

Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann

# Modul 32591 Konzerncontrolling

Kurs 42040  
Kurseinheit 2:  
Instrumente des Konzerncontrolling

## LESEPROBE

Fakultät für  
**Wirtschafts-  
wissenschaft**

Der Inhalt dieses Dokumentes darf ohne vorherige schriftliche Erlaubnis durch die FernUniversität in Hagen nicht (ganz oder teilweise) reproduziert, benutzt oder veröffentlicht werden. Das Copyright gilt für alle Formen der Speicherung und Reproduktion, in denen die vorliegenden Informationen eingeflossen sind, einschließlich und zwar ohne Begrenzung Magnetspeicher, Computerausdrucke und visuelle Anzeigen. Alle in diesem Dokument genannten Gebrauchsnamen, Handelsnamen und Warenbezeichnungen sind zumeist eingetragene Warenzeichen und urheberrechtlich geschützt. Warenzeichen, Patente oder Copyrights gelten gleich ohne ausdrückliche Nennung. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1            Lehrziele der Kurseinheit .....	1
2            Einleitung .....	2
2.1       Kennzahlen als maßgebende Steuerungsgrößen des Konzerncontrollings .....	2
2.2       Begriffsabgrenzung.....	3
2.3       Die Verfahren der konzerninternen Steuerung von Geschäftsbereichen im Überblick .....	4
3            Organisationsstrukturanalyse.....	6
3.1       Vorbemerkung .....	6
3.2       Funktionale Organisation .....	6
3.2.1    Konzeption.....	6
3.2.2    Stärken und Schwächen.....	8
3.2.3    Kritische Würdigung .....	9
3.3       Divisionale Organisation .....	10
3.3.1    Konzeption.....	10
3.3.2    Stärken und Schwächen.....	13
3.3.3    Kritische Würdigung .....	16
3.4       Zusammenfassung und Bedeutung für das Konzerncontrolling.....	17
4            Rentabilitätsanalysen.....	20
4.1       Vorbemerkung .....	20
4.2       Umsatz- und ergebnisorientierte Kennzahlen .....	21
4.2.1    Umsatzrendite (ROS).....	21
4.2.2    Traditionelle jahresabschlussorientierte Kapitalrenditen (ROE, ROA, ROI).....	24
4.2.3    Moderne jahresabschlussorientierte Kapitalrendite (ROCE) .....	29
4.2.4    Cash Flow-orientierte Kapitalrendite (CFROI).....	33
4.2.5    Pay off Period-Methode .....	40
4.3       Aufwands- und ertragsorientierte Kennzahlen .....	43
4.3.1    Konzeption der Erfolgsspaltung.....	43
4.3.2    Ausgewählte Kennzahlen der Erfolgsspaltung.....	49
4.3.3    Kritische Würdigung .....	52
4.4       Analysekonzepte für die praktische Gestaltung.....	53

4.4.1	Tabellarische Kennzahlenanalyse .....	53
4.4.2	Grafische Kennzahlenanalyse .....	55
4.5	Zusammenfassung und Bedeutung für das Konzerncontrolling.....	56
5	Kapitalmarktorientierte Wertbeitragsanalysen.....	60
5.1	Vorbemerkung .....	60
5.2	Der Shareholder Value-Ansatz von Rappaport.....	60
5.2.1	Konzeption.....	60
5.2.2	Einführung in das Rechenverfahren .....	61
5.2.3	Ermittlung der bewertungsrelevanten Cash Flows .....	63
5.2.4	Das Konzept der gewogenen durchschnittlichen Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital: WACC-Ansatz) .....	67
5.2.5	Ermittlung der Werttreiber .....	70
5.2.6	Ermittlung der Kapitalkosten .....	79
5.2.7	Berücksichtigung von Steuern .....	95
5.2.8	Stärken und Schwächen.....	98
5.2.9	Kritische Würdigung .....	99
5.2.10	Abschließendes Beispiel .....	101
5.3	Der Ansatz des Economic Value Added (EVA) .....	104
5.3.1	Konzeption.....	104
5.3.2	Stärken und Schwächen.....	107
5.4	Kritische Würdigung .....	107
5.5	Probleme kapitalmarktorientierter Wertbeitragsanalysen.....	108
5.5.1	Ermittlung der gewogenen durchschnittlichen Kapitalkosten.....	108
5.5.2	Existenz von unvollkommenen Kapitalmärkten .....	111
5.6	Zusammenfassung und Bedeutung für das Konzerncontrolling.....	114
6	Konkurrenzanalyse (Benchmarking).....	117
6.1	Vorbemerkung .....	117
6.2	Konzeption.....	117
6.3	Probleme der Konkurrenzanalyse .....	120
6.3.1	Datenbeschaffung .....	120
6.3.2	Marktführer/innenschaft .....	122
6.4	Zusammenfassung und Bedeutung für das Konzerncontrolling.....	123
7	Verrechnungspreise .....	124
7.1	Vorbemerkung .....	124
7.2	Ziele und Aufgaben von Verrechnungspreisen .....	125

---

7.3	Ökonomische Ansätze zur Bestimmung von Verrechnungspreisen .....	130
7.3.1	Marktpreisorientierte Verrechnungspreise .....	130
7.3.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	134
7.3.3	Verrechnungspreise durch Verhandlungen.....	145
7.4	Gesetzliche Einschränkungen bei der Wahl von Verrechnungspreisen .....	148
7.4.1	Notwendigkeit zur rechtlichen Überprüfung von Verrechnungspreisen .....	148
7.4.2	Steuerrechtliche Zulässigkeit von Methoden zur Bestimmung von Verrechnungspreisen .....	149
7.5	Zusammenfassung und Bedeutung für das Konzerncontrolling.....	153
	Kontrollfragen.....	155
	Anhang 1 .....	159
	Anhang 2 .....	163
	Literaturverzeichnis.....	173
	Stichwortverzeichnis.....	177

# 1 Lehrziele der Kurseinheit

Vorrangiges Ziel des Beteiligungs- bzw. Konzerncontrollings ist, die lokalen Einheiten im Sinne des Gesamtunternehmens zielgerichtet zu führen und zu koordinieren. Dabei sollten jedoch lokale Interessen beim Aufbau und der Weiterentwicklung der Controllinginstrumente Berücksichtigung finden, damit es nicht zu lokalen Akzeptanzproblemen kommt, die erhebliche Fehlsteuerungen im Konzern nach sich ziehen können. Denn es ist anzunehmen, dass es aufgrund der innerhalb eines Konzerns zu vollziehenden z. T. sehr heterogenen Betriebs- und Geschäftsprozesse zu einer divergierenden Interessenlage zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften kommt. Ziel des Studienbriefes ist, die in der Unternehmenspraxis am meisten verwendeten Controllinginstrumente aufzuzeigen und vor dem Hintergrund des jeweiligen Konzernkontextes kritisch zu.

## Allgemeine Lehrziele

Nach gründlichem Durcharbeiten dieser KE sollten Sie dazu befähigt sein, ausführlich Auskunft darüber zu geben,

## Spezielle Lehre

- was unter einer Organisationsstrukturanalyse zu verstehen ist und wodurch sich divisionale von funktionalen Organisationsformen unterscheiden sowie
- welche Kennzahlen zur lokalen Unternehmenssteuerung im Konzerncontrolling unter besonderer Berücksichtigung von praktischen Erwägungen besonders geeignet sind.

Ferner sollten Sie in Grundzügen erläutern können, was man unter folgenden Begriffen versteht:

- Geschäftsbereich,
- Rentabilitätsanalysen,
- umsatz- und ergebnisorientierte Kennzahlen,
- traditionelle, moderne und Cash Flow-orientierte Kapitalrenditen,
- Pay off Period-Methode,
- aufwands- und ertragsorientierte Kennzahlen,
- Erfolgsspaltung,
- grafische und tabellarische Kennzahlenanalyse,
- Benchmarking sowie
- Verrechnungspreise.

Am Ende der KE finden Sie zu den jeweiligen Kapiteln zahlreiche Kontrollfragen, die Sie bitte zur Überprüfung Ihres Lernfortschrittes in Eigenregie bearbeiten. Die Lösungen zu den Kontrollfragen finden Sie in den entsprechenden Abschnitten des Studienbriefes. Zudem stellt die Bearbeitung der Kontrollfragen eine Wiederholung des Stoffes dar und dient somit als vorbereitende Übung auf die Abschlussklausur.

## Kontrollfragen

### 4.2.5.3 Kritische Würdigung

Andere Entscheidungsverfahren geben Aufschluss darüber, ob eine Investition zur Wertsteigerung beiträgt (Kapitalwertmethode) bzw. wie hoch die zu erwartende Rendite ist (interner Zinsfuß). Dabei müssen die Cash Flows aller Perioden berücksichtigt werden. Die Ergebnisse dieser Berechnungen können durch außergewöhnlich hohe Cash Flows in späteren Jahren beeinflusst werden. Da die Planungssicherheit abnimmt, je weiter das Planungsjahr vom Entscheidungsjahr entfernt liegt, stellt dies ein zusätzliches Risiko dar. Somit stellt die Pay off Period-Methode eine *sinnvolle Ergänzung zu anderen Instrumenten der Investitionsrechnung* dar. Die Varianten der Methode geben dem zentralen Controlling wertvolle Zusatzinformationen zur Beurteilung des Risikos.

**Fazit**

## 4.3 Aufwands- und ertragsorientierte Kennzahlen

### 4.3.1 Konzeption der Erfolgsspaltung

Ziel der Erfolgsspaltung ist die systematische *Zerlegung des auf Basis des Jahresabschlusses ermittelten Periodenerfolgs in ordentliche und nicht ordentliche Bestandteile (Erfolgsquellenanalyse)*, um insbes. die das Kerngeschäft einer Tochtergesellschaft betreffenden Betriebs- und Geschäftsprozesse detaillierter nachvollziehen und daraufhin entsprechende Zielvorgaben ableiten zu können.<sup>65</sup> Die hohe Bedeutung, die dem internen Betriebsergebnis beizumessen ist, deckt sich mit den Befunden der externen Bilanzanalyse, die den ordentlichen Betriebserfolg als wichtigen Indikator zur Früherkennung einer Krise identifiziert. Ferner wünscht man sich aus Sicht des zentralen Controllings, die unüberschaubare Vielfalt der Einzelpositionen auf wenige, besser erfassbare Positionen zu verringern. Erfolgsspaltung steht damit erstens *im Dienste der Informationsverdichtung*. Darüber hinaus gilt es anzustreben, solche Gruppen von Positionen zu bilden, die in sich ähnlich, untereinander aber unterschiedlich sind. Dadurch sollen Probleme offen gelegt werden, die auf unterschiedliche Einflüsse zurückgehen. Erfolgsspaltung steht damit zweitens *im Dienste einer segmentierten Schwachstellenanalyse*, durch die die spezifischen Problemsegmente identifiziert und ihre Ursachen lokalisiert werden können.

**Ziel der Erfolgsspaltung**

Zunächst gilt es sicherzustellen, dass das Ergebnis um alle *nicht ordentlichen Elemente* bereinigt wird.<sup>66</sup> Bei den nicht ordentlichen Ergebnisbestandteilen mag man zunächst nur an die Buchgewinne aus *Abgängen von Gegenständen des Anlagevermögens* denken. Diese stellen aber für die Analysearbeit des/r zentralen Controllers/in kein derliches Problem dar. Derartige Sachverhalte sind offensichtlich und den Berichtsempfängern/innen in der Regel vorab bekannt, bei größeren Transaktionen waren diese zumeist in die Disposition eingebunden. Analytisch anspruchsvoller ist das Erkennen von *Gestaltungsmaßnahmen mit engem Bezug zum operativen Geschäft*. Zu nennen sind bspw.:

**Vorgehensweise bei der Erfolgsspaltung**

<sup>65</sup> Vgl. Hauschildt (2000), S. 35 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Grenz (2000), S. 312 f.

- Die Auflösung oder Bildung von Rückstellungen: Hier ist vor allem die Beurteilung der Angemessenheit neugebildeter Rückstellungen aus Sicht des/r Berichtsempfängers/in nur sehr begrenzt möglich;
- die Vereinnahmung von Jahresrabatten oder Provisionen, ggf. auch für mehrere Jahre, in einem Ergebnis, sowie
- die Periodenzuordnung von Umsatzerlösen und entsprechenden Ergebnisanteilen.

Darüber hinaus ist der Effekt aus saisonalen Schwankungen bei unterjährigen Analysen zu berücksichtigen. Nach der Separierung nicht ordentlicher Ergebnisbestandteile ist der Einfluss des *Finanzergebnisses* zu identifizieren, um so zum ordentlichen Betriebsergebnis zu gelangen, welches im Gegensatz zu den nicht ordentlichen Elementen zumeist voll liquiditätswirksam – im Sinne von zahlungsorientiert – ist.

### Krisen als Ausgangspunkte der Erfolgsspaltung

Im Folgenden wird ein bilanzanalytisches Konzept der Erfolgsspaltung vorgestellt, anhand dessen sich die Zielsetzungen des zentralen Controllings im Hinblick auf eine operative Erfolgsplanung und -kontrolle der lokalen Tätigkeiten effizient umsetzen lassen. Dabei wird auf die *Kenntnisse der bilanzanalytischen Krisenforschung* zurückgegriffen, da im Zweifel davon auszugehen ist, dass eine Tochtergesellschaft, wie jedes andere Einzelunternehmen auch, bestrebt ist, *Misserfolge zu kaschieren* und sich gegenüber der Muttergesellschaft möglichst in ein positives Licht zu rücken. Dadurch erhält sich die Tochtergesellschaft zum einen eine gewisse Autonomie in der Durchführung ihrer Geschäfte, da sie nicht ständig auf Rückfragen der Konzernzentrale – wie bei anhaltender Erfolglosigkeit üblich – zu antworten hat. Zum anderen erhofft sie sich, durch eine positive Darstellung der Erfolgslage einen höheren Mittelzufluss aus der Zentrale, mit denen eine höhere Anzahl eigener zukunfts-trächtiger Projekte durchgeführt werden kann. Grundsätzlich gilt daher, dass das Zentralcontrolling den von der Tochtergesellschaft überlieferten Informationen *im Zweifel misstrauisch* gegenüber stehen sollte. Auch wenn es „die“ Krise nicht gibt, soll im Folgenden am Beispiel einer häufig vorkommenden *Absatzkrise* gezeigt werden, in welchen *Positionen des Jahresabschlusses* sich die Absatzkrise vorrangig niederschlägt und welche *bilanzpolitischen Maßnahmen* ein in eine Absatzkrise geratendes Industrieunternehmen ergreifen kann, um den durch den wegbrechenden Absatz hervorgerufenen Misserfolg im Jahresabschluss zu kaschieren.<sup>67</sup>

### Krisenverlauf am Beispiel der Absatzkrise

Typischerweise verläuft eine Absatzkrise nach dem folgenden *Muster*:

- Eine von einer Absatzkrise betroffene Tochtergesellschaft erlebt einen mehr oder weniger abrupten *Umsatzrückgang*.
- Der Verkauf an spät und schlecht zahlende Abnehmer/innen wird erforderlich; *Debitoren und Zahlungsausfälle steigen*.
- Die innerbetriebliche Anpassung an die Absatzkrise erfolgt verzögert; die Bestände an *fertigen und unfertigen Erzeugnissen wachsen* an.
- Steigende Lagerbestände und Debitoren müssen (kurzfristig) finanziert werden und bewirken einen *Anstieg der ausgewiesenen Verschuldung*.

<sup>67</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Hauschildt (2000), S. 37 ff.



- Der *Personalaufwand*, ein traditionell remanenter Aufwandsposten, *steigt* bei sinkender Leistung relativ weiter an.
- Der *sonstige betriebliche Aufwand* *wächst* überproportional, wenn Miet- und Leasingaufwendungen steigen, wenn Sozialpläne einzulösen sind und wenn es nicht gelingt, die sonstigen operativen Aufwendungen zurückzuführen.

Alle diese Einflüsse wirken in die gleiche Richtung: Der *ordentliche Betriebserfolg* (als Saldo von Gesamtleistung, Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen, sonstigem betrieblichen Aufwand und sonstigen Steuern) *sinkt*. Die Zinsaufwendungen steigen.

In der Regel reagiert eine von einer Absatzkrise betroffene Tochtergesellschaft – sofern nicht das offene Gespräch mit der Muttergesellschaft gesucht wird – durch folgende *bilanzpolitische Maßnahmen*, um die aufgetretenen Misserfolge zu kaschieren:

#### Misserfolgskaschierung am Beispiel der Absatzkrise

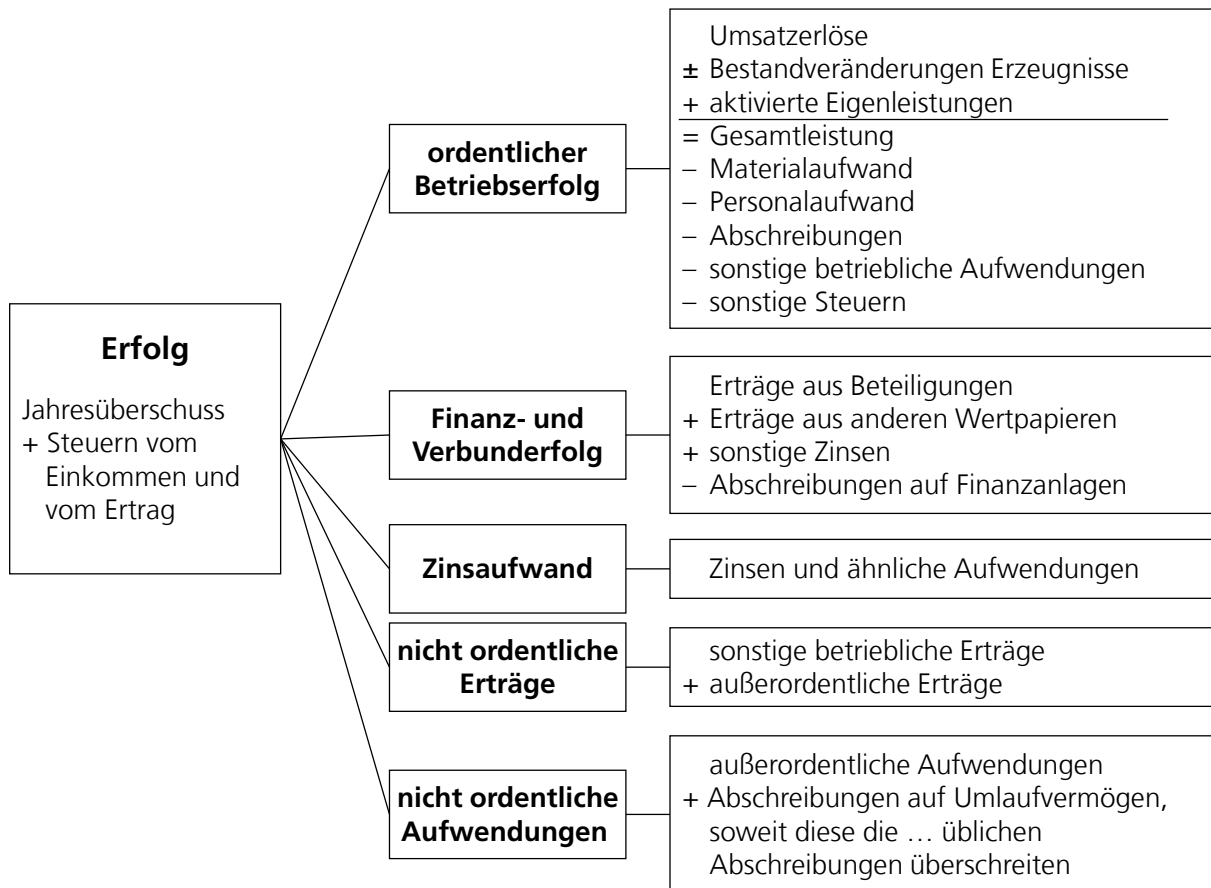
- Bewertungsaktivitäten: Zuschreibungen, Auflösung von Rückstellungen und Wertberichtigungen, Unterlassen von Bildung neuer Rückstellungen,
- Erfolgsausgleich im (Teil-)Konzernverbund: Druck auf eigene, abhängige (Enkel-) Tochtergesellschaften zu höherer Gewinnabführung, Weiterbelastung von Aufwendungen als „Konzernumlagen“ oder Vergütungen von Dienstleistungen bis hin zur fragwürdigen Maßnahme eines „Verkaufs“ der sonst unverkäuflichen Produkte an eigene Tochtergesellschaften,
- Liquidation von Vermögensgütern, insbes. im Rahmen von sale-and-lease-back-Aktionen, aber auch: Abstoß von eigenen Beteiligungen und Immobilien, Outsourcing von einzelnen Betriebsabteilungen,
- Mobilisierung von weiteren außergewöhnlichen und außerordentlichen, nicht in Verbindung mit der normalen Geschäftstätigkeit stehenden Ertragselementen, soweit dieses in der Macht der bilanzierenden Tochtergesellschaft liegt.

Ausgehend von den genannten Maßnahmen der Misserfolgskaschierung sollte sich das zentrale Konzerncontrolling zur Aufdeckung der genannten Schwachstellen an folgendes *Konzept der Erfolgsspaltung* anlehnen:

#### Erfolgsspaltung zum Aufdecken der Misserfolgskaschierung

- (1) Ordentlicher Betriebserfolg,
- (2) Finanz- und (nicht konsolidierter) Verbunderfolg,
- (3) ggf. Zinsaufwendungen,
- (4) nicht ordentliche Erträge und
- (5) nicht ordentliche Aufwendungen.

Dabei ist es *Zielsetzung*, zum einen die zahlungs- von den nicht zahlungsorientierten und zum anderen die nachhaltigen von den einmaligen Erfolgsquellen zu trennen. Im Normalfall einer rentabel laufenden Tochtergesellschaft ist – zumindest mittelfristig – der Nachhaltigkeit gegenüber der Liquiditätswirksamkeit der Vorzug zu geben. In Abbildung 10 ist das Konzept (für die Aufstellung der GuV nach dem Gesamtkostenverfahren) grafisch wiedergegeben.

Abbildung 10: Konzept der Erfolgsspaltung<sup>68</sup>

### Erfolgsspaltung nach dem Gesamt- und dem Umsatz- kostenverfahren

Die Zuordnung relevanter Positionen der GuV<sup>69</sup> zu den einzelnen Quellen der Erfolgsanalyse erfolgt für die Aufstellung der GuV nach dem Gesamt- bzw. nach dem Umsatzkostenverfahren nach folgendem Muster:<sup>70</sup>

<sup>68</sup> In Anlehnung an Hauschildt (2000), S. 42.

<sup>69</sup> Nach § 275 (2) bzw. (3) HGB sind außerordentliche Erträge und Aufwendungen nicht in der GuV anzugeben; gemäß § 285 Nr. 31 HGB müssen sie jedoch im Anhang angegeben werden, „soweit die Beträge nicht von untergeordneter Bedeutung sind“. Nach § 277 (3) HGB müssen außerplanmäßige Abschreibungen auf das Anlage- und auf das Umlaufvermögen entweder in der GuV gesondert ausgewiesen oder im Anhang angegeben werden. Alle anderen, im Analyseschema genannten Posten können direkt der GuV entnommen werden.

<sup>70</sup> Die in den Klammern dargestellten Ziffern beziehen sich auf die Posten gemäß HGB, die den jeweiligen Definitionen (D) des Analyseschemas zugrunde liegen; vgl. zu den Definitionen im Einzelnen Anhang 1.

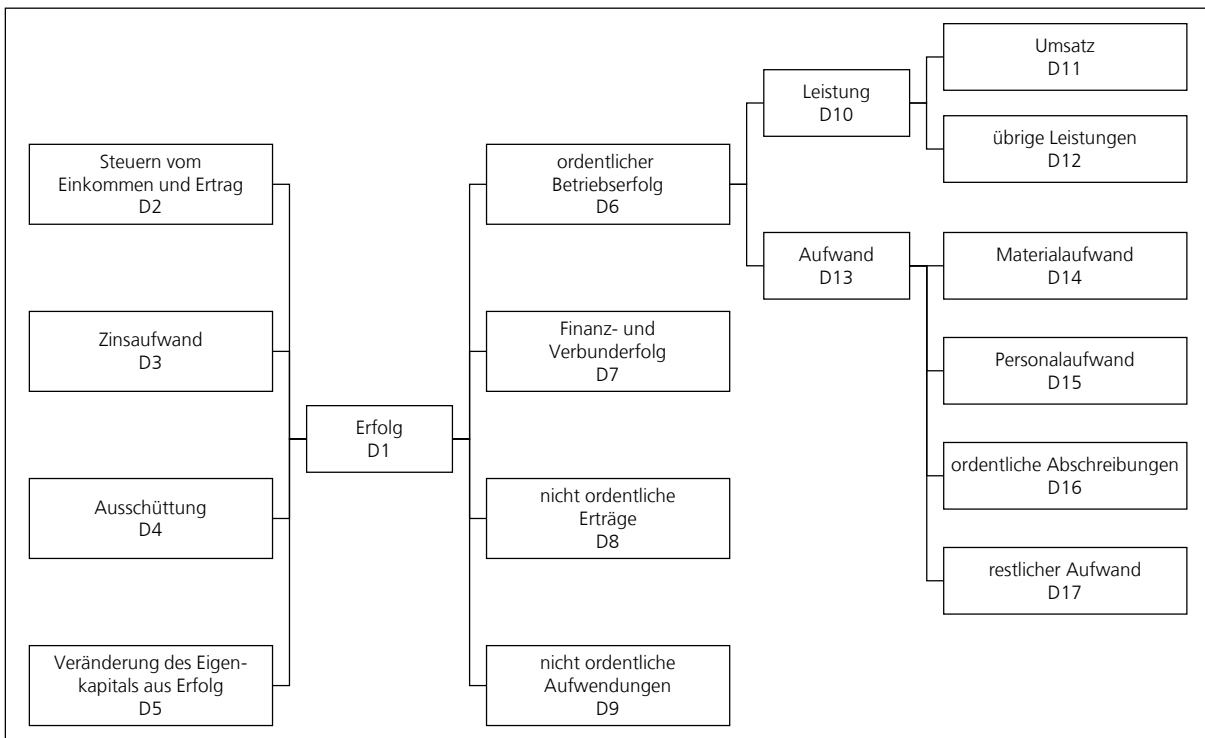


Abbildung 11: Erfolgssplaltung nach dem Gesamtkostenverfahren<sup>71</sup>

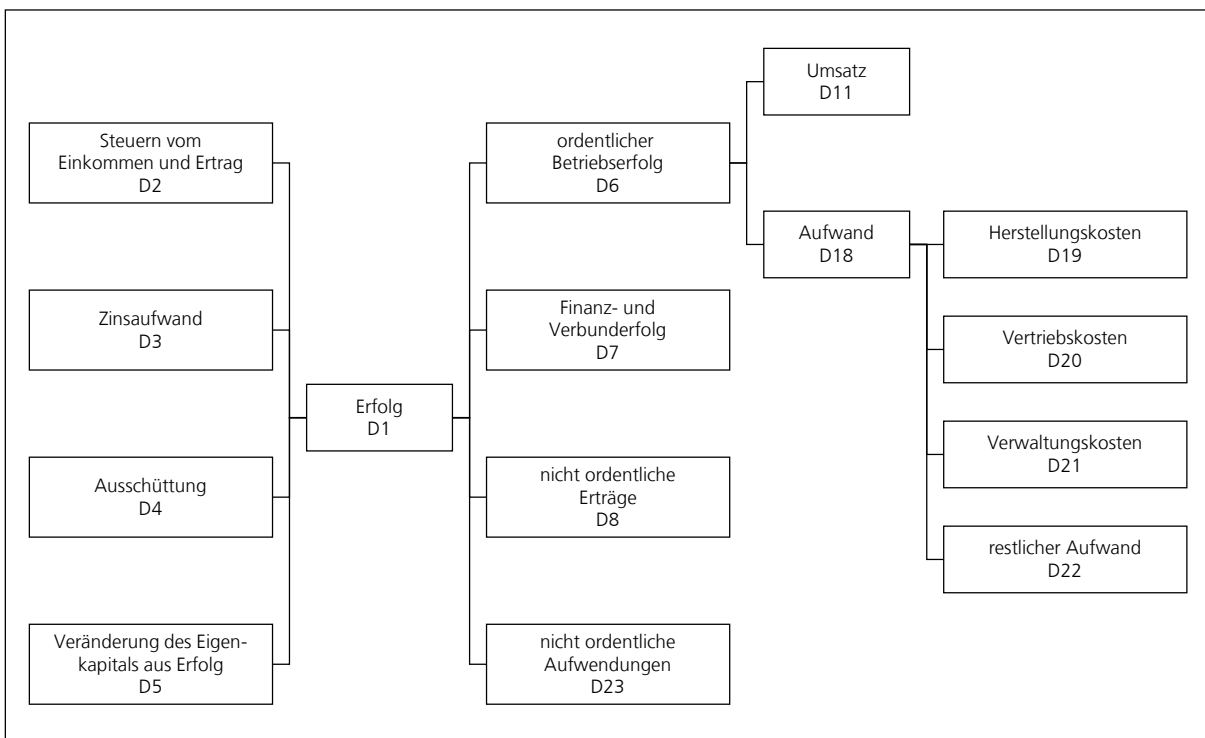


Abbildung 12: Erfolgssplaltung nach dem Umsatzkostenverfahren<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Entnommen aus Hauschildt (2000), S. 42.

<sup>72</sup> Entnommen aus Hauschildt (2000), S. 42.

### Ordentlicher Betriebserfolg

Der ordentliche Betriebserfolg – der *Erfolg des lokalen Kerngeschäfts* – ist im Zweifel *liquiditätsorientiert* und wird wahrscheinlich auch in Zukunft stetig und nachhaltig fließen. Er entspringt den originären Betriebs- und Geschäftsprozessen einer Tochtergesellschaft. Kernkompetenzen, Marktkenntnisse, Beherrschung der Absatzinstrumente, technologisches Know-how, personelle Potenziale und Pflege der Einkaufsbeziehungen gelten als eigentliche Domäne des Managements und begründen auf Dauer den ordentlichen Betriebserfolg. Eigentlich sollte diese Position auch den ordentlichen Teil der *sonstigen betrieblichen Erträge* enthalten. Wenn aber dieser Anteil von der lokalen Einheit nicht bekannt gemacht bzw. nicht überzeugend erläutert wird, wird er gemäß der praktizierten Misstrauensregel der Klasse der schlechteren Erfolge, d. h. konkret den nicht ordentlichen Erträgen, zugeordnet (entgegen dem EBIT). Ferner werden die gewinnabhängigen Steuern vom Einkommen und Ertrag nicht dem ordentlichen Betriebserfolg zugerechnet (wie beim EBIT).

### Finanz- und Verbunderfolg

Der Finanz- und nicht konsolidierte Verbunderfolg ist möglicherweise schon *nicht mehr voll liquiditätswirksam* realisiert. Im Zweifel fließt er auch nicht stetig und nachhaltig. Auf jeden Fall aber entspricht er nicht der eigentlichen betrieblichen Domäne einer industriellen Tochtergesellschaft.

### Zinsaufwendungen

In den Fällen, in denen die *Tochtergesellschaften über die Aufnahme von Fremdkapital weitgehend frei verfügen* können, sind die Zinsaufwendungen gesondert auszuweisen. Sie werden dann bewusst nicht mit dem ordentlichen Betriebserfolg saldiert (wie beim EBIT). Ihr schlagartiger Anstieg ist ein zu wertvolles Misserfolgssignal, als dass es durch Vermischung mit anderen Positionen der Erfolgsquellenanalyse entzogen werden darf.

### Nicht ordentliche Erträge

Die *nicht ordentlichen Erträge* (Summe aus sonstigen betrieblichen Erträgen und außerordentlichen Erträgen) umfassen Liquidations- und Bewertungserträge. *Liquidationserträge* fließen nicht regelmäßig, sondern *einmalig*. Aber sie können immerhin noch zu einem *Zufluss liquider Mittel* führen. Die Liquidation von Vermögensgegenständen ist in betrieblichen Krisensituationen ein wesentliches Instrument der Liquiditätspolitik. Unter dem Druck fehlender Liquidität treten dann Rentabilitätserwägungen zumeist zurück. Die reinen *Bewertungserträge*, wie z. B. Zuschreibungen, Auflösung von Rückstellungen und Sonderposten mit Rücklageanteil, treten *weder stetig noch nachhaltig* auf. In einer massiven Krisensituation werden diese Bewertungserträge massiv mobilisiert.

### Nicht ordentliche Aufwendungen

Im Konzept der an die Krisenforschung angelehnten Erfolgsspaltung werden die *nicht ordentlichen Aufwendungen* nicht mit den nicht ordentlichen Erträgen saldiert. Dahinter steht die Überlegung, dass die nicht ordentlichen Aufwendungen im Krisenfall nicht abweisbar sind. Die nicht ordentlichen Erträge sind hingegen in erheblichem Umfang manipulierbar. Würde man diese beiden Größen saldieren, so würde das nicht abweisbare Ansteigen der nicht ordentlichen Aufwendungen bei einer entsprechenden Anhebung der nicht ordentlichen Erträge im Saldo nicht erkennbar werden.