

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 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

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
D. Die Rechnungslegung des Konzerns	
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