

Borchers

Beteiligungscontrolling in der Management-Holding

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Stefan Borchers

Beteiligungscontrolling in der Management-Holding

Ein integratives Konzept

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Burkhard Huch

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Borchers, Stefan:

Beteiligungscontrolling in der Management-Holding : ein integratives Konzept

/ Stefan Borchers. Mit einem Geleitw. von Burkhard Huch.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2000

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Braunschweig, Techn. Univ., Diss., 1999

ISBN 978-3-8244-7112-6

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2000

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts Verlag 2000

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler.de>

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyethylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

ISBN 978-3-8244-7112-6

DOI 10.1007/978-3-663-08279-8

ISBN 978-3-663-08279-8 (eBook)

Geleitwort

Beteiligungscontrolling und Management-Holding: zwei zunehmend aktuelle betriebswirtschaftliche Begriffe, doch fehlt hier bisher eine verknüpfte integrative Betrachtung beider Themengebiete. Vorliegende Arbeiten beschränken sich hauptsächlich auf Spezialgebiete des Konzern- bzw. Beteiligungscontrolling, so daß ein Mangel an grundlegenden konzeptionellen Arbeiten sowohl im deutschen als auch im anglo-amerikanischen Schrifttum konstatiert werden kann.

Stefan Borchers widmet sich diesem in Theorie und Praxis vernachlässigten Gebiet in grundsätzlicher Weise, indem er die Thematik des Beteiligungscontrolling sehr umfassend aufgreift und im Rahmen seiner integrativen Betrachtung um zahlreiche neue Elemente erweitert. Dabei überzeugt vor allem die methodisch sehr sauber durchgeführte konzeptorientierte Vorgehensweise. Die konzeptionellen Entwicklungen werden zusätzlich durch „handfeste“ Instrumente praktikabel und anwendungsorientiert untermauert.

Durch Bezug auf empirische Untersuchungen gelingt es ihm außerdem in hervorragender Weise, wissenschaftlichen Anspruch und praktische Umsetzbarkeit miteinander in Einklang zu bringen. Konsequenter wird – unter Gewinnung neuer Erkenntnisse – auf die Spezifika des Beteiligungscontrolling in der Management-Holding eingegangen.

Es ist daher zu hoffen, daß diese Arbeit einen breiten Leserkreis findet. Aufgrund ihres Grundsatzcharakters, aber auch wegen ihrer anwendungsorientierten Ausrichtung, kann sie sowohl Praktikern – vor allem aus dem Bereich des Beteiligungscontrolling und der Konzernentwicklung – als auch allen wissenschaftlich Interessierten sehr empfohlen werden. Gleichzeitig stellt sie die geeignete Grundlage für vertiefende Arbeiten zu einzelnen Schwerpunktthemen dar.

Prof. Dr. Burkhard Huch

Vorwort

Bahnbrechende Innovationen sind in der Betriebswirtschaftslehre sicherlich rarer gesät als in manch anderer wissenschaftlichen Disziplin. Um so wichtiger erscheint es daher, im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung sich nicht nur am Puls der Zeit, sondern auch an den tatsächlichen Erfordernissen in der Unternehmenspraxis zu orientieren. Andererseits erfordert gerade der Bereich des Beteiligungscontrolling eine wissenschaftliche Untermauerung, da auf diesem Gebiet eine konzeptionelle, unternehmensunabhängige Betrachtung bisher die Ausnahme darstellt. Diese Überlegungen gaben den Anstoß zu der vorliegenden Arbeit, zu deren Gelingen die Unterstützung zahlreicher Personen beigetragen hat.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Herbert Welling, Aufsichtsratsvorsitzender der Berliner Elektro Holding AG, sowie Herrn Dr. Reinhold C. Heibel, Vorstandsvorsitzender der Berliner Elektro Holding AG, die mir die Möglichkeit gaben, während eines Forschungsaufenthalts das Beteiligungscontrolling aus Praktikersicht kennenzulernen. Zusätzlich wurden die theoretischen Ausführungen dieser Arbeit durch die Erkenntnisse aus zwei im Rahmen des Forschungsprojekts „Beteiligungscontrolling“ durchgeführten empirischen Studien ergänzt. In diesem Zusammenhang gebührt den zahlreichen Vertretern der Praxis Dank, die mir mit Ihren Anregungen wesentliche Impulse für mein Projekt gegeben haben.

Weiterhin möchte ich meinem „Doktorvater“, Herrn Prof. Dr. Burkhard Huch, für die fachliche und jederzeit sehr menschliche Betreuung herzlich danken. Mein Dank gilt ebenso Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Hentze für die Übernahme des Koreferats.

Dank schulde ich auch dem gesamten Team der Abteilung Controlling und Unternehmensrechnung am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig. Hervorheben darf ich hier meine ehemaligen Kollegen, Herrn Dipl.-Wirtsch.-Inform. Stephen Jobst, Herrn Dipl.-Wirtsch.-Inform. Jan Lösch sowie Herrn Dr. Andreas Totok.

Last but not least möchte ich meinen Eltern danken. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Stefan Borchers

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Beteiligungscontrolling als Forschungsgegenstand	1
1.1 Forderung nach einem Controlling der Beteiligungen	1
1.1.1 Wachsende Bedeutung beteiligungsorientierter Unternehmensführung	1
1.1.2 Spezifika des Controlling rechtlich selbständiger Unternehmenseinheiten	3
1.2 Stand der Wissenschaft	8
1.3 Konzeptionsorientierte Vorgehensweise	11
1.3.1 Grundsätzliche Gedanken zu einem Konzept des Beteiligungscontrolling.....	11
1.3.2 Aufbau der Arbeit	14
2 Terminologische und thematische Grundlagen	21
2.1 Zum Begriff der Beteiligung	21
2.2 Zum Begriff des Konzerns	25
2.3 Organisationsformen des Konzerns nach Grad der Entscheidungsdezentralisation	26
2.4 Management-Holding als zeitgemäßes Untersuchungsobjekt.....	32
2.4.1 Spezifika der Management-Holding	32
2.4.2 Nutzen- und Gefahrenpotential der Management-Holding	37
2.5 Zum homonymen Begriff der Beteiligungsgesellschaft	41
2.5.1 Darstellung der wesentlichen Formen von Beteiligungsgesellschaften	41
2.5.2 Abgrenzung von Beteiligung, Beteiligungsgesellschaft und Holding.....	44
3 Situative Betrachtung des Beteiligungscontrolling	47
3.1 Abgrenzung des Beteiligungscontrolling	47
3.1.1 Beteiligungsmanagement als Teilsystem wertorientierter Unternehmensführung.....	47
3.1.2 Beteiligungscontrolling als Teilsystem des Controlling	49
3.1.3 Hierarchische und objektorientierte Abgrenzung von Beteiligungs- und Konzerncontrolling	53
3.1.4 Akquisitionscontrolling als Subsystem des Beteiligungscontrolling	58
3.2 Maßgebliche Determinanten	60
3.2.1 Differenzierungskriterien für Determinanten.....	60
3.2.2 Externe Determinanten	62
3.2.3 Interne Determinanten.....	64
3.2.3.1 Konzernspezifische Determinanten.....	64
3.2.3.2 Beteiligungsspezifische Determinanten	66

3.3	Spezifika ausgewählter Objekte des Beteiligungscontrolling	68
3.3.1	Ausländische Beteiligungen	68
3.3.2	Mittelständische Beteiligungen	71
3.4	Anforderungen an ein anpassungsfähiges Konzept des Beteiligungscontrolling	72
4	Zielableitung für das Beteiligungscontrolling	75
4.1	Ziele des Gesamtunternehmens als Kontextfaktoren für das Beteiligungscontrolling	75
4.2	Ziele des Beteiligungsmanagements	76
4.2.1	Wertsteigerungskatalytische Wirkung der Obergesellschaft	76
4.2.2	Beteiligungsstrategie als Rahmenkonzept zur Zielerfüllung	80
4.3	Ziele des Beteiligungscontrolling	82
5	Funktionen des Beteiligungscontrolling	85
5.1	Wahl des Betrachtungsmodells und Funktionsableitung	85
5.1.1	Prozessuale Betrachtung entlang dem Beteiligungslebenszyklus	85
5.1.2	Funktionale Betrachtung als favorisiertes Vorgehensmodell	86
5.2	Originäre Funktionen	91
5.2.1	Informationsfunktion	91
5.2.1.1	Zweckadäquate Informationsbeschaffung und -aggregation	91
5.2.1.2	Informationssteuerung im Konsens von zentralem und dezentralem Controlling	94
5.2.1.3	DV-technische Sicherstellung eines integrierten Informationssystems	98
5.2.2	Planungs- und Kontrollfunktion	101
5.2.2.1	Planabstimmung	101
5.2.2.2	Dominanz strategischer Aufgaben	104
5.2.2.3	Strategische Aufgabenfelder	106
5.2.2.3.1	Analyse des Beteiligungsportfolios	106
5.2.2.3.2	Akquisitionsprozeß	108
5.2.2.3.3	Synergie-Controlling	110
5.2.2.3.4	Strategische Kontrolle	113
5.2.2.4	Operative Aufgabenfelder	115
5.3	Derivative Funktionen	117
5.3.1	Integrationsfunktion und Schnittstellen-Koordinationsfunktion	117
5.3.1.1	Abgrenzung zum allgemeinen Koordinationsgedanken des Controlling	117
5.3.1.2	Normen- und Methodenfestlegung	119
5.3.1.3	Vertikale Integration	121
5.3.1.4	Horizontale Integration	123
5.3.1.4.1	Initiierung konzerninterner Kooperationen	123
5.3.1.4.2	Koordination der Dualen Organisation	124
5.3.1.4.3	Funktionale Integration auf Holdingebene	130
5.3.2	Service- und Beratungsfunktion	131

