovationsstrategie erläutert. Das Kapitel 5 beschäftigt sich mit Organisation, Konflikten und Abläufen des Portfoliomagements und geht auf die Rolle des Portfoliomanagers ein. Die Erstellung eines Geschäftsplanes und seiner Inhalte als Basis für Portfolioentscheidungen werden in Kapitel 6 erläutert. Kapitel 7 behandelt abschließend die Investorensichtweise und befasst sich mit der Bewertung von Produktpportfolios.

Insgesamt bietet das Buch einen komplexen Überblick über das Thema Portfoliomangement. Durch die Betrachtung der Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven wird das Thema umfassend behandelt und Schnittstellen werden hervorgehoben. Die Vorstellung von Vor- und Nachteilen verschiedener Methoden erleichtert Praktikern die Auswahl. Aufzählungen typischer Fehler am Ende der jeweiligen Kapitel sowie Abbildungen bieten nützliche Hilfestellungen zum Verständnis. Zudem geben zahlreiche Literaturempfehlungen dem Leser Möglichkeiten zur Vertiefung.

Zur Zielgruppe des Buches gehören zum einen Unternehmer und Portfoliomanager, die ihr Portfoliomangement nachhaltig verbessern möchten, sowie Investoren, die das Thema vertiefen möchten. Zum anderen richtet es sich auch an Studenten der Betriebswirtschaftslehre.



Jürgen Diehm  
**Controlling in Start-up-Unternehmen**  
 Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2014,  
 308 Seiten, 34,99 €,  
 ISBN 978-3-658-03082-7.

Junge Start-up-Unternehmen sollten sich die Chance nicht entgehen lassen, die ihnen ein systematisches Controlling mit Planung, Steuerung und Kontrolle bietet. Schon möglichst früh sollten sich die Gründer mit den wichtigsten Kennzahlen auseinander setzen, um Risiken aber auch Chancen für ihr Unternehmen zu identifizieren.

Anhand von zwei Beispielunternehmen und mit vielen praktischen Tipps und Übersichten will dieses Buch jungen Unternehmern zeigen, wie ein solides Berichtswesen erstellt wird.

Das Buch ist in 6 Kapitel unterteilt und beginnt mit einer Einleitung, in der kurz angerissen wird, warum ein Buch speziell für das Controlling in jungen Unternehmen nötig ist. Anschließend werden die zwei Beispielunternehmen *Knuspercookies* und *iFIX* kurz eingeführt.

Das zweite Kapitel definiert zu Beginn die beiden wichtigsten Begriffe des Buches, nämlich den des Controllings und den des Start-up-Unternehmens. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden dann die Besonderheiten an ein solches Start-

up-Unternehmen herausgearbeitet und es wird hervorgehoben, welche speziellen Anforderungen dadurch an das Controlling junger Unternehmen gestellt werden.

Das dritte Kapitel „Rechnungswesen: die Basis für Gründer“ befasst sich mit allgemeinen Themen wie Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung oder der Erstellung eines Finanzplans.

Das vierte Kapitel gibt Aufschluss darüber, wie die Gründungsphase erfolgreich überstanden wird und stellt dabei den Businessplan als einen wichtigen Ausgangspunkt für den Erfolg dar. Das Rechnungswesen soll als wesentlichstes Controllinginstrument der Gründer dienen. Des Weiteren werden noch einfache Controllinginstrumente zur Ziel- und Fortschrittskontrolle erläutert.

Das fünfte Kapitel „Unternehmenswachstum planen und steuern“ beschreibt die Anforderungen an das Controlling bei einem Wachstum des Unternehmens und führt die Balanced Scorecard als ein universelles Controllinginstrument ein. Die Erweiterung des Businessplans zu einer effizienten und effektiven Planung und Budgetierung stellt auch einen wichtigen Bestandteil dieses Kapitels dar.

Das letzte Kapitel gibt dem Leser Möglichkeiten, wie er Krisen frühzeitig erkennt. Der Begriff Krise und seine Risikokategorien werden zunächst erläutert, um dann Chancen zur Prävention und Maßnahmen beim Eintritt eines Problems aufzuzeigen.

Das Buch schafft insgesamt einen guten Überblick über das Thema Controlling und Start-up-Unternehmen und ist daher besonders für Gründer eines solchen Unternehmens geeignet. Aber auch Berater von jungen Firmen oder Investoren können hiermit einen Einblick in diese Problematik bekommen.