

# Konzernmanagement

Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis

VON

Prof. Dr. Eberhard Scheffler

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Konzernmanagement – Scheffler

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

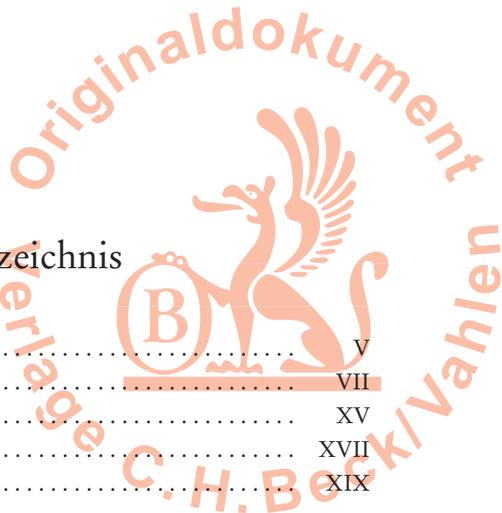
Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Unternehmensführung, Controlling – Management

Verlag Franz Vahlen München 2005

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 3097 4



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX

## A. Grundlagen

I. Der Konzern in betriebswirtschaftlicher Sicht .....	1
II. Rechtliche Grundlagen .....	3
1. Übersicht .....	3
2. Verbundene Unternehmen .....	4
3. Der rechtliche Konzernbegriff .....	5
a) Einheitliche Leitung .....	5
b) Konzernarten .....	6
(1) Der Vertragskonzern .....	6
(2) Der faktische Konzern .....	8
(a) Abhängige AG .....	9
(b) Abhängige GmbH .....	10
(c) Abhängige Personengesellschaft .....	11
4. Rechte und Pflichten der Konzernleitung .....	12
a) Rechtsform und Unternehmensführung .....	12
b) Konzernleitungspflicht .....	14
c) Nachteilsausgleich im faktischen Konzern .....	15
d) Informationsrechte .....	16
III. Konzernbildung .....	18
1. Motive und Gründe der Konzernbildung .....	18
2. Alternativen zur Konzernbildung .....	20
3. Entstehung von Konzernen .....	22
4. Erwerb und Veräußerung von Unternehmen .....	24
a) Der Erwerb von Unternehmen .....	25
(1) Ziele .....	25
(2) Projektstudie .....	27
(3) Grundzüge der Unternehmensbewertung .....	31
(4) Übernahme und Integration des erworbenen Unternehmens .....	37
b) Der Verkauf von Unternehmen .....	40
(1) Anlässe .....	40
(2) Durchführung .....	41
5. Erwerbs- und Übernahmeangebote .....	42
a) Ziele und Erfolgsrisiken von Erwerbs- und Übernahmeangeboten .....	42
b) Betroffene Interessen .....	43

c) Gesetzliche Regelungen	44
(1) Normen und Begriffe	44
(2) Allgemeine Grundsätze	45
(3) Inhalt der Angebotsunterlage	46
(4) Stellungnahme der Zielgesellschaft	47
(5) Abwehrmaßnahmen	48
(6) Veröffentlichungen und Annahme	50
d) Vorbeugende Abwehrmaßnahmen	51
(1) Satzungsgemäße Abwehrmaßnahmen	52
(2) Beeinflussung der Anteilseignerstruktur	53
(3) Unternehmerische Maßnahmen	54
e) Generelle Würdigung von Übernahmeangeboten	56
IV. Konzernorganisation	56
1. Konzerntypen	57
2. Stammhaus- oder Holdingkonzern (Konzernstruktur)	59
a) Der Stammhauskonzern	59
b) Die Holding	60
(1) Die Finanzholding	60
(2) Die Managementholding	62
c) Der Holding-Konzern	63
3. Konzern und Teilkonzern	66
4. Die Organisation des Konzernmanagements	67
5. Personelle Verflechtungen im Konzernmanagement	70

## B. Die Führung des Konzerns

I. Führung von Unternehmen und Konzernen	75
1. Der Führungsprozess	75
2. „Echte“ Führungsentscheidungen	76
3. Umfang und Art der einheitlichen Leitung der Konzernunternehmen	78
a) Mindestumfang der Konzernführung	78
b) Zentrale oder dezentrale Konzernleitung	80
c) Führungsstil, integriertes Management	81
d) Originäre Führungsaufgaben der Konzernleitung	83
II. Die Aufgabenbereiche der Konzernleitung	85
1. Normative Konzernführung	85
2. Strategische Konzernführung	88
a) Strategische Unternehmensführung	88
b) Strategische Erfolgspositionen	89
c) Strategisches Management im Konzern	90
3. Finanzielle Konzernführung	92
a) Finanzwirtschaftliche Konzernführung	93
b) Erfolgswirtschaftliche Konzernführung	95
c) Sonstige Aufgaben	96
4. Personelle Führungsaufgaben	96
5. Sonstige Führungsbereiche	98
6. Operative Aufgaben der Konzernführung	98
7. Zusammenfassung: Aufgaben der Konzernführung und rechtliche Restriktionen	100

III. Die Konzernobergesellschaft als Gesellschafterin der Tochterunternehmen .....	103
1. Die kapitalmäßige Beteiligung .....	103
2. Die Gesellschafterrechte .....	105
3. Der Aufsichtsrat des Tochterunternehmens .....	106
a) Grundlagen .....	106
b) Zusammensetzung, Amtszeit und innere Ordnung des Aufsichtsrates .....	107
(1) Gesetzliche Bestimmungen .....	107
(2) Wahl und Amtszeit .....	109
(3) Persönliche Voraussetzungen .....	110
(4) Innere Ordnung .....	112
c) Die Aufgaben des Aufsichtsrates .....	114
(1) Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern .....	114
(2) Überwachung der Geschäftsführung .....	117
d) Die Aufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden .....	122
IV. Mitbestimmung der Arbeitnehmer .....	124
1. Die Unternehmens-Mitbestimmung .....	124
2. Die betriebliche Mitbestimmung .....	125
V. Die Überwachung der Konzernleitung .....	128
VI. Corporate Governance .....	130
a) Überblick .....	130
(1) Begriff und Regelungen .....	130
(2) Der Inhalt des Kodex .....	132
b) Die Kodexempfehlungen im Einzelnen .....	133
(1) Hauptversammlung; Informationen an Aktionäre und Dritte .....	133
(2) Aufsichtsrat .....	134
(3) Rechnungslegung .....	138
(4) Abschlussprüfung .....	139
c) Umsetzung der Kodexempfehlungen .....	140

**C. Instrumente der Konzernführung**

I. Konzernverfassung .....	141
II. Konzernplanung und Konzern-Berichtswesen .....	144
1. Inhalt und Ablauf der Planung .....	144
2. Gliederung der Konzernplanung .....	146
3. Zielhierarchie .....	148
4. Strategische Planung .....	150
a) Grundlagen .....	150
b) Strategische Analyse, Segmentierung .....	151
c) Strategische Zielsetzungen .....	154
d) Methoden der strategischen Planung .....	156
(1) Erfahrungskurvenanalyse .....	156
(2) Lückenanalyse .....	158
(3) Portfolioanalyse .....	158
(4) Wettbewerbsbezogene Strategieansätze .....	161

5. Das Konzern-Berichtswesen	164
a) Die Kosten- und Leistenrechnung als Führungsinstrument	165
(1) Begriffe der Kostenrechnung	165
(2) Systeme der Kostenrechnung	167
(3) Kostenanalyse	170
(4) Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsgrundlage	171
b) Die kurzfristige Erfolgsrechnung	173
c) Sonstige Berichtsbestandteile	177
d) Balanced Scorecard	179
III. Konzern-Controlling	181
1. Grundlagen	181
a) Begriff und Entwicklung des Controlling	181
(1) Funktional	181
(2) Institutionell	183
b) Organisation des Controlling	184
c) Aufgaben des Konzern-Controlling	185
(1) Konzernplanung	186
(2) Steuerung des Konzerns	187
d) Funktion und Aufgaben des Konzern-Controllers	188
(1) Allgemein	188
(2) Aufgabenbeschreibung für den Konzern-Controller (Beispiel)	191
IV. Konzerninterne Lieferungen und Leistungen	193
V. Konzern-Finanzmanagement	196
1. Aufgaben und Ziele	196
2. Finanzierungsformen im Konzern	197
3. Die Eigenkapitalfinanzierung	198
a) Höhe und Funktion des Eigenkapitals	199
b) Die externe Eigenfinanzierung	200
c) Das Eigenkapital des Konzerns	204
d) Die Eigenkapitalausstattung der Tochterunternehmen	207
(1) Allgemeine Überlegungen	207
(2) Beteiligungspolitik	209
4. Die Fremdfinanzierung	210
a) Arten der Fremdfinanzierung	210
b) Konzerninterne Fremdfinanzierung	212
(1) Der konzerninterne Finanzausgleich	213
(2) Die konzerninterne kurzfristige Fremdfinanzierung	215
(3) Konzerninterne langfristige Fremdfinanzierung	217
(4) Gesellschafterdarlehen	219
5. Konzern-Finanzpolitik	222
6. Konzern-Cashmanagement	224
7. Devisenmanagement	226
8. Finanzielle Steuerung des Konzerns	226
a) Zentrale Steuerung	226
b) Der finanzielle Rahmen für die langfristige Entwicklung des Konzerns	228
c) Beispiel	231
VI. Konzernrevision	234
1. Überwachungsaufgaben der Geschäftsführung	234
2. Aufgaben der internen Revision	234

3. Organisatorische Einordnung .....	235
4. Konzernrevision .....	236
VII. Risikomanagement .....	237
<b>D. Die Rechnungslegung des Konzerns</b>	
I. Grundlagen .....	239
1. Der Konzern als unternehmerische Einheit .....	239
2. Zweck der Rechnungslegung .....	240
II. Der Jahresabschluss des Mutterunternehmens .....	241
1. Grundlagen .....	241
2. Unternehmensverbindungen im Bilanzrecht .....	242
a) Beteiligungen .....	243
b) Verbundene Unternehmen .....	244
3. Inhalt und Gliederung des Jahresabschlusses .....	245
a) Allgemein .....	245
b) Konzernbezogene Abschlussposten .....	246
(1) Finanzanlagen .....	246
(2) Forderungen und Verbindlichkeiten .....	247
(3) Die Gewinn- und Verlustrechnung einer Holding .....	247
4. Die Bewertung der Bilanzposten .....	248
a) Allgemeine Grundsätze .....	248
b) Bewertung der Finanzanlagen .....	250
5. Holdingtypische Abschlussposten .....	250
a) Anteile an verbundenen Unternehmen und andere Beteiligungen .....	250
(1) Die Bilanzierung .....	250
(2) Erstbewertung von Anteilen an Kapitalgesellschaften .....	252
(3) Erstbewertung von Anteilen an Personengesellschaften .....	254
(4) Niedrigerer beizulegender Wert von Unternehmensanteilen .....	255
b) Andere Finanzanlagen .....	256
(1) Ausleihungen .....	256
(2) Wertpapiere des Anlagevermögens .....	257
c) Holdingtypische Rückstellungen .....	258
(1) Rückstellungen für Verlustübernahmen .....	258
(2) Rückstellungen für Finanzgeschäfte .....	259
d) Ergebnisse aus Beteiligungen .....	259
e) Übrige Finanzerträge und -aufwendungen .....	262
6. Offenlegung von Beteiligungsverhältnissen im Anhang .....	263
III. Der HGB-Konzernabschluss .....	264
1. Grundlagen .....	264
2. Aufstellung, Prüfung und Offenlegung .....	265
3. Grundsätze der Konzernrechnungslegung .....	267
a) Die Einheitstheorie .....	267
b) Konsolidierungskreis .....	268
c) Bilanzierung und Bewertung .....	268
(1) Vollständige Bilanzierung und einheitliche Bewertung .....	268
(2) Anpassung der Einzelabschlüsse .....	269
4. Die Konsolidierung .....	270
a) Kapitalkonsolidierung .....	271

(1) Buchwertmethode .....	272
(2) Neubewertungsmethode .....	273
(3) Kapitalkonsolidierung bei Interessenzusammenführung .....	275
(4) Quotenkonsolidierung .....	275
b) Sonstige Konsolidierungen .....	276
(1) Schuldenkonsolidierung .....	276
(2) Zwischenergebniseliminierung .....	276
(3) Aufwands- und Ertragskonsolidierung .....	277
(4) Latente Steuern .....	277
c) Assoziierte Unternehmen .....	278
5. Die Kapitalflussrechnung .....	279
6. Segmentberichterstattung .....	282
7. Eigenkapitalveränderungsrechnung .....	283
8. Konzernanhang .....	284
9. Konzernlagebericht .....	285
IV. Rechnungslegung nach IAS/IFRS .....	285
1. Grundlagen .....	285
a) Das Regelwerk und einige Grundsätze .....	285
b) Bilanzierung .....	287
c) Bewertung .....	289
(1) Vermögenswerte .....	289
(2) Verbindlichkeiten .....	290
2. Einzelne Abschlussposten .....	290
a) Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens .....	290
b) Sachanlagen .....	291
c) Leasing .....	292
d) Immobilienvermögen .....	292
e) Vorratsvermögen .....	293
f) Langfristige Fertigungsaufträge .....	293
g) Finanzinstrumente .....	294
(1) Begriff und Kategorien von Finanzinstrumenten .....	294
(2) Bilanzierung und Bewertung .....	296
(3) Absicherungsgeschäfte .....	298
h) Rückstellungen .....	299
i) Leistungen an Arbeitnehmer .....	300
(1) Allgemein .....	300
(2) Versorgungsverpflichtungen .....	300
j) Latente Steuern .....	302
3. Konzernrechnungslegung .....	303
a) Aufstellungspflicht, Konsolidierungskreis .....	303
b) Ansatz und Bewertung .....	303
c) Sonstige Berichtsinstrumente und Angabepflichten .....	304
Literaturhinweise .....	307
Stichwortverzeichnis .....	309