

Universität der Bundeswehr München

- Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften -

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Thema der Dissertation: **Empirische Bausteine für eine Theorie der Konzerne –
Betriebswirtschaftliche, institutionelle und rechtliche
Merkmale von Konzernen**

Verfasser: Dipl.-Kfm. Markus Etzbach

Promotionsausschuss:

Vorsitzender:	Univ.-Prof. Dr. Andreas Brieden
1. Berichterstatter:	Univ.-Prof. Dr. Bernd Becker
2. Berichterstatter:	Univ.-Prof. Dr. Wolf F. Fischer-Winkelmann
1. Prüfer im Nebenfach:	Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Friedrich
2. Prüfer im Nebenfach:	Univ.-Prof. Dr. Günther Neubauer

Tage der mündlichen Prüfung: 24./25.04.06 und 16.05.06

Neubiberg, den 16.05.2006

Meinen Eltern und für Juliane

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im November 2005 eingereicht und von der Fakultät der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München im März 2006 als Dissertation angenommen.

Herrn Univ.-Prof. Dr. Bernd Becker, Institut für öffentliche Verwaltung der Universität der Bundeswehr München danke ich herzlichst für die Anregung des Themas und die stete Betreuung der Dissertation; insbesondere aber für die Möglichkeit, neben meinem Beruf als externer Doktorand an seinem Institut zu promovieren. Für die Übernahme der Zweitbegutachtung gebührt mein Dank Herrn Univ.-Prof. Dr. Wolf F. Fischer-Winkelmann. Herrn Univ.-Prof. Dr. Andreas Brieden danke ich für die Übernahme des Vorsitzes im Promotionsausschuss. Hervorzuheben ist weiterhin Frau Dr. Ellen Koch, die mir über den gesamten Zeitraum der Erstellung der Arbeit stets mit Rat und Tat zur Seite stand.

Gewidmet ist diese Arbeit meinen Eltern, Herrn Heinz-Dieter und Frau Edelgard Etzbach, und meiner Verlobten Juliane Zeis, deren umfassende Unterstützung, Rücksichtnahme und Motivation einen großen Anteil am erfolgreichen Gelingen der Dissertation hat. Sie waren mir auch in schwierigen Zeiten ein steter und verständnisvoller Rückhalt.

Röcklingen, im Juni 2006

Markus Etzbach

Gliederungsübersicht

1. Problemstellung und Gang der Untersuchung	27
2. Definitive Eingrenzung des Untersuchungsobjektes Konzern in Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre	40
3. Die Funktionsverlagerung auf rechtlich selbstständige Einheiten – Ausgangspunkt für die Entstehung und das Wachstum der institutionellen Konzernorganisation	68
4. Ökonomische Aspekte der Konzernierung – Theorien, Modelle und operationalisierte Ziele des Konzerns	98
5. Konzernstrategien – Umsetzung der Konzernziele und Grundlage für die Konzernorganisation und Konzernführung	140
6. Rechtliche Aspekte der Konzernierung – Die Funktionsverlagerung im Konzernverbund und ihre gesellschaftsrechtlichen Auswirkungen	197
7. Steuerliche Aspekte der Konzernierung – Die Funktionsverlagerung im Konzernverbund und ihre steuerlichen Auswirkungen aus nationaler und internationaler Sicht	215
8. Organisatorische Gestaltungsaspekte der Konzernierung – Rechtliche und steuerrechtliche Auswirkungen der Ausgestaltung der Konzernstruktur	239
9. Die Ausgestaltung der inneren Organisations- und Führungsstrukturen im Konzern – Der „föderative Konzern“ als ordnendes Beschreibungsmodell der unterschiedlichen Konzernausprägungen	273
10. Die Formulierung einer Theorie der Konzerne – Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und Ausblick	356

I. Gliederung

I. Gliederung	9
II. Abkürzungsverzeichnis.....	21
III. Abbildungsverzeichnis.....	23
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	27
1.1 Einordnung der Untersuchung in das Forschungsprogramm der Betriebswirtschaftslehre und interdisziplinäre Ausrichtung der Untersuchung	30
1.2 Untersuchungsziele.....	32
1.3 Aufbau und Gang der Untersuchung	35
2 Definitive Eingrenzung des Untersuchungsobjektes Konzern in Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre	40
2.1 Der Begriff des Unternehmenszusammenschlusses	40
2.2 Intensitätsmäßige Unterscheidung von Unternehmenszusammenschlüssen	41
2.3 Unterscheidung von Unternehmenszusammenschlüssen nach der Richtung.....	43
2.4 Der Konzernbegriff und seine Abgrenzungen gegenüber anderen Unternehmenszusammenschlüssen.....	43
2.4.1 Die historische Entwicklung der Konzernorganisation	43
2.4.1.1 Die vier Entwicklungsphasen der Unternehmenskonzentration in Deutschland.....	44
2.4.1.2 Empirische Untersuchungen zur Konzernentwicklung in Deutschland	45
2.4.2 Der aktienrechtliche Konzernbegriff	49
2.4.2.1 Der faktische Konzern	51
2.4.2.2 Der Vertragskonzern.....	52
2.4.2.3 Der Eingliederungskonzern	54
2.4.3 Der Konzernbegriff in der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise – Die Handhabung der Dualität von Einheit und Vielfalt	55
2.4.4 Betriebswirtschaftlicher Konzernaufbau	57

2.4.5	Die Abgrenzung des Konzerns von anderen Unternehmensverbindungen	61
2.5	Eingrenzung des Untersuchungsobjektes bzw. Konzernverständnisses dieser Arbeit und Darstellung der Datenerhebung	63
2.5.1	Vorstellung der Forschungskonzeption sowie der Probleme bei der Datenerhebung ..	63
2.5.2	Eingrenzung des Untersuchungsobjektes und Datenlage	65
3	Die Funktionsverlagerung auf rechtlich selbstständige Einheiten Ausgangspunkt für die Entstehung und das Wachstum der institutionellen Konzernorganisation...	68
3.1	Mögliche Formen der Konzernbildung und des Konzernwachstums	68
3.1.1	Konzernierung durch Beteiligungserwerb	68
3.1.2	Konzernierung durch Neu- oder Ausgründung von Tochtergesellschaften	69
3.1.3	Praktische Relevanz der Konzernierungsformen bei Konzerngründung und Konzernwachstum	70
3.2	Das institutionelle Funktionsverständnis eines Konzerns – Funktion als wesentlicher Aufgabenkomplex der Unternehmung.....	71
3.2.1	Aufgabenanalyse.....	73
3.2.2	Aufgabensynthese.....	76
3.3	Die Umsetzung des Funktionsverständnisses in der Konzernorganisation – Institutionelle Organisationsstrukturen von Konzernen.....	77
3.3.1	Die Funktionalstruktur als grundlegende Organisationsform.....	78
3.3.2	Organisation nach Objekten – Der Sparten- bzw. Geschäftsbereichskonzern	80
3.3.3	Organisatorische Teilung von Entscheidungsprozessen – Der Stab-Linien-Konzern..	82
3.3.4	Der Matrixkonzern.....	83
3.3.5	Der Stammhauskonzern.....	86
3.3.6	Der Holding-Konzern	87
3.3.6.1	Die operative Holding.....	88
3.3.6.2	Die strategische (Management-) Holding	89
3.3.6.3	Die Finanzholding.....	91

3.3.6.4	Einordnung der vorgestellten Konzernorganisations- und Führungsformen als Zwischenform zwischen Einheitsunternehmung und Markt.....	92
3.4	Empirische Überprüfung der theoretischen Befunde zur Aufgabengliederung und Konzernorganisation	93
4	Ökonomische Aspekte der Konzernierung – Theorien, Modelle und operationalisierte Ziele des Konzerns.....	98
4.1	Rudimentäre Erklärungsansätze zur Existenz von Konzernorganisationen.....	99
4.1.1	Der koalitionstheoretische Erklärungsansatz aus konzerntheoretischer Sicht.....	99
4.1.2	Der systemtheoretische Erklärungsansatz aus konzerntheoretischer Sicht	100
4.2	Der kontingenztheoretische Ansatz aus konzerntheoretischer Sicht	100
4.2.1	Die Weiterentwicklung des kontingenztheoretischen Ansatzes	101
4.2.2	Organisationsstruktur und Strategie – Potentielle Zusammenhänge	101
4.3	Institutionalistische Erklärungsansätze der Konzernexistenz.....	104
4.3.1	Die Property-Rights-Theorie aus konzerntheoretischer Sicht	104
4.3.2	Die Agency-Theorie aus konzerntheoretischer Sicht	105
4.3.3	Transaktionskostentheoretische Betrachtungsweise der Konzernexistenz.....	105
4.3.3.1	Vorteile der „Organisationsform Konzern“ gegenüber der marktlichen Koordination ökonomischer Aktivitäten	108
4.3.3.2	Vorteile der „Organisationsform Konzern“ gegenüber einem Einheitsunternehmen	110
4.3.3.3	Die „Organisationsform Konzern“ als effiziente Koordinationsform zwischen Markt und Unternehmung.....	111
4.3.4	Die Vielfalt des Konzerns – Ökonomische Vorteile der Verrechtlichung der Konzerneinheiten.....	114
4.3.5	Zusammenfassende Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens	115
4.4	Ziele konzernverbundener Unternehmen und Motive der Konzernierung.....	117
4.4.1	Die Oberziele der Konzernierung.....	118
4.4.2	Die Zwischenziele einer Konzernierung – Quantitatives und qualitatives Wachstum des Konzerns.....	120

4.4.3	Unternehmensinterne Unterziele der Konzernierung	121
4.4.3.1	Anpassungsfähigkeit der Organisationsstruktur und Flexibilität.....	121
4.4.3.2	Effizienzsteigerung bei der Ressourcennutzung und Verbundeffekte.....	121
4.4.3.3	Verringerung der Zahl der Entscheidungssituationen und Entlastung des Managements	122
4.4.3.4	Verbesserung der Innovationsfähigkeit	123
4.4.3.5	Veränderung der Aufwands- und Kostenstruktur	123
4.4.3.6	Managereigeninteressen.....	123
4.4.3.7	Managermotivation	124
4.4.3.8	Finanzwirtschaftliche Synergiemöglichkeiten.....	124
4.4.3.9	Empirische Überprüfung der Bedeutung konzerninterner Zielsetzungen	124
4.4.4	Unternehmensexterne Unterziele der Konzernierung	128
4.4.4.1	Markterschließung und Kundennähe	128
4.4.4.2	Erschließung neuer Technologien.....	129
4.4.4.3	Risikodiversifizierung.....	129
4.4.4.4	Reduzierung der Lohn- und Materialkosten	130
4.4.4.5	Nutzung rechtlich vorteilhafter Gegebenheiten	130
4.4.4.6	Nutzung weiterer landesspezifischer Gegebenheiten und Standortfaktoren ..	131
4.4.4.7	Nutzung nationaler steuerrechtlicher Vorteile	131
4.4.4.8	Nutzung internationaler steuerrechtlicher Vorteile.....	132
4.4.4.9	Erwerb unterbewerteter Unternehmen	132
4.4.4.10	Überprüfung der praktischen Relevanz konzernexterner Unterziele.....	132
4.4.5	Bewertung der grundlegenden Erklärungsansätze der Konzernierung anhand der empirischen Befundung der operationalisierten Konzernziele.....	138
5	Konzernstrategien – Umsetzung der Konzernziele und Grundlage für die Konzernorganisation und Konzernführung	140
5.1	Der Prozess der Strategieentwicklung im Konzernverbund und seine Einflussgrößen	141
5.1.1	Die Umweltanalyse als Teil der Strategieentwicklung.....	142
5.1.1.1	Die allgemeine Umwelt	143
5.1.1.2	Geschäftsfeldanalyse I – Die allgemeine Wettbewerbsumwelt.....	145
5.1.1.3	Geschäftsfeldanalyse II – Die spezifische Branchenumwelt.....	149
5.1.2	Unternehmensanalyse – Definition unternehmensinterner Stärken und Schwächen .	150
5.1.2.1	Finanzielle Indikatoren für Stärken und Schwächen	151
5.1.2.2	Das Geschäftssystem als Grundlage der Stärken-Schwächen-Analyse.....	151
5.1.2.3	Ressourcen und Fähigkeiten als Kompetenzbasis	152
5.2	Grundlegende Konzernstrategien und ihre Ausprägungen	152

5.2.1	Ressourcenorientierte Strategien zur Mehrwertgenerierung	153
5.2.1.1	Ressourcenorientierte Mobilisierungsstrategien zur Erlangung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen	156
5.2.1.2	Ressourcenorientierte Synergiemanagementstrategien zur Erlangung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen	157
5.2.1.3	Ausprägungen ressourcenorientierter Strategien	158
5.2.1.4	Empirische Bedeutung der Mobilisierungs- und Synergiemanagementstrategien	160
5.2.2	Wachstumsstrategien	163
5.2.2.1	Internes Konzernwachstum	164
5.2.2.2	Externes Konzernwachstum	165
5.2.2.3	Diversifikation als Grundlage internen und externen Wachstums	167
5.2.2.4	Kernkompetenzen als Grundlage internen und externen Wachstums	169
5.2.2.5	Qualitatives Wachstum durch Konzernumbau und Desinvestitionen	171
5.2.2.6	Empirische Forschungsergebnisse zu den Wachstumsstrategien	172
5.2.3	Internationalisierungsstrategien – Multinational und global agierende Konzerne	178
5.2.3.1	Unternehmensmentalität und administratives Erbe der Unternehmensorganisation – Ein Grundstein für Internationalisierungsstrategien von Konzernunternehmen	180
5.2.3.2	Internationalisierungsbestrebungen von Konzernen aus statischer Sicht	181
5.2.3.3	Internationalisierungsbestrebungen von Konzernen aus dynamischer Sicht	185
5.2.3.4	Internationalisierungsstrategien unter manager- und verhaltensorientierten Aspekten	188
5.2.3.5	Empirische Überprüfung der Antriebskräfte einer Internationalisierung	192
6	Rechtliche Aspekte der Konzernierung – Die Funktionsverlagerung im Konzernverbund und ihre rechtlichen Auswirkungen	197
6.1	Zivilrechtliche Aspekte einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund	198
6.1.1	Das Internationale Privatrecht	198
6.1.2	Schuld- und sachenrechtliche Zusammenhänge bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund	199
6.1.2.1	Die Übertragung von Forderungen auf den neuen Funktionsträger	199
6.1.2.2	Die Abtretung von Schuldverhältnissen an den neuen Funktionsträger	200
6.1.3	Arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Regelungsbereiche bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund	202
6.1.3.1	Rechtliche Behandlung der Arbeitsverträge	202

6.1.3.2	Die rechtliche Bewertung von Tarifverträgen	205
6.1.3.3	Der Geltungsbereich von Betriebsvereinbarungen und betriebsvertretungsrechtlichen Aspekten	206
6.1.4	Gesellschafts- und handelsrechtliche Zuordnungs- und Haftungsaspekte bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund	207
6.1.4.1	Kompetenzverteilung und Haftung in der Aktiengesellschaft bei der Durchführung von Funktionsverlagerungen	207
6.1.4.2	Kompetenzverteilung und Haftung in der Gesellschaft mit beschränkter Haftung bei der Durchführung von Funktionsverlagerungen	208
6.1.4.3	Haftungsansprüche von Gesellschaftern und Aktionären gegenüber einer die Funktionsverlagerung anordnenden, beherrschenden Konzernobergesellschaft	209
6.2	Mögliche Reglungsnöwendigkeiten des öffentlichen Rechts bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund	211
6.2.1	Restriktionen des Wettbewerbsrechts	211
6.2.2	Richtlinien des Datenschutzes	212
6.3	Branchenspezifische Restriktionen einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund	213
7	Steuerliche Aspekte der Konzernierung – Die Funktionsverlagerung im Konzernverbund und ihre steuerlichen Auswirkungen aus nationaler und internationaler Sicht	215
7.1	Steuerliche Aspekte bei nationalen Kapitalgesellschaftskonzernen	215
7.1.1	Steuerplanung und Steuerpolitik im nationalen Konzern	216
7.1.2	Nationale Konzerngesellschaften ohne ertragssteuerliche Organschaften	217
7.1.3	Nationale Konzerngesellschaften mit körperschaftssteuerlicher und gewerbsteuerlicher Organschaft	218
7.2	Besteuerung internationaler Kapitalgesellschaftskonzerne	219
7.2.1	Steuerplanung und Steuerpolitik im internationalen Konzern	219
7.2.2	Besteuerung ausländischer Tochterkapitalgesellschaften	220
7.3	Steuerrechtliche Bewertung der Funktionsverlagerung – Verrechnungspflichtige Vorgänge im Zeitpunkt der grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung zwischen Konzerngesellschaften	222

7.3.1	Steuerrechtliche Auswirkungen der Übertragung und Nutzung steuerrelevanter Wirtschaftsgüter.....	224
7.3.1.1	Materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter	224
7.3.1.2	Verdeckte Gewinnausschüttung, verdeckte Einlage sowie andere Korrekturvorschriften mit Auslandsbezug	226
7.3.2	Steuerrechtliche Bewertung von zivilrechtlichen Ansprüchen.....	228
7.3.3	Sonstige steuerrelevante Vorteilsgewährungen im Rahmen einer Funktionsverlagerung, die weder Wirtschaftsgüter noch schuldrechtliche Ansprüche darstellen.....	230
7.3.4	Konkurrenzverhältnis bei Verrechnungs- und Ausgleichspflichten.....	231
7.4	Die Leistungsverrechnung im internationalen Konzern während und nach einer konzernierenden Funktionsverlagerung	231
7.4.1	Ermittlung von Verrechnungspreisen für konzerninterne Leistungsbeziehungen.....	232
7.4.1.1	Transaktionsbezogene Standardmethoden zur Bestimmung der Verrechnungspreise	233
7.4.1.2	Transaktionsbezogene Schätzmethode zur Bestimmung der Verrechnungspreise	234
7.4.2	Besondere Aspekte der Leistungsverrechnung – Möglichkeiten des internen Ausgleichs von vorteilhaften Funktionsverlagerungen ohne steuerliche Korrekturmaßnahmen	236
7.4.2.1	Vorteilsausgleich durch Verrechnung mit nachfolgenden Transaktionen.....	236
7.4.2.2	Ausgleich durch Weitergabe von Synergieeffekten	237
7.4.2.3	Verrechnung mit Aufwendungen für Management- und Koordinationsleistungen	237
8	Organisatorische Gestaltungsaspekte der Konzernierung – Rechtliche und steuerrechtliche Auswirkungen der Ausgestaltung der Konzernstruktur	239
8.1	Rechtliche Gestaltung der Konzernleitung und Konzernkontrolle – Die angestrebten Zielsetzungen.....	243
8.1.1	Geschäftsführungsbefugnisse und Weisungsrechte nach gesetzlichem Regelstatut bei inländischen und ausländischen Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung im faktischen Konzern	244
8.1.2	Personelle Besetzung der Geschäftsführungs- und Überwachungsorgane von AG und GmbH im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben im faktischen Konzern.....	247
8.1.3	Gestaltungsmöglichkeiten der Geschäftsführungs- und Überwachungsbefugnisse bei AG und GmbH im faktischen Konzern	249

8.1.4	Geschäftsführungsbefugnisse und Weisungsrechte bei Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung im Vertragskonzern	251
8.1.5	Zustimmungserfordernisse bei Grundlagenentscheidungen.....	253
8.2	Der Zusammenhang zwischen Rechtsformwahl und der unternehmerischen und betrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Konzernverbund.....	254
8.2.1	Arbeitnehmermitbestimmung in Konzernobergesellschaften	254
8.2.2	Arbeitnehmermitbestimmung in inländischen Tochtergesellschaften.....	255
8.2.3	Arbeitnehmermitbestimmung in ausländischen Tochtergesellschaften	256
8.3	Rechtsformwahl und Haftungssegmentierung im Konzernverbund	256
8.3.1	Gesetzliche Haftungsbeschränkungen für Kapitalgesellschaften mit Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag	257
8.3.2	Konzernhaftung – Die Durchbrechung der gesetzlichen Haftungsbeschränkungen im faktischen Konzernverbund.....	257
8.3.2.1	Durchgriffshaftung.....	258
8.3.2.2	Produkthaftung.....	259
8.3.2.3	Umwelthaftungsrecht.....	259
8.4	Finanzierungsmöglichkeiten des Konzerns unter Berücksichtigung der Wahl der Rechtsform	260
8.4.1	Der Kapitaltransfer bei Aktiengesellschaften ohne Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag	260
8.4.2	Der Kapitaltransfer bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung ohne Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag	262
8.4.3	Der Kapitaltransfer bei inländischen Tochter-Kapitalgesellschaften mit Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag	263
8.4.4	Die Aufnahme von Eigenkapital und Fremdkapital bei Kapitalgesellschaften.....	263
8.5	Die Auswirkung steuerlicher Rahmenbedingungen und Aspekte auf die Rechtsformwahl im Konzernverbund	264
8.5.1	Rechtsform und Steuerbelastung bei zweistufigen nationalen Kapitalgesellschaftskonzernen	264
8.5.2	Rechtsformwahl und Steuerbelastung bei mehrstufigen nationalen Kapitalgesellschaftskonzernen mit Zwischenholdinggesellschaften.....	265

8.5.3	Rechtsformwahl und Besteuerung bei zweistufigen internationalen Konzernen	265
8.5.4	Rechtsformwahl und Besteuerung international tätiger Konzerne mit ausländischen Holdinggesellschaften	266
8.5.5	Rechtsformwahl und Besteuerung international tätiger Konzerne mit inländischen Zwischenholdinggesellschaften.....	267
8.6	Vergleich und Bewertung der aufgezeigten rechtlichen und steuerrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Kapitalgesellschaften im Konzernverbund unter betriebswirtschaftlichen Aspekten.....	268
9	Die Ausgestaltung der inneren Organisations- und Führungsstrukturen im Konzern – Der „föderative Konzern“ als ordnendes Beschreibungsmodell der unterschiedlichen Konzernausprägungen.....	273
9.1	Die Spannungsfelder der Konzernorganisation	275
9.1.1	Das Spannungsfeld von Einheit und Vielfalt.....	275
9.1.2	Das Spannungsfeld von vertikaler Zentralisation und Dezentralisation.....	277
9.1.2.1	Die dezentrale Verteilung von Entscheidungskompetenzen – Der Wert der Vielfalt im Konzernverbund.....	277
9.1.2.2	Die zentrale Zusammenfassung von Entscheidungskompetenzen – Der Wert der Einheit im Konzernverbund.....	279
9.1.3	Der „föderative Konzern“ als problemadäquates Organisations- und Führungsstrukturmodell.....	280
9.2	Die Organisation der Konzernführung im föderativen Konzern – Das Holding Konzept als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines föderativen Organisations- und Führungskonzepts	285
9.2.1	Die normative Konzernführung.....	288
9.2.2	Die strategische Konzernführung	290
9.2.2.1	Zielbildung und Zielvorgabe im föderativen Konzernverbund	290
9.2.2.2	Strategiesynthese und strategiebezogene Entscheidungskompetenzverteilung im föderativen Konzern	292
9.2.3	Die organisationsstrukturelle Konzernführung.....	297
9.2.3.1	Die Verteilung von Entscheidungskompetenzen zwischen Konzernführung und Tochtergesellschaften	297
9.2.3.2	Koordination und Lenkung der Tochtergesellschaften.....	304

9.2.4	Die finanzielle Konzernführung	306
9.2.5	Die personalwirtschaftliche Konzernführung.....	309
9.2.5.1	Anforderungen an die Führungskräfte der Konzernzentrale und die Führungsgremien auf Gesellschaftsebene	312
9.2.5.2	Organisationsmöglichkeiten der Führungsgremien im föderativen Konzern	314
9.2.5.3	Organisatorische und personelle Verknüpfung von Konzernzentrale und Konzernbereichen als Instrument der personellen Koordination	317
9.3	Typologien des föderativen Konzerns	320
9.3.1	Weiterführende Typisierung der operativen Holding-Konzerne.....	321
9.3.1.1	Typ 1 – Die stammhausaffine, unitarische operative Holding	325
9.3.1.2	Typ 2 – Die zentral geführte operative Holding mit dezentalisierenden, ausdifferenzierenden Führungsinstrumenten.....	326
9.3.1.3	Typ 3 – Die dezentalisierende operative Holding mit integrativen, zentralisierenden Koordinationsmaßnahmen.....	326
9.3.1.4	Typ 4 – Die dezentalisierende operative Holding mit dezentralen, ausdifferenzierenden Führungsinstrumenten.....	327
9.3.2	Kategorisierung der strategischen Management-Holding-Konzerne	328
9.3.2.1	Typ 5 – Die zentrale strategische Management-Holding mit zentralisierenden Führungsinstrumenten	332
9.3.2.2	Typ 6 – Die zentral geführte Management-Holding mit dezentalisierenden, ausdifferenzierenden Kontextvariablen	333
9.3.2.3	Typ 7 – Die dezentralisierte Management-Holding mit koordinativen und integrativen Kontextvariablen.....	333
9.3.2.4	Typ 8 – Die vollständig dezentalisierende strategische Management-Holding mit ausgewählten zentralen Vorbehalten in der Kompetenzverteilung – Polyzentrische Führungsstrukturen.....	334
9.3.3	Der föderative Konzernverbund und seine Ausprägungen – Eine abschließende Bewertung.....	335
9.4	Vorschläge zur Ausgestaltung von Managementprozessen zur Unterstützung föderativer Organisations- und Führungsstrukturen – Die existentiellen Managementsysteme Ressourcen- und Investitionsmanagement vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes von Einheit und Vielfalt	339
9.4.1	Ressourcenmanagement im föderativen Konzern – Das Rollenverständnis der Konzernelemente im Spannungsfeld von Einheit und Vielfalt	340
9.4.1.1	Die Ausgestaltung der Primärorganisation im Rahmen eines föderativen Ressourcenmanagements	342

9.4.1.2	Konfiguration der Sekundärorganisation im Rahmen des föderativen Ressourcenmanagements	346
9.4.2	Das Investitionsmanagement als indirektes Beeinflussungs- und Steuerungsinstrument der Tochtergesellschaften im föderativen Konzern	348
9.4.2.1	Die Ausgangssituation – Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung zwischen Konzernführung und Tochtergesellschaften	349
9.4.2.2	Gestaltungsvorschläge für ein Anreizsystem zum Investitionsmanagement im föderativen Konzernverbund	350
9.4.2.3	Gestaltungsvorschläge für eine investitionsorientierte Aufgabenzuordnung und Konzernstruktur im föderativen Konzernverbund – Die Steuerung von Kommunikation und Information in der Organisation	353
9.4.3	Grundlegende Ansatzpunkte einer Führungsphilosophie im föderativen Konzernverbund	354
10	Die Formulierung einer Theorie der Konzerne – Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und Ausblick.....	356
10.1	Explorative und präskriptive Theorieansätze und -bausteine zum Untersuchungsobjekt „Konzern“	356
10.2	Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse.....	362
10.3	Ausblick – Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen	374
IV.	Quellen- und Literaturverzeichnis	377
V.	Verzeichnis der Gesetze und anderer Vorschriften	414
VI.	Anhang	416
Anhang 1:	Anschreiben zum Fragebogen	416
Anhang 2:	Fragebogen zur Erhebung der empirischen Daten.....	417
Anhang 3:	Auflistung aller Konzerne der Fallstudie.....	428

II. Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
AStG	Gesetz über die Besteuerung bei Auslandsbeziehungen
AÜG	Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung
Bd.	Band
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EG	Europäische Gemeinschaft
ESTG	Einkommenssteuergesetz
et. al.	und andere
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FN	Fußnote
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KStG	Körperschaftsteuergesetz
Mio.	Millionen
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
o.g.	oben genannte
o.V.	ohne Verfasser
ProdHG	Produkthaftungsgesetz
Rn.	Randnummer
S.	Seite
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem
UmwG	Umwandlungsgesetz
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

III. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Forschungskonzeption und Aufbau der Untersuchung	36
<i>Abbildung 2:</i>	Unternehmenszusammenschlüsse und Bindungsintensität	42
<i>Abbildung 3:</i>	Rangfolge der Bindungsintensität und zeitlichen Befristung von Unternehmenszusammenschlüssen	42
<i>Abbildung 4:</i>	Die Entwicklung der Aktiengesellschaften und GmbHs in relativen Wachstumsraten von 1982 bis 1991	46
<i>Abbildung 5:</i>	Beim Bundeskartellamt angezeigte vollzogene Zusammenschlüsse in den Jahren 1984 bis 2000	47
<i>Abbildung 6:</i>	Angezeigte Zusammenschlüsse nach Art des Zusammenschlusstatbestands	48
<i>Abbildung 7:</i>	Angezeigte Zusammenschlüsse nach Art der Diversifikation	48
<i>Abbildung 8:</i>	Grundmuster eines Konzernverbundes	54
<i>Abbildung 9:</i>	Konzerneinheiten und verschiedene Konzernstufen	60
<i>Abbildung 10:</i>	Abgrenzung des Konzerns von anderen Unternehmensverbindungsformen	63
<i>Abbildung 11:</i>	Branchenaufteilung in der Fallstudie	67
<i>Abbildung 12:</i>	Dominante Vorgehensweise bei der Konzernierung im Rahmen der Konzernbildung und des Konzernwachstums	70
<i>Abbildung 13:</i>	Bildung von Funktionen und Funktionsträgern	72
<i>Abbildung 14:</i>	Funktionsbildung bei divergierenden Zentralisierungskriterien	76
<i>Abbildung 15:</i>	Potentielle Vor- und Nachteile der Funktionalstruktur	80
<i>Abbildung 16:</i>	Potentielle Vor- und Nachteile einer divisionalen Organisation	81
<i>Abbildung 17:</i>	Potentielle Vor- und Nachteile einer Stab-Linien-Organisation	83
<i>Abbildung 18:</i>	Potentielle Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	85
<i>Abbildung 19:</i>	Ausprägungen der Management-Holding	91
<i>Abbildung 20:</i>	Einordnung betriebswirtschaftlicher Konzernorganisations- und Führungsformen zwischen Einheitsunternehmung und Markt	93
<i>Abbildung 21:</i>	Empirische Abgrenzung der Holding-Typen nach ihrem Anteil am Konzernumsatz	94
<i>Abbildung 22:</i>	Empirische Abgrenzung der Holding-Typen nach dem Anteil der Mitarbeiter der Konzernobergesellschaft am Gesamtkonzern	95
<i>Abbildung 23:</i>	Der Vergleich empirischer Studien zur Konzernorganisation	96
<i>Abbildung 24:</i>	Formen der Funktionsbildung auf den weiteren Hierarchieebenen im Konzern	97
<i>Abbildung 25:</i>	Die Bedeutung einzelner interner Zielsetzungen bei der Konzernentstehung	125
<i>Abbildung 25a:</i>	Interne Zielsetzungen der Konzernentstehung bei operativer und strategischer Holding	126
<i>Abbildung 26:</i>	Die Bedeutung einzelner interner Zielsetzungen bei einer Konzernentwicklung	127
<i>Abbildung 26a:</i>	Interne Zielsetzungen einer Konzernentwicklung bei operativer und strategischer Holding	128
<i>Abbildung 27:</i>	Bedeutung einzelner externer Zielsetzungen für die Konzernentstehung	133
<i>Abbildung 27a:</i>	Externe Zielsetzungen einer Konzernentstehung bei operativer und strategischer Holding	134

<i>Abbildung 28:</i>	Bedeutung einzelner externer Zielsetzungen für die Konzernentwicklung	136
<i>Abbildung 28a:</i>	Externe Zielsetzungen einer Konzernentwicklung bei operativer und strategischer Holding	137
<i>Abbildung 29:</i>	Bedeutung ressourcenorientierter Strategie-Konzepte	160
<i>Abbildung 29a:</i>	Bedeutung synergetischer Strategie-Konzepte in der Management-Holding	161
<i>Abbildung 29b:</i>	Bedeutung synergetischer Strategie-Konzepte in der operativen Holding	162
<i>Abbildung 30:</i>	Kernkompetenzen oder Diversifikation im Konzern	173
<i>Abbildung 30a:</i>	Kernkompetenzen oder Diversifikation in der strategischen Management-Holding	174
<i>Abbildung 30b:</i>	Kernkompetenzen oder Diversifikation in der operativen Holding	175
<i>Abbildung 31:</i>	Strategische Entwicklungsrichtungen von Wachstumsstrategien	176
<i>Abbildung 31a:</i>	Strategische Entwicklungsrichtungen von Wachstumsstrategien für die strategische Management-Holding	177
<i>Abbildung 31b:</i>	Strategische Entwicklungsrichtungen von Wachstumsstrategien für die operative Holding	177
<i>Abbildung 32:</i>	Entwicklung des Engagements eines internationalen Konzerns auf ausländischen Märkten	188
<i>Abbildung 33:</i>	Motive und Antriebskräfte der Internationalisierung von Konzernen	193
<i>Abbildung 34:</i>	Stellenwert und Ausprägung der Internationalisierungsstrategien von Konzernen	194
<i>Abbildung 35:</i>	Vorgehensweisen bei der Internationalisierung von Konzernen	195
<i>Abbildung 36:</i>	Verrechnungspflichtige Vorgänge im Kapitalgesellschaftskonzern	223
<i>Abbildung 37:</i>	Organisation als Ergebnis der Kombination rechtlicher und organisatorisch-struktureller Gestaltungselemente	239
<i>Abbildung 38:</i>	Branchenaufteilung und Rechtsformwahl der Konzernobergesellschaft in der Fallstudie	241
<i>Abbildung 39:</i>	Verteilung der Fallstudie nach Rechtsformen der Konzernobergesellschaft	242
<i>Abbildung 40:</i>	Rechtsformen inländischer Tochtergesellschaften	242
<i>Abbildung 41:</i>	Eignung der Rechtsformen AG und GmbH hinsichtlich ausgewählter rechtlicher Aspekte und unter dem Aspekt der einheitlichen Konzernleitung	271
<i>Abbildung 42:</i>	Konzernotypen als spezifischer Zustand auf dem Kontinuum der Führungsdimensionen	284
<i>Abbildung 43:</i>	Visionen als Führungsinstrument	289
<i>Abbildung 44:</i>	Zielentstehung im Konzern	291
<i>Abbildung 45:</i>	Formen der Zielvorgabe	292
<i>Abbildung 46:</i>	Empirische Abgrenzung der Strategieentwicklung	293
<i>Abbildung 47:</i>	Entscheidungsverteilung in Bezug auf Strategien der Tochtergesellschaften	294
<i>Abbildung 47a:</i>	Entscheidungsverteilung in Bezug auf Strategien der Tochtergesellschaften bei operativer und strategischer Holding	294
<i>Abbildung 48:</i>	Detailanalyse zur Entscheidungsautonomie bezüglich der Strategien der Tochtergesellschaften	296

<i>Abbildung 49:</i>	Entscheidungskompetenzen bezüglich genereller Unternehmensfunktionen	298
<i>Abbildung 49a:</i>	Entscheidungskompetenzen bezüglich genereller Unternehmensfunktionen bei operativer und strategischer Holding	298
<i>Abbildung 50:</i>	Detailanalyse zur Entscheidungsverteilung in Bezug auf generelle Unternehmensfunktionen	301
<i>Abbildung 51:</i>	Entscheidungsverteilung bezüglich wichtiger Aktivitäten der Tochtergesellschaften	302
<i>Abbildung 51a:</i>	Entscheidungsverteilung bezüglich wichtiger Aktivitäten der Tochtergesellschaften	302
<i>Abbildung 52:</i>	Detailanalyse zur Entscheidungsverteilung bezüglich wichtiger Aktivitäten der Tochtergesellschaften	303
<i>Abbildung 53:</i>	Koordination und Lenkung von Tochtergesellschaften	304
<i>Abbildung 53a:</i>	Koordination und Lenkung von Tochtergesellschaften bei operativer und strategischer Holding	305
<i>Abbildung 54:</i>	Die Organisation der Finanzwirtschaft im Konzernverbund	307
<i>Abbildung 55:</i>	Kompetenzverteilung zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften bei personalwirtschaftlichen Aspekten	311
<i>Abbildung 56:</i>	Gestaltungsparameter der Führungsstruktur	314
<i>Abbildung 57:</i>	Anzahl der Vorstandsmitglieder	315
<i>Abbildung 58:</i>	Anzahl der Vorstandsressorts pro Vorstandsmitglied	316
<i>Abbildung 59:</i>	Horizontale Aufgabengliederung im Konzernvorstand	316
<i>Abbildung 60:</i>	Bedeutung personeller Verflechtungen im Konzernverbund	318
<i>Abbildung 61:</i>	Tendenzwerte ausgewählter Fragestellungen	321
<i>Abbildung 62:</i>	Dominante Gestaltungsparameter der Führungsdimensionen in der „idealtypischen“ operativen Holding	323
<i>Abbildung 63:</i>	Erscheinungsformen der operativen Holding	324
<i>Abbildung 64:</i>	Typisierung der untersuchten operativen Holdingkonzerne	325
<i>Abbildung 65:</i>	Dominante Gestaltungsparameter der Führungsdimensionen in der „idealtypischen“ strategischen Management-Holding	330
<i>Abbildung 66:</i>	Erscheinungsformen der strategischen Management-Holding	331
<i>Abbildung 67:</i>	Typisierung der untersuchten strategischen Management-Holdingkonzerne	332
<i>Abbildung 68:</i>	Erscheinungsformen der operativen und strategischen Holding als spezifischer Zustand auf dem Kontinuum der Führungsdimensionen	336
<i>Abbildung 69:</i>	Anforderungen der Substrategien an die Konzernorganisation	342

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Spätestens seit Beginn der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts stellt der Konzern die dominante Organisationsform des wirtschaftlichen Handelns in der Bundesrepublik Deutschland dar, was Zahlen und Statistiken eindrucksvoll untermauern¹. Nicht mehr die börsennotierte, rechtseinheitliche Kapitalgesellschaft beherrscht die Szenerie, sondern die konzernverbundene. Die Fragestellung, warum Konzerne als Organisationsform ökonomischer Aktivitäten existieren, ist Ausgangspunkt einer von vielen Wirtschaftswissenschaftlern bislang vermissten Theorie der Konzerne². Somit ist einhergehend zu dieser Entwicklung die Erkenntnis gewachsen, dass eine betriebswirtschaftliche Erfassung des Phänomens „Konzern“ erforderlich ist. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Konzernunternehmungen aber hat in der Betriebswirtschaftslehre erst in den letzten Jahren deutlich zugenommen; zuvor wurde die „Organisationsform Konzern“ in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung lange Zeit vernachlässigt³. Bislang ist es jedoch weder der Rechtswissenschaft noch der Betriebswirtschaftslehre gelungen, den Konzern in seiner Gesamtheit zu erfassen und abzubilden. Dementsprechend kritisiert dann auch **Gleissner**⁴:

„...so mutet es geradezu paradox an, dass bis heute kein einziges Buch existiert, in dem die Konzernproblematik in ihren betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Grundlagen aufbereitet wird. Gerade vor dem Hintergrund des beschworenen turbulenten, vielschichtigen internationalen Wettbewerbsumfelds erscheint die grundlegende Aufarbeitung der Steuerungsproblematik von Konzernen mehr als geboten.“

Vor allem aber fehlt es bis dato an einer über die rein juristischen und steuerlichen Aspekte hinausgehenden, den Gesamtkonzern betrachtenden Organisations- und Führungslehre, die als Ausgangspunkt für Ansätze zu einer integrativen, betriebswirtschaftlichen „Theorie der Konzerne“ fungieren könnte. Vielmehr stehen überwiegend die einzelnen und rechtlich selbstständigen Konzernunternehmen und damit die Vielfalt des Konzernverbundes im Mittelpunkt rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Betrachtungen. So formuliert auch **Bleicher**⁵ kritisch zu diesen Missständen:

„Es ist jedenfalls zu berücksichtigen, dass der Konzern eine Unternehmung ist – und deshalb wäre es ... sinnvoll, dass man für diese Unternehmung auch eine Rechtsform hat – und nicht nur verschiedene Rechtsformen...kombiniert...und eine

¹ Siehe dazu auch die empirischen Ergebnisse und Zahlen bei **G. Schenk**, Konzernbildung, Interessenskonflikte und ökonomische Effizienz, S. 21.

² Siehe **G. Schenk**, Ökonomische Analyse des Minderheitenschutzes im Konzern, in: **Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung**, 49/1997, S. 671, **D. Ordelleide**, Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis** 4/1986, S. 293 sowie **M. Theisen**, Vorüberlegungen zu einer Konzernunternehmenslehre, in: **Der Betriebswirt** 3/1988, S. 279.

³ Zu diesem Vorwurf siehe auch **P. Limmer**, Die Haftungsverfassung des faktischen GmbH-Konzerns, S. 90, **H. Fischer**, Die Kapitalstruktur im verschachtelten Konzern, S. 1, **C. Decher**, Personelle Verflechtungen im Aktienkonzern, S. 54, **J. Bendak**, Controlling im Konzern, S. 42, **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 4 ff. und **A. Nick**, Börseneinführung von Tochtergesellschaften, S. 1 f.

⁴ **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 2.

⁵ **K. Bleicher**, Forderungen strategischer und struktureller Unternehmensentwicklung an die rechtliche Konzipierung des Konzerns, in **J. Druey (Hrsg.)**, Das St. Galler Konzernrechtsgespräch, S. 69.

Obergesellschaft, die auch eine besondere Rechtsform hat, von der man dann entscheidet, wie das Ganze zu lenken ist mit punktuellen Eingriffen.“

Während in der Rechtswissenschaft versucht wird, den Mangel eines fehlenden Konzernrechts zu beheben, ist eine betriebswirtschaftliche, integrativ konzipierte Konzerntheorie allerdings bis heute nicht existent⁶. Doch insbesondere die gesetzlichen Regelungen tangieren in ihren Formulierungen die beschriebene Problematik und implizieren neben der rechtlichen immer auch eine betriebswirtschaftliche Behandlung der konzernverbundenen Unternehmen. Anhand des § 4 III Bundesbodenschutzgesetz kann dieser Mangel exemplarisch und praxisbezogen aufgezeigt und die Notwendigkeit einer einheitlichen, integrativen, rechtlich-betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise des Konzernphänomens hergeleitet werden. Dort heißt es:

*„Der Verursacher einer schädlichen Bodenveränderung oder Altlast sowie dessen Gesamtrechtsnachfolger, der Grundstückseigentümer und der Inhaber der tatsächlichen Gewalt über ein Grundstück sind verpflichtet, den Boden und Altlasten sowie durch schädliche Bodenveränderungen oder Altlasten verursachte Verunreinigungen von Gewässern so zu sanieren, dass dauerhaft keine Gefahren, erheblichen Nachteile oder erheblichen Belästigungen für den einzelnen oder die Allgemeinheit entstehen. Hierzu kommen bei Belastungen durch Schadstoffe neben Dekontaminations- auch Sicherungsmaßnahmen in Betracht, die eine Ausbreitung der Schadstoffe langfristig verhindern. Soweit dies nicht möglich oder unzumutbar ist, sind sonstige Schutz- und Beschränkungsmaßnahmen durchzuführen. Zur Sanierung ist auch verpflichtet, **wer aus handelsrechtlichem oder gesellschaftsrechtlichem Rechtsgrund für eine juristische Person einzustehen hat**, der ein Grundstück, das mit einer schädlichen Bodenveränderung oder einer Altlast belastet ist, gehört, und wer das Eigentum an einem solchen Grundstück aufgibt⁷.“*

Aus diesen Regularien geht – bezogen auf einen Konzernverbund – hervor, dass das Recht in Haftungsfragen zwischen der Haftung der Konzernunternehmung einerseits und aller sie bildenden Konzernunternehmen und Gesellschafter andererseits unterscheidet. Im Rahmen der Konzernhaftung ergibt sich bei dieser Ausgangslage ein Überschneidungsbereich. So wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht vielfach versucht, für Konzerne gezielt Elemente der juristischen Haftungsabgrenzung organisatorisch zu nutzen⁸. Andererseits verpflichtet aus rechtlicher Sicht dieses Vorgehen wiederum dazu, die sich aus dem Trennungsprinzip ergebenden Chancen einer Risikoabgrenzung unter Berücksichtigung der Haftungssicherung und des Gläubigerschutzes fortwährend zu überprüfen. Denn soweit sich organisationsbedingte Gefährdungen für einzelne Konzerneinheiten oder deren Gläubiger ergeben, muss nach Formen eines Haftungsverbundes mit der Möglichkeit eines

⁶ Vgl. dazu auch **D. Ordelleide**, Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis** 4/1986, S. 301, **M. Theisen**, Der Konzern, S. 115 ff., **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Konzernmanagements, S. 95 f., **J. Faß**, Konzernierung und konsolidierte Rechnungslegung, S. 169, **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 68 ff. sowie **A. Nick**, Börseneinführung von Tochtergesellschaften, S. 48 ff.

⁷ Siehe § 4 III **Bundesbodenschutzgesetz**.

⁸ Vgl. auch **P. Hommelhoff**, Gesellschaftsformen als Organisationselemente im Konzernaufbau, in: **E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.)**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 117 und **M. Lutter**, Haftung aus Konzernvertrauen, in: **W. Schön (Hrsg.)**, Gedächtnisschrift für Brigitte Knobbe-Keuk, S. 239 sowie **A. von Werder**, Organisationsstruktur und Rechtsnorm, S. 270 ff.

Haftungsdurchgriffs gesucht werden. Somit fließen bei der Konzernhaftung die rechtlichen und die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen in einer wechselseitigen Beeinflussung zusammen⁹. Denn der juristischen Diskussion über Fragen der Konzernhaftung liegt ein zentraler ökonomischer Sachverhalt zugrunde. Spätestens im Insolvenzfall wird deutlich, dass oftmals die wirtschaftliche Einheit des Konzerns den Bezugsrahmen für Anspruchsgruppen und Gläubiger darstellt¹⁰.

Mit dieser Problemskizze soll das zentrale Problem zwischen der rechtswissenschaftlichen und der ökonomischen Perspektive des Konzernphänomens aufgezeigt werden. Für die Rechtswissenschaftler stellen insbesondere die wirtschaftlichen Verbindungen, z.B. die einheitliche Leitung, gegenseitige Abhängigkeiten und Leistungsbeziehungen der rechtlich selbstständigen Konzerneinheiten das Regelungsproblem dar, für die Betriebswirtschaftslehre dagegen die rechtliche Selbstständigkeit der wirtschaftlich einheitlich handelnden Konzerngesellschaften das zentrale Organisationsproblem. So formuliert dann auch **Kirchner** zutreffend:

„Während der Jurist die Frage nach dem Zusammengehen von rechts- und wirtschaftswissenschaftlicher Behandlung des Konzernrechts dadurch beantwortet, dass er auch ökonomische Fragen in – ausschließlich – rechtliche umdeutet und ihre rechtliche Lösung fordert, dabei zugleich eine Trennwand zwischen rechtlicher und ökonomischer Problematik aufbaut, versucht der Ökonom das Rechtinstrumental einzusetzen, um von ihm konstatierte Mängel – nämlich die Suboptimalität des Allokationsprozesses – zu beseitigen oder zumindest zu lindern“¹¹.“

Insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven von Rechts- und Wirtschaftswissenschaften und der daraus resultierenden Inkongruenz der Erklärungsmuster wird immer wieder die Forderung nach einer ökonomisch-institutionellen Konzernunternehmenslehre laut, mit der eine Beurteilung und Abwägung des Untersuchungsobjektes Konzern im betriebswirtschaftlichen Sinne und in einem größeren integrierten System möglich ist¹². Dies setzt ferner voraus, dass ein eigenständiger, fachspezifisch fundierter Ansatz zur Erforschung und Erklärung der Entstehung konzernierter Unternehmen von Anfang an interdisziplinär angelegt sein¹³ und auf betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen basieren muss. **Mülbert** formuliert dazu¹⁴:

„Vor jeder Stellungnahme zum „richtigen“ Konzernverständnis aus konzernrechtlicher Sicht sind zunächst die in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie bestehenden Vorstellungen vom Konzern als Organisationseinheit einer näheren Analyse zu unterziehen.“

⁹ Siehe **H. Göring**, Die Konzernhaftung in mehrstufigen Unternehmensverbindungen, S. 77.

¹⁰ So auch **M. Lutter**, Konzernrecht, in: **K. Reichert (Hrsg.)**, Recht, Geist und Kunst, S. 109.

¹¹ **C. Kirchner**, Ökonomische Überlegungen zum Konzernrecht, in: **Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht**, 14/1985, S. 221.

¹² Vgl. **D. Ordleheide**, Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis** 4/1986, S. 301 f., **J. Faß**, Konzernierung und konsolidierte Rechnungslegung, S. 169, **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 68 ff. sowie **A. Nick**, Börseneinführung von Tochtergesellschaften, S. 48 ff. oder **E. Schanze**, Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre, in: **W. Wittmann (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre, S. 3767.

¹³ Siehe dazu **M. Theisen**, Der Konzern, S. 120.

¹⁴ **P. Mülbert**, Aktiengesellschaft, Unternehmensgruppe und Kapitalmarkt, S. 36.

Die theoretische Fundierung der „Organisationsform Konzern“ kann dabei helfen, die von Rechtswissenschaftlern geprägte Diskussion über das Konzernrecht und die daraus resultierenden rechtsdogmatisch und rechtshistorisch begründeten Argumentationsweisen zu überwinden¹⁵. Denn wirtschaftliche Organisationsformen beziehen ihre ökonomische Legitimation nicht vorrangig aus dem geltenden Recht. Vielmehr muss die Betriebswirtschaftslehre aufzeigen, welche Organisationsform ökonomisch effizient ist; die Rechtswissenschaft hingegen muss dann durch institutionelle Rahmenbedingungen diese ökonomisch effiziente Organisationsform ermöglichen. **Lutter** stellt dementsprechend fest¹⁶:

„Der Konzern selbst ist eine Form der Organisation unternehmerischen Handelns...und wird daher auch vom Recht so verstanden und in seinen spezifischen Fragen beantwortet werden.“

Aufgrund der aufgezeigten Praxisrelevanz und Aktualität der Thematik scheint daher eine umfassende, interdisziplinär angelegte wissenschaftliche Untersuchung konzernverbundener Unternehmen sowie deren organisatorischer Ausgestaltungsmöglichkeiten unter gesellschaftsrechtlichen, steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und organisationsstrukturellen Aspekten angebracht.

1.1 Einordnung der Untersuchung in das Forschungsprogramm der Betriebswirtschaftslehre und interdisziplinäre Ausrichtung der Untersuchung

Der Konzern ist als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre erst in den letzten zehn Jahren in den Mittelpunkt des Interesses gerückt¹⁷. Bis zum Ende der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts wurde der Konzern von Betriebswirten überwiegend nur im Rahmen der Rechnungslegung thematisiert¹⁸. Dies ist historisch darauf zurückzuführen, dass nationale und supranationale gesetzgeberische Vorgänge im Zuge der Entwicklung des Rechnungswesens zum Konzernrechnungswesen den Konzern als Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre in entsprechende Untersuchungen miteinbezogen – allerdings lediglich in seiner Funktion als Rechnungslegungs- und Informationseinheit¹⁹. Daran wird wiederum ersichtlich, dass oftmals Gesetzgebungsakte und rechtliche Fragestellungen eine betriebswirtschaftliche Beschäftigung mit dem Konzern auslösten, was die Dominanz der rechtlichen Betrachtungsweise in der Konzernforschung erklärt.

Ebenfalls zu Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts hielt der Konzernverbund als Besteuerungssubjekt Einzug in steuerbetriebswirtschaftliche Untersuchungen.

Ausschlaggebend hierfür war, dass die vormals unabhängige und national tätige Gesellschaft als Besteuerungstatbestand praktisch an Bedeutung verlor, da immer mehr Unternehmen untereinander Verbindungen eingingen und in ausländische Märkte migrierten.

Es stellt sich daher sehr schnell die Frage nach den Gründen für eine bislang fehlende betriebswirtschaftliche oder, besser gesagt, betriebswirtschaftlich-integrative

¹⁵ So auch **D. Ordelleide**, Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis** 4/1986, S. 302 und **C. Decher**, Personelle Verflechtungen im Aktienkonzern, S. 53 f.

¹⁶ **M. Lutter**, Konzernrecht, in: **K. Reichert (Hrsg.)**, Recht, Geist und Kunst, S. 112.

¹⁷ Vgl. auch **T. Mellewig**, **W. Matiaske**, Konzernmanagement – Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: **H. Albach (Hrsg.)**, Konzernmanagement, S. 109.

¹⁸ Siehe dazu **M. Theisen**, Der Konzern, S. 21.

¹⁹ Vgl. dazu **M. Theisen**, Der Konzern, S. 690.

Betrachtungsweise des Konzerns²⁰. Da einer einzelnen Konzerngesellschaft grundsätzlich das für ein Unternehmen charakteristische Merkmal der vollkommenen wirtschaftlichen Entscheidungsfreiheit fehlt, wird in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen vielfach nur dem Konzern als solchem – und nicht den einzelnen Konzerngesellschaften – die Unternehmereigenschaft zugesprochen²¹. Eine bedeutende Ursache könnte somit darin zu sehen sein, dass im Konzernphänomen seitens der Betriebswirtschaftslehre nur eine quantitative Variante des klassischen Untersuchungsobjektes „Unternehmung“ im Sinne einer „großen Unternehmung“ gesehen wird, die eine gesonderte Untersuchung nicht erforderlich macht. Diese theoretische Perspektive schließt nicht aus, dass der Konzern rechtliche, soziologische, gesellschaftspolitische oder volkswirtschaftliche Fragestellungen aufwirft, negiert aber die besonderen betriebswirtschaftlichen Aspekte des Konzernphänomens²². Die Erforschung des Konzerns wird ferner dadurch erschwert, dass sogenannte „weiche“ Einflussfaktoren wie Unternehmenskulturen und Führungsstile der wissenschaftlichen Forschung aufgrund mangelnder Auskunftsbereitschaft oftmals nur schwer zugänglich sind²³, was auch im Zuge der empirischen Forschung dieser Untersuchung festgestellt werden musste.

Im Rahmen konzerntheoretischer Untersuchungen müssen die beiden bedeutendsten Aspekte eines Konzernverbundes Berücksichtigung finden – die wirtschaftliche Einheit und die rechtliche Vielfalt der Konzernunternehmung. Die in § 4 III Bundesbodenschutzgesetz angedeutete rechtliche Problematik der Haftungssegmentierung impliziert aus betriebswirtschaftlicher Sicht die für einen Konzern sicherlich existenzbegründende Frage nach der organisatorischen Gestaltung von „Einheit“ und „Vielfalt“ im Konzernverbund, die sich auch mit den Begriffspaaren „Integration oder Ausdifferenzierung“ bzw. „Zentralisation oder Dezentralisation“ umschreiben lässt. Denn hinter dieser Sichtweise verbirgt sich die Auffassung, dass das spezifische Organisationskonstrukt des Konzerns einen Mehrwert generieren muss, der es gegenüber dem Einheitsunternehmen bzw. der Transaktion am freien Markt rechtfertigt. Dieser Mehrwert kann letztendlich aber nur durch die optimale Ausgestaltung der einzelnen Führungs- und Organisationsparameter zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften – und damit von Einheit und Vielfalt im Konzern – entstehen, so dass darin gleichzeitig auch jener Wertbeitrag zum Ausdruck kommt, den die Konzernführung als Repräsentant und Gestalter der einheitlichen Leitung zum Konzernverbund beisteuert. Im Zuge dieser Untersuchung soll der Blickwinkel bezüglich des Konzernphänomens folglich in der Weise verändert werden, dass der in Organisations- und Führungsstrukturen verankerten wirtschaftlichen Einheit des gesamten Konzernverbundes deutlich mehr Beachtung geschenkt wird. Denn dieser Untersuchung liegt das Verständnis zugrunde, dass das charakteristische und klassifizierende Wesensmerkmal des Konzerns nun einmal seine besondere Organisations- und Verbundform ist, da diese Einflussparameter wie Strategien, Ziele und Umfeldbedingungen des Konzernverbundes in ihrer Ausgestaltung widerspiegelt. Folglich müssen Erklärungsansätze zur Entstehung und Existenz eines Konzernverbundes stets den Aspekt der spezifischen Organisationsform und der Ausgestaltung der einheitlichen Leitung des Konzerns als Schwerpunkt wählen.

²⁰ Dieser Auffassung ist auch **E. Scheffler**, Der qualifizierte faktische Konzern, in: **Die Aktiengesellschaft**, 35/1990, S. 174.

²¹ Siehe auch **W. Scheffler**, Grundzüge der Besteuerung von inländischen Konzernen, in: **Der Betriebswirt**, 3/1991, S. 711 und **M. Theisen**, Vorüberlegungen zu einer Konzernunternehmenslehre, in: **Der Betriebswirt** 3/1988, S. 280.

²² So auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 691 f.

²³ Siehe wiederum **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 359 ff., 384 f. und 466 ff.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird auf der Suche nach einer effizienten Konzernordnung oftmals davon ausgegangen, dass die wirtschaftliche und die rechtliche Organisation voneinander unabhängig sind²⁴. Die vorliegende Untersuchung negiert diese Betrachtungsweise, da die dargestellte Perspektive aufgrund der fehlenden Interdisziplinarität zwangsläufig mit gesellschafts- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen kollidiert²⁵. Bei der Entscheidung über die Organisationsform eines Konzernverbundes sind einhergehend auch die gesellschafts- und steuerrechtlichen Grundlagen von Bedeutung²⁶, so dass eine Untersuchung des Konzernphänomens trotz des betriebswirtschaftlich-organisatorischen Schwerpunktes zwingend interdisziplinär und konzerndimensional angelegt sein muss, um das vielschichtige Wesen und die Charakteristika der „Organisationsform Konzern“ umfassend und vollständig darstellen zu können. Denn letztlich sind die zentralen Überlegungen zur wirtschaftlichen Organisationsgestaltung eines Konzernverbundes nur dann durchführbar, wenn rechtliche Vorgaben eine bestimmte Konzernorganisationsform zulassen. Gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Rahmenbedingungen sind dabei allerdings stets aus betriebswirtschaftlicher Sicht und unter betriebswirtschaftlichen Nutzenaspekten zu untersuchen²⁷, was eine Betrachtungsperspektive voraussetzt, die keine rechtlichen Einzelfragen diskutiert. Es geht daher weniger um die Frage, welche rechtliche Sichtweise richtig ist, denn dieser Frage widmet sich die Rechtswissenschaft. Vielmehr soll untersucht werden, wie die gesellschafts- und steuerrechtlich zur Verfügung stehenden Gestaltungsinstrumente so genutzt und organisatorisch so umgesetzt werden können, dass die betriebswirtschaftlichen Ziele eines Konzernverbundes dadurch eine optimale Umsetzung erfahren.

1.2 Untersuchungsziele

Konzernbildung und Konzernentwicklung werden in der Literatur zumeist mit nicht näher spezifizierten Konzern- und Synergieeffekten begründet²⁸. Integrative Betrachtungen darüber, welche Bedingungen für die Ausgestaltung der Struktur eines Konzernverbundes maßgebend sind, stehen bisher aus²⁹. Gleichzeitig entsteht aber mit der zunehmenden Relevanz konzernverbundener Unternehmen ein steigender Bedarf an Informationen und Instrumenten für eine erfolgreiche Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Konzernverbundes im Sinne einer Führungslehre für den Konzern. In der Organisationsforschung sind die einzelnen Beeinflussungsfaktoren bisher nur einzeln und verabsolutiert in ihrer Auswirkung auf die Organisationsgestaltung untersucht worden; Fragen der Organisationsgestaltung und -führung werden jedoch gleichzeitig von soziologischen, gesellschafts- und steuerrechtlichen sowie

²⁴ Siehe auch **E. Scheffler**, Der qualifizierte faktische Konzern, in: **Die Aktiengesellschaft**, 35/1990, S. 173 f. und **P. Hommelhoff**, Konzernmodelle und ihre Realisierung im Recht, in: **J. Druey (Hrsg.)**, Das St. Galler Konzernrechtsgespräch, S. 109.

²⁵ Siehe dazu **P. Hommelhoff**, Gesellschaftsformen als Organisationselemente im Konzernaufbau, in: **E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.)**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 120.

²⁶ Vgl. auch **N. Seeger**, Die optimale Rechtsstruktur internationