

Gabler Edition Wissenschaft

Stefan Borchers

# Beteiligungscon- trolling in der Management- Holding

Ein integratives Konzept

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 dürften.

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

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1 Beteiligungscontrolling als Forschungsgegenstand</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 Terminologische und thematische Grundlagen</b> .....	<b>21</b>
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
<b>3 Situative Betrachtung des Beteiligungscontrolling</b> .....	<b>47</b>
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
<b>4</b>	<b>Zielableitung für das Beteiligungscontrolling.....</b>	<b>75</b>
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
<b>5</b>	<b>Funktionen des Beteiligungscontrolling .....</b>	<b>85</b>
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

<b>6</b>	<b>Ausgewählte Instrumente des Beteiligungscontrolling</b> .....	<b>135</b>
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
<b>7</b>	<b>Von der funktionalen Analyse zur institutionellen Umsetzung .....</b>	<b>223</b>
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
<b>8</b>	<b>Schlußbetrachtung .....</b>	<b>241</b>
8.1	Zusammenfassende Thesen.....	241
8.2	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....	246
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>249</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>289</b>

## 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 Beteilligungscontroller .....	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

# 1 Beteiligungcontrolling als Forschungsgegenstand

## 1.1 Forderung nach einem Controlling der Beteiligungen

### 1.1.1 Wachsende Bedeutung beteiligungsorientierter Unternehmensführung

Privatwirtschaftliche, aber zunehmend auch öffentliche Unternehmen sehen sich ständig wechselnden Situationen und Anforderungen ausgesetzt.<sup>1</sup> Entsprechend postulierte NEUHAUS bereits 1927 in seiner Publikation über internationale Holdings:

„Die Umorientierung der grossindustriellen Produktion Europas auf kontinental rationalisierte Grundlagen ist eine so grandiose Aufgabe, dass die Weltgeschichte bisher nicht einmal Aehnliches aufzuweisen vermag.“<sup>2</sup>

Diese Entwicklung ist also nicht neu, weist aber an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend eine größere Aktualität auf als je zuvor. Als bedeutendste Herausforderung ist dabei die Globalisierung der Märkte bei gleichzeitigem Zwang zur Regionalisierung und Dezentralisierung anzusehen.<sup>3</sup> Die Konfrontation mit diesen Umwälzungen sollte aber nicht Anlaß zu Befürchtungen sein, sondern als Wachstumschance begriffen und genutzt werden.<sup>4</sup>

Die Unternehmen reagieren auf diese Herausforderung mit grundlegenden Umstrukturierungen des Beteiligungsportfolios, die zu einer regelrechten „Merger Mania“<sup>5</sup> führen.<sup>6</sup> Nach den spektakulären Zusammenschlüssen wie Daimler/Chrysler, Worldcom/MCI sowie Sandoz/Ciba kann Ende der 90er Jahre sogar von einem Höhepunkt des Fusionsfiebers und damit der prophezeiten „dritten großen europäischen Fusionswelle“<sup>7</sup> gesprochen werden, ohne daß derzeit ein Ende des Trends abzusehen

1 Zu dem Strukturwandel von Umwelt und Unternehmen vgl. Pape, U.: Unternehmensführung (1997), S. 7; Volkart, R.: Anforderungen (1992), S. 256.

2 Neuhaus, F.: Holding Gesellschaften (1927), S. 30.

3 Vgl. Jungnickel, R./Keller, D.: Internationalisierungsformen (1997), S. 327ff. Unter Globalisierung wird in dieser Arbeit die weltweite Disponibilität von Kapital, Management, Technologie und eingeschränkt auch von Arbeitskräften verstanden. Vgl. Raupach, A.: Wechselwirkungen (1998), S. 61. Zu einer Übersicht über Globalisierungsansätze vgl. Hentze, J./Brose, P./Kammel, A.: Unternehmensplanung (1993), S. 150f.

4 „Successful organisations will leverage the information and insights provided by finance and deploy resources with intelligence and speed wherever and whenever they are needed worldwide.“ The Economist Intelligence Unit: Excellence (1998), S. 1. Die Internationalisierung der Nachfrage bietet beispielsweise die Möglichkeit einer Expansion in neue Märkte. Vgl. Amponsem, H. et al.: Konzernorganisation (1996), S. 220. Zu weiteren Vorteilen der Globalisierung für Unternehmen vgl. Hentze, J./Brose, P./Kammel, A.: Unternehmensplanung (1993), S. 151ff.

5 O. V.: Unternehmensfusionen (1997), S. 184.

6 Vgl. Bundeskartellamt [Hrsg.]: Tätigkeitsbericht 1997/98 (1999), S. 1f.

7 O. V.: Fusionswelle (1997), S. 8.

ist.<sup>8</sup> Auffallend ist, daß dabei neben amerikanischen auch deutsche Unternehmen eine große Rolle spielen.<sup>9</sup> Abbildung 1 verdeutlicht das Anwachsen der Unternehmenszusammenschlüsse Ende der 90er Jahre. Der dargestellte Prozeß hatte eine steigende Konzernierung in Deutschland zur Folge, so daß heute bei inländischen Aktiengesellschaften von einem Konzernierungsgrad von 90% ausgegangen werden kann.<sup>10</sup>

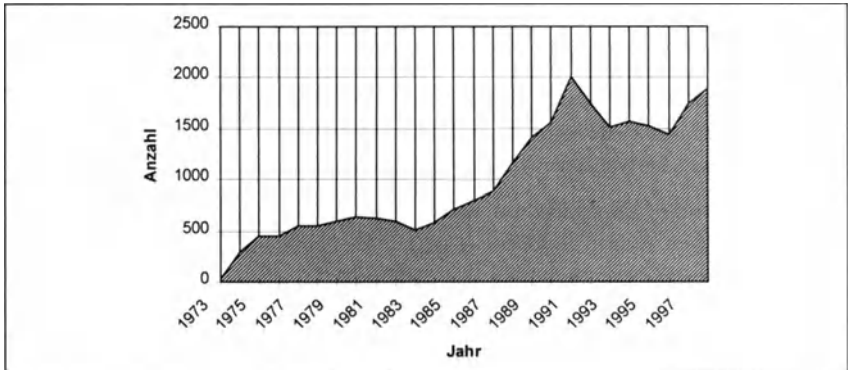


Abbildung 1: Beim Bundeskartellamt angezeigte vollzogene Zusammenschlüsse<sup>11</sup>

Komplexere, grenzüberschreitende Unternehmensstrukturen führen wiederum zu einer gestiegenen Anzahl von Beteiligungen bzw. Geschäftsfeldern unter einer Obergesellschaft sowie zu einem Bedeutungszuwachs internationaler Aspekte.<sup>12</sup> Die mit der Dezentralisationstendenz sowie dem Anspruch einer Unternehmenswertorientierung verbundenen Verbreitung von Holdingkonzernen bewirkte, ebenso wie die Zunahme der Ausgliederung von Servicebereichen, eine weitere Fokussierung auf das Beteiligungsportfolio der Unternehmen.<sup>13</sup>

Dieser Entwicklung sollte mit einer Neuausrichtung des Controlling auf spezifische Beteiligungsanforderungen und einer entsprechenden Auswahl und Adaption geeigneter

8 Vgl. o. V.: M&A (1998), S. 14; Giersberg, G.: Macht (1998), o. S.; Bundeskartellamt [Hrsg.]: Tätigkeitsbericht 1997/98 (1999), S. 3. „Change will continue to be overwhelming.“ The Economist Unit: Excellence (1998), S. 3.

9 Vgl. Bundeskartellamt [Hrsg.]: Tätigkeitsbericht 1997/98 (1999), S. 1.

10 Vgl. Bühner, R.: Aussagefähigkeit (1994), S. 439. Synopsen zu Untersuchungen zum Konzernierungsgrad deutscher Unternehmen finden sich in Binder, C. U.: Beteiligungs-führung (1994), S. 2; Schmidbauer, R.: Beteiligungs-Controlling (1998), S. 2.

11 Nach Zahlenangaben über Zusammenschlüsse gemäß § 23 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz)) in Bundeskartellamt [Hrsg.]: Tätigkeitsbericht 1995/96 (1997), S. 156; Bundeskartellamt [Hrsg.]: Tätigkeitsbericht 1997/98 (1999), S. 6. Nur in den Jahren unmittelbar nach der Wiedervereinigung Deutschlands kam es zu einem ähnlich hohen Anstieg an Unternehmenskäufen.

12 Vgl. Holdenried, U.: Hewlett-Packard (1989), S. 16.

13 Vgl. Uhlendorf, M.: Beteiligungscontrolling (1997), S. 411.

Instrumente Rechnung getragen werden. Die Notwendigkeit einer Ausrichtung des Controlling auf die Besonderheiten und Belange der unternehmensspezifischen Beteiligungsstruktur ergibt sich bereits aus der immer noch großen Anzahl von Akquisitionen, die zu einer negativen Wertentwicklung führen.<sup>14</sup> Dieser Bedeutsamkeit hat auch der Gesetzgeber im Rahmen des am 1. Mai 1998 in Kraft getretenen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) mit der darin enthaltenen Forderung nach einem Risikokontrollsystem entsprochen. Dort heißt es:

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“<sup>15</sup>

Für einen Konzern, der maßgeblich auf seine Beteiligungsergebnisse angewiesen ist, ist damit auch ein gesetzlicher Zwang zur zukunftsgerichteten Beobachtung seiner Beteiligungen gegeben.<sup>16</sup>

Aber bereits ohne diese juristische Regelung hat das Controlling von Beteiligungen in der Konzernpraxis eine herausragende Position eingenommen. Seine Bedeutung findet nicht zuletzt in den diesbezüglichen Stellenanzeigen ihren Niederschlag. Eine Studie hierzu kommt zu dem Ergebnis, daß der Beteiligungscontroller unter den funktional spezifizierten Controllern den zweiten Platz hinter dem Marketingcontroller einnimmt.<sup>17</sup> Auch in einer anderen Untersuchung von knapp 10.000 Stellenanzeigen aus den Jahren 1990-1994 fällt die häufige Nennung von Beteiligungscontrolling als explizites Aufgabenfeld auf.<sup>18</sup>

### 1.1.2 Spezifika des Controlling rechtlich selbständiger Unternehmenseinheiten

Die auch in Deutschland zunehmende Fokussierung auf das Wertsteigerungsmanagement hat zu einer Abkehr von der reinen Beteiligungsverwaltung hin zu einer aktiven Beteiligungssteuerung geführt.<sup>19</sup> Berechtigt jedoch allein diese Entwicklung dazu, von einem eigenständigen „Beteiligungscontrolling“ als Teilsystem des Controlling

---

14 Vgl. The Economist Intelligence Unit: Excellence (1998), S. 17. So steigerten laut einer Studie von A.T. Kearney nur 29% der Firmen nach einer Übernahme ihren Gewinn, bei 57% trat sogar eine Verschlechterung der Ertragslage ein. Vgl. o. V.: M&A (1998), S. 14.

15 § 91 Abs. 2 AktG (neue Fassung). Vgl. auch Artikel 1 – Änderung des Aktiengesetzes Nr. 9 KonTraG.

16 Im Regierungsentwurf wird i. V. m. § 290 HGB ausdrücklich betont, daß diese Verpflichtung konzernweit zu verstehen ist, „sofern von Tochtergesellschaften den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen ausgehen können.“ Begründung aus dem Regierungsentwurf, zitiert aus: Ernst, C./Seibert, U./Stuckert, F.: KonTraG (1998), S. 53.

17 Vgl. Preißner, A.: Controller (1998), S. 217.

18 Vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Controlling-Entwicklung (1998), S. 229.

19 Insbesondere in älteren Publikationen findet sich der Begriff der Beteiligungsverwaltung. Vgl. Weitert A. H.: Konzern-Controller (1976), S. 166; Wörn, H.-J.: Konzernorganisation (1985), S. 141. Zu dem Unternehmensziel der Wertsteigerung siehe Kapitel I.