6	Ausgewählte Instrumente des Beteiligungscontrolling	135
6.1	Systematisierung von Controllinginstrumenten	135
6.2	Auswahl relevanter Instrumente.....	137
6.2.1	Auswahl technokratischer Instrumente	138
6.2.2	Auswahl aktorenorientierter Instrumente.....	140
6.3	Technokratische Instrumente	142
6.3.1	Berichtswesen	142
6.3.1.1	Bedeutung des Berichtswesens als zentrales Bindeglied	142
6.3.1.2	Berichtsarten und ihre situative Anpassungsfähigkeit.....	144
6.3.1.3	Aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte	145
6.3.2	Rechnungswesen als operatives Instrument.....	146
6.3.2.1	Konzernkostenrechnung und Konzernverrechnung	146
6.3.2.2	Externes Rechnungswesen im Konzern	152
6.3.2.2.1	Renaissance des externen Rechnungswesens als internes Steuerungsinstrument.....	152
6.3.2.2.2	Neue Impulse durch IAS und US-GAAP	157
6.3.2.3	Elemente des externen Rechnungswesens.....	159
6.3.2.3.1	Beziehungen zwischen den Elementen	159
6.3.2.3.2	Einzelabschluß der Holding	161
6.3.2.3.3	Einzelabschluß der Beteiligung.....	161
6.3.2.3.4	Konzernabschluß.....	162
6.3.2.3.5	Handelsbilanz II der Beteiligung.....	163
6.3.2.4	Integriertes Rechnungswesen zur Harmonisierung und Rationalisierung des Holding-Informationssystems.....	167
6.3.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Sicht.....	173
6.3.3.1	Kennzahlenselektion für die Management-Holding.....	173
6.3.3.2	Konzern-Zielvorgabesystem	177
6.3.3.3	Unternehmenswertorientierte Kennzahlen	180
6.3.3.3.1	Unternehmenswertorientiertes Controlling in der Praxis: Anspruch und Wirklichkeit	180
6.3.3.3.2	Einnahmen- und ausschüttungsorientierter Ansatz	183
6.3.3.3.3	Discounted-Cash-Flow-Ansatz	186
6.3.3.3.4	Weitere ausgewählte Kennzahlen	188
6.3.3.4	Nicht-monetäre Kennzahlen und ihr Bedeutungszuwachs.....	192
6.3.4	Portfoliotechnik als strategisches Instrument.....	194
6.3.4.1	Portfoliotechnik im Spannungsfeld statutarischer und operationaler Organisation	194
6.3.4.2	Marktportfolios	197
6.3.4.3	Wertorientierte Rentabilitäts-Liquiditäts-Matrix.....	201

6.4	Aktorenorientierte Instrumente	204
6.4.1	Personalpolitik	204
6.4.1.1	Personalentwicklung	204
6.4.1.2	Personalunion.....	206
6.4.1.3	Persönliche Kontakte	212
6.4.2	Monetäre Anreizsysteme.....	213
6.4.2.1	Management-Holding im mehrstufigen Principal-Agent-Modell	213
6.4.2.2	Spezifische Anforderungen in der Management-Holding.....	215
7	Von der funktionalen Analyse zur institutionellen Umsetzung	223
7.1	Dimensionen der Institutionalisierung	223
7.2	Aufgabenträger des Beteiligungscontrolling	225
7.2.1	Horizontale Aufgabenverteilung in der Holding.....	225
7.2.2	Vertikale Aufgabenverteilung im Konzern.....	227
7.3	Beteiligungscontrolling als Institution	228
7.3.1	Notwendigkeit einer eigenständigen Institution Beteiligungscontrolling	228
7.3.2	Hierarchische Einordnung.....	230
7.3.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling.....	234
7.3.4	Anforderungen an Beteiligungscontroller.....	237
8	Schlußbetrachtung	241
8.1	Zusammenfassende Thesen.....	241
8.2	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....	246
	Literaturverzeichnis.....	249
	Stichwortverzeichnis	289

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beim Bundeskartellamt angezeigte vollzogene Zusammenschlüsse	2
Abbildung 2:	Spezifika des Controlling rechtlich selbständiger Einheiten.....	6
Abbildung 3:	Chronologische Synopsis zur Wissenschaftslücke im Beteiligungscontrolling	10
Abbildung 4:	Konzept des Beteiligungscontrolling	15
Abbildung 5:	Aufbau der Arbeit.....	20
Abbildung 6:	Beteiligungsquote und Einflußpotential	22
Abbildung 7:	Konzernformen nach Grad der Entscheidungsdezentralität	28
Abbildung 8:	Struktur einer Netzwerk-Holding	30
Abbildung 9:	Struktur einer virtuellen Management-Holding	31
Abbildung 10:	Relative Vorteile der Management-Holding	40
Abbildung 11:	Relative Nachteile der Management-Holding.....	41
Abbildung 12:	Hierarchiekonflikt zwischen Holding und Beteiligung	50
Abbildung 13:	Controlling als führungsunterstützendes Subsystem	52
Abbildung 14:	Synopsis der Definitionen des Beteiligungscontrolling	53
Abbildung 15:	Alternativen des Unternehmenswachstums	55
Abbildung 16:	Synopsis der Definitionen des Konzerncontrolling.....	57
Abbildung 17:	Hierarchische Abgrenzung von Beteiligungs- und Konzerncontrolling.....	59
Abbildung 18:	Objektorientierte Abgrenzung von Beteiligungs- und Konzerncontrolling	60
Abbildung 19:	Determinanten des Beteiligungscontrolling	65
Abbildung 20:	Rangfolge der Objekte des Beteiligungscontrolling	70
Abbildung 21:	Besonderheiten des Controlling im Mittelstand	74
Abbildung 22:	Anpassungsformen des Beteiligungscontrolling	75
Abbildung 23:	Individuelle Beteiligungsanalyse	76
Abbildung 24:	Holding-Abschlag	83
Abbildung 25:	Konzernstrategien – Empirische Ergebnisse im Überblick	86
Abbildung 26:	Controlling des Beteiligungslebenszyklusses	89
Abbildung 27:	Synopsis der Funktionen bzw. Aufgaben des Beteiligungscontrolling (Literaturauswahl).....	91
Abbildung 28:	Originäre und derivative Funktionen des Beteiligungscontrolling ..	94
Abbildung 29:	Beteiligungscontrolling als Informationsmakler	96
Abbildung 30:	Integrationsbruch der Informationssysteme im Beteiligungscontrolling	103

Abbildung 31:	Konzern-Planungskalender im Gegenstromverfahren	104
Abbildung 32:	Allgemeine Klassifizierung von Synergiearten	111
Abbildung 33:	Synergiepotentiale im Konzern	112
Abbildung 34:	Ziele der horizontalen und vertikalen Koordination	119
Abbildung 35:	Typen statutarischer und operationaler Abstimmung	125
Abbildung 36:	Matrix aus SGF und Beteiligungsunternehmen	128
Abbildung 37:	Organisationspezifische Betrachtungsdimensionen des Beteiligungscontrolling	129
Abbildung 38:	Verbreitung strategischer Instrumente in der Praxis	139
Abbildung 39:	Integriertes controllingorientiertes Berichtssystem	143
Abbildung 40:	Berichtsarten im Konzern	144
Abbildung 41:	Herstell- und Selbstkosten aus Beteiligungs- und Konzernsicht ...	148
Abbildung 42:	Innenumsatzanteil ausgewählter Management-Holdings	149
Abbildung 43:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung im Konzern	150
Abbildung 44:	Organisationsabhängige Relevanz von externem und internem Rechnungswesen als interne Steuerungsinstrumente	151
Abbildung 45:	Multidimensionale Auswertung der Rechnungslegungsdaten im Konzern	155
Abbildung 46:	Externe Rechnungslegung börsennotierter Konzerne	160
Abbildung 47:	Zentrale versus dezentrale Erstellung der HB II	166
Abbildung 48:	Controllingorientierte GuV der Volkswagen AG (verkürzte Fassung)	169
Abbildung 49:	Integriertes, wertorientiertes Rechnungswesen	171
Abbildung 50:	Vor- und Nachteile von Kennzahlen als Controllinginstrumente ..	174
Abbildung 51:	Auswirkungen der Holdingstruktur auf ein Konzern-Kennzahlensystem	176
Abbildung 52:	Zielvorgabesystem in der Holding	178
Abbildung 53:	Eindeutigkeitsproblematik von ROI, ROE und ROA	182
Abbildung 54:	Ansatzgrößen der monetären Erfolgsbeurteilung der Beteiligungen	183
Abbildung 55:	Komponenten des Discounted-Cash-Flow-Verfahrens	186
Abbildung 56:	Vorteile, Umsetzung und Problematik des Discounted- Cash-Flow-Ansatzes	187
Abbildung 57:	Elemente des CFROI	190
Abbildung 58:	Vor- und Nachteile von CFROI und EVA	191
Abbildung 59:	Katalog nicht-monetärer Kennzahlen	193
Abbildung 60:	Portfoliobetrachtung im Spannungsfeld statutarischer und operationaler Organisation	196

Abbildung 61:	Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio	198
Abbildung 62:	Bewertungskriterien der Marktattraktivität (Praxisbeispiel)	199
Abbildung 63:	Bewertungskriterien der relativen Wettbewerbsvorteile (Praxisbeispiel)	200
Abbildung 64:	Wertorientierte Rentabilitäts-Liquiditäts-Matrix	203
Abbildung 65:	Arten der Personalunion	207
Abbildung 66:	Vor- und Nachteile der Doppelvorstandschaft	208
Abbildung 67:	Management-Holding im mehrstufigen Principal-Agent-Modell ..	214
Abbildung 68:	Bezugsgrößen für Anreizsysteme in Abhängigkeit von der Konzernform	219
Abbildung 69:	Horizontale und vertikale Aufgabenverteilung des Beteiligungscontrolling	224
Abbildung 70:	Unterstellungsmöglichkeiten dezentraler Controller im Vergleich	235
Abbildung 71:	Dotted-Line-Prinzip	236
Abbildung 72:	Fachliche Anforderungen an Beteiligungscontroller	238
Abbildung 73:	Persönliche Anforderungen an Beteiligungscontroller	239

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Absetzung für Abnutzung (steuerrechtlich); Abschreibung
AG	Aktiengesellschaft
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AktG	Aktiengesetz
ARB	Accounting Research Bulletin
BCG	Boston Consulting Group
Bez.	Bezugsrecht
Bq	Beteiligungsquote
Bt.	Beteiligung
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CFROI	Cash Flow Return on Investment
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Deckungsbeitrag
DCF	Discounted Cash Flow
Diss.	Dissertation
Div	Dividende
DV	Datenverarbeitung
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
et al.	et alii
EStG	Einkommensteuergesetz
EuroEG	Euro-Einführungsgesetz
EVA	Economic Value Added
ERP	1. European Recovery Program 2. Enterprise Resource Planning
FASB	Financial Accounting Standards Board
FCF	Free Cash Flow
GE	Geldeinheiten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung

GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz)
HB I	Handelsbilanz I
HB II	Handelsbilanz II
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standard(s)
IASC	International Accounting Standards Committee
Inv	Bruttoinvestition
i. e. S.	im engeren Sinn
i. w. S.	im weiteren Sinn
i. V. m.	in Verbindung mit
k_{GK}	Gesamtkapitalkostensatz
KAGG	Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften
KapAEG	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KWG	Kreditwesengesetz
M&A	Mergers and Acquisition
MBG	Mittelständische Beteiligungsgesellschaften
MVA	Market Value Added
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
OLAP	On-Line Analytical Processing
OR	(Schweizer) Obligationenrecht
o. V.	ohne Verfasser
PuK	Planung und Kontrolle
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
SEC	Securities and Exchange Commission

SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
TC	Tochter-Controller
UBG	Unternehmensbeteiligungsgesellschaften
UBGG	Gesetz über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz