

# Inhaltsübersicht

A. Vorüberlegungen .....	1
B. Die Konzernunternehmung als Organisationsform .....	19
C. Der Konzern als Rechtsform .....	65
D. Aufgaben einer Konzernunternehmungslehre .....	115
E. Konzernentstehung .....	133
F. Konzernorganisation.....	171
G. Konzernführung.....	203
H. Konzernpersonalwirtschaft.....	233
I. Konzernmitbestimmung .....	261
J. Konzernfinanzwirtschaft .....	315
K. Konzernrechnungslegung .....	353
L. Konzernbesteuerung .....	391
M. Konzernhaftung .....	427
N. Konzernüberwachung .....	447

# Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
<b>A. Vorüberlegungen .....</b>	<b>1</b>
I. Forschungsstand .....	1
II. Untersuchungsgegenstand .....	3
1. Konzernerfolgsermittlung .....	10
2. Konzernerfolgsbesteuerung .....	12
3. Konzernerfolgsverwendung .....	15
<b>B. Die Konzernunternehmung als Organisationsform .....</b>	<b>19</b>
I. Personenverbundene Unternehmungen .....	24
1. Gesellschafterorientierte Verflechtungen .....	26
2. Aufsichtsratsorientierte Verflechtungen .....	29
3. Geschäftsführungsorientierte Verflechtungen .....	31
4. Kombinationsformen .....	33
II. Institutionenverbundene Unternehmungen .....	34
1. Einseitige Beteiligungsverhältnisse .....	34
2. Gegenseitige Beteiligungsverhältnisse .....	35
3. Gemeinschaftsunternehmungen .....	36
III. Funktionenverbundene Unternehmungen .....	39
1. Sparten- oder Divisionalkonzern .....	43
2. Matrixkonzern .....	46
3. Tensor- und Hybridkonzern .....	48
4. Holdingkonzern .....	50
5. Öffentliche Konzerne .....	58
IV. Regionenverbundene Unternehmungen .....	60
1. Nationale Konzernunternehmung .....	60
2. Transnationale Konzernunternehmung .....	60
a. Bilaterale Konzernunternehmung .....	61
b. Multilaterale Konzernunternehmung .....	62
3. Supranationale Konzernunternehmung .....	62

C. Der Konzern als Rechtsform .....	65
I. Nationales Recht .....	65
1. Verbundene Unternehmen .....	65
a. Aktienrecht .....	66
aa. Mehrheitsbesitz und Mehrheitsbeteiligung .....	66
ab. Abhängigkeit .....	67
b. Handelsrecht .....	69
2. Konzerne im aktienrechtlichen Sinne .....	72
a. Organisatorische Struktur .....	75
b. Rechtliche Grundlagen .....	77
ba. Eingliederung .....	77
bb. Vertragskonzerne .....	80
bc. Faktische Konzerne .....	86
3. Konzerne außerhalb des Aktienrechts .....	94
a. GmbH-Konzerne .....	94
aa. GmbH-Vertragskonzerne .....	96
ab. Faktische GmbH-Konzerne .....	97
b. Personengesellschaftskonzerne .....	99
II. EG-Recht, Trans- und Supranationales Recht .....	102
1. Neunte EG-Richtlinie - Konzernrichtlinie .....	104
2. Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) .....	109
3. Statut einer Europäischen Aktiengesellschaft .....	111
D. Aufgaben einer Konzernunternehmenslehre .....	115
I. Konzernrecht .....	115
II. Konzernunternehmensordnung .....	120
E. Konzernentstehung .....	133
I. Bildung .....	133
1. Wachstumsstrategien .....	133
2. Beteiligungsformen .....	136
3. Beteiligungserwerb .....	138
a. Erwerb auf dem Markt .....	139
b. Unmittelbarer Erwerb vom bisherigen Beteiligten .....	139
c. Übernahme .....	140
d. Eingliederung und Verschmelzung .....	152
II. Erweiterung .....	153
1. Tochtergesellschaften .....	153
2. Spaltung .....	154

Inhaltsverzeichnis	XIII
III. Umorganisation (corporate restructuring).....	159
1. Rechtliche Rahmenbedingungen .....	159
2. Organisatorische Wege .....	165
a. Spin-off.....	166
b. Management-buyout .....	166
c. Streamlining .....	169
F. Konzernorganisation.....	171
I. Aufbauorganisation .....	171
II. Ablauforganisation .....	190
G. Konzernführung.....	203
I. Leitung .....	203
II. Planung .....	211
1. Generelle Ziel- und Rahmenplanung .....	215
2. Strategische Planung .....	216
3. Taktische und operative Planung.....	219
4. Ergebnis- und Finanzplanung .....	220
III. Konzernpolitik .....	221
H. Konzernpersonalwirtschaft .....	233
I. Rahmenbedingungen .....	233
II. Individualarbeitsrecht .....	241
III. Kollektivarbeitsrecht .....	254
IV. Personalplanung .....	256
I. Konzernmitbestimmung .....	261
I. Organe und Kompetenzen .....	264
1. Konzernbetriebsrat.....	264
2. Konzernwirtschaftsausschuß.....	271
3. Konzernsprecherausschuß.....	274
4. Konzernaufsichtsrat .....	278
a. Montan-Mitbestimmungsgesetze 1951 und 1956 .....	279
b. Betriebsverfassungsgesetz 1952 .....	283
c. Aktiengesetz 1965.....	285
d. Mitbestimmungsgesetz 1976.....	285
5. Tendenzschutz.....	291
6. Internationaler Konzern .....	294

II. Funktionen.....	300
1. Konzernbildung .....	304
2. Konzernpolitik .....	305
3. Konzernorganisation und -struktur .....	308
4. Konzerninformation .....	310
 J. Konzernfinanzwirtschaft .....	 315
I. Finanzierungsstrategien .....	315
1. Zentrale Konzernfinanzwirtschaft .....	327
2. Dezentrale Konzernfinanzwirtschaft .....	331
II. Verrechnungspreise .....	333
1. Preisvergleichsmethode .....	338
2. Wiederverkaufspreismethode .....	339
3. Kosten-Plus-Methode .....	340
4. Konzernumlagen .....	341
III. Rücklagenbildung.....	343
IV. Gewinnausschüttung .....	348
 K. Konzernrechnungslegung .....	 353
I. Konzernabschluß und Konzernlagebericht .....	353
1. Konzernbilanz und Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung.....	355
a. Konsolidierungskreis .....	355
b. Konsolidierungsmethoden .....	362
ba. Kapitalkonsolidierung .....	363
bb. Schuldenkonsolidierung .....	368
bc. Zwischenergebniseliminierung .....	368
bd. Aufwands- und Ertragskonsolidierung .....	370
2. Konzernanhang .....	372
3. Konzernlagebericht .....	374
II. Konzernbilanzpolitik .....	378
III. Erfolgskonzeptionen .....	387
 L. Konzernbesteuerung .....	 391
I. Nationale Konzerne.....	391
1. Steuerliche Gewinnermittlung und Bemessungsgrundlagen .....	391
a. Ertragsteuerliches Schachtelprivileg .....	394
b. Ertragsteuerliche Organschaft .....	398
2. Vermögensermittlung.....	404
3. Umsatzermittlung .....	406
4. Steuerplanung und Steuerpolitik .....	408

Inhaltsverzeichnis	XV
II. Internationale Konzerne .....	413
1. Besteuerung internationaler Unternehmensverbindungen.....	413
2. Steuerplanung und Steuerpolitik .....	420
 M. Konzernhaftung.....	 427
I. Unternehmungshaftung .....	429
1. Haftungssegmentierung .....	431
a. Risikotrennung .....	431
b. Zusammenfassung der Ergebnisse (Verlustsaldierung).....	434
2. Haftungserweiterung bzw. -kumulierung.....	434
a. Treuepflichten .....	435
b. Verhaltenshaftung .....	435
c. Zustands- bzw. Strukturhaftung.....	436
II. Gesellschafterhaftung .....	437
III. Konzernhaftungsmanagement .....	440
 N. Konzernüberwachung .....	 447
I. Überwachungsaufgaben .....	447
II. Interne Überwachungsträger .....	452
1. Interne Konzernrevision .....	452
2. Konzerncontrolling .....	455
III. Externe Überwachungsträger.....	463
1. Aufsichtsrat.....	463
2. Konzernabschlußprüfung .....	475
3. Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung.....	481
4. Steuerliche Konzernaußenprüfung.....	483
5. Kartellbehörde und Monopolkommission .....	488
IV. Grundsätze ordnungsmäßiger Konzernüberwachung .....	493
 Anhang: Gesetzestexte .....	 501
Literaturverzeichnis .....	573
Rechtsprechungsverzeichnis .....	609
Namensverzeichnis .....	611
Schlagwortverzeichnis .....	615

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Konzernunternehmung im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Vielheit und rechtlicher Einheit .....	5
Abb. 2: Operationale Organisationsstruktur .....	7
Abb. 3: Statutarische Organisationsstruktur .....	8
Abb. 4: Bilanzielle Organisationsstruktur .....	11
Abb. 5: Steuerliche Organisationsstruktur .....	14
Abb. 6: Terminologische Grundordnung: Konzernunternehmung - Konzerunternehmen - Konzernbetrieb .....	22
Abb. 7: Vorteile personeller Verflechtungen in Konzernunternehmungen .....	25
Abb. 8: Varianten des interlocking shareholdership .....	27
Abb. 9: Beispiel für ein interlocking supervisorship .....	31
Abb. 10: Beispiel für ein interlocking directorship zwischen zwei Gruppen .....	32
Abb. 11: Beispiel einer einfachen Kombination personeller Verflechtungen auf verschiedenen Hierarchieebenen zweier Unternehmensgruppen .....	33
Abb. 12: Einseitige unmittelbare und mittelbare Beteiligungen .....	35
Abb. 13: Einfache und mehrfache wechselseitige Beteiligungen .....	35
Abb. 14: Varianten konzernbildender bzw. konzernreduzierender Gemeinschaftsunternehmungen .....	37
Abb. 15: Einfache und wechselseitige Gemeinschaftsunternehmen .....	38
Abb. 16: Struktur eines einfachen funktional gegliederten Spartenkonzerns .....	43
Abb. 17: Organisationsstruktur der <i>Siemens AG</i> , München / Berlin (1989) .....	45
Abb. 18: Einfacher Matrixkonzern .....	47
Abb. 19: Grundstruktur eines Tensorkonzerns .....	48
Abb. 20: Hybride Konzernorganisationsstruktur .....	50
Abb. 21: Grundformen einer Finanz- bzw. Führungsholding .....	51
Abb. 22: Beispiel eines einfachen Holdingkonzerns .....	52
Abb. 23: Zulässige Kombinationsmöglichkeiten von Finanz- und Führungs-, Dach- und Zwischen- sowie Auslands- und Landesholdinggesellschaften	52

Abb. 24: Beispiel einer produkt- und regionendifferenzierten Management-Holding .....	54
Abb. 25: Konzernstruktur des <i>RWE AG</i> -Konzerns .....	56
Abb. 26: Überschneidende Definitionsmengen "verbundener Unternehmen" nach den Vorschriften des AktG und des HGB .....	65
Abb. 27: Struktureller Zusammenhang zwischen verbundenen Unternehmen nach den Vorschriften des AktG und einer Konzernunternehmung .....	68
Abb. 28: Der Unternehmensverbund nach § 271 Abs. 2 HGB aus der Sicht einer Kapitalgesellschaft .....	70
Abb. 29: Hierarchie potentieller konzernspezifischer Regelungsfunktionen .....	115
Abb. 30: Aufgaben einer Konzernunternehmenslehre .....	121
Abb. 31: Formen der Spaltung .....	155
Abb. 32: Grundkonzeption der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre .....	177
Abb. 33: Bausteine einer Konzernorganisation nach <i>K. Bleicher</i> .....	180
Abb. 34: Segregierter Konzerntyp mit rechtlich selbständigen und unselbständigen Zwischen- und Grundeinheiten .....	181
Abb. 35: Integrierter Konzerntyp mit rechtlich selbständigen Zwischeneinheiten ...	182
Abb. 36: Integrierter Konzerntyp mit rechtlich unselbständigen Zwischeneinheiten	182
Abb. 37: Gestaltung des Strategieprozesses am Beispiel der <i>PWA AG</i> , Raubling ..	190
Abb. 38: Strategieverdichtung als Element der Strategieentwicklung am Beispiel der <i>Daimler Benz AG</i> , Stuttgart .....	191
Abb. 39: Potentielle Teilplanungskomplexe in einer Konzernunternehmung .....	213
Abb. 40: Determinanten der Strategieverdichtung .....	218
Abb. 41: Interdependenzen der Personalplanungsfelder .....	238
Abb. 42: Zuständigkeiten des Einzel-, Gesamt- und Konzernbetriebsrats in deutschen Großunternehmen und Konzernen .....	271
Abb. 43: Gremien- und Wahlstruktur nach dem SprAuG zur Vertretung der leitenden Angestellten .....	276
Abb. 44: Mitbestimmung im Montan-Konzern (MitbestErgG 1956/1988) .....	281
Abb. 45: Konzernmitbestimmung nach dem BetrVG 1952 .....	284
Abb. 46: Konzernmitbestimmung nach den Vorschriften des MitbestG 1976 .....	288



Abb. 47: Modellwahl zur Arbeitnehmerbeteiligung in der S. E. (Stand: August 1989) .....	299
Abb. 48: Idealtypischer Entscheidungsprozeß zwischen Ober- und Untergesellschaft im Vertragskonzern .....	301
Abb. 49: Idealtypischer Entscheidungsprozeß im faktischen Konzern .....	302
Abb. 50: Finanzierungsformen im internationalen Konzern .....	319
Abb. 51: Pyramiden-Effekt in einer Konzernunternehmung mit Mehrheitsbeteiligungen .....	320
Abb. 52: Finanzierungsstruktur und -qualität von Beteiligungsverhältnissen im fiktiven Einzel- und Konzernabschluß .....	321
Abb. 53: Finanz- und Beteiligungsstruktur des <i>coop</i> -Konzerns .....	324
Abb. 54: Finanz- und Beteiligungsstruktur der <i>ASKO-Massa</i> -Gruppe .....	325
Abb. 55: Zentrale Konzernfinanzierung .....	326
Abb. 56: Dezentrale Konzernfinanzierung .....	326
Abb. 57: Basis-, Steuerungs- und Kontrollentscheidungen bei finanzieller Steuerung ausländischer Produktionsgesellschaften über Budgets.....	330
Abb. 58: Beispiele verdeckter Vorteilszuwendungen .....	335
Abb. 59: Gewinnverlagerungsmöglichkeiten in der nationalen wie internationalen Konzernunternehmung bei vorgegebenen Liefer- und Leistungsbeziehungen .....	336
Abb. 60: Konkretisierung des Grundsatzes "true and fair view" .....	360
Abb. 61: Konzernverflechtungen und Konsolidierungsmaßnahmen .....	362
Abb. 62: Abgrenzung der Voraussetzungen für die Wahl zwischen Voll-, Quoten- und Equitykonsolidierung sowie dem Ansatz zum Anschaffungswert .....	367
Abb. 63: Höhe der Zwischenergebniseliminierung beim Ansatz konzerninterner Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten .....	369
Abb. 64: Strukturierung der Konsolidierung anderer Erträge und Aufwendungen ..	371
Abb. 65: Steuereffekte der gewerbesteuerlichen Organschaft .....	404
Abb. 66: Zielsystem einer internationalen Steuerpolitik .....	422
Abb. 67: Funktionswandel eines modernen Konzernunternehmenscontrolling .....	457

Abb. 68: Stellung und Beziehungsgefüge eines Konzerncontrolling in einer mehrfach gestuften Produkt-/Markt-Konzernunternehmung .....	459
Abb. 69: Disziplinarische und fachliche Weisungsbeziehungen zwischen dem Zentralcontroller und den Bereichs-Controllern in der Konzernunternehmung	461
Abb. 70: Informationsrechte des Konzernabschlußprüfers .....	479
Abb. 71: Satzsystem: Grundprinzipien und allgemeine Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung .....	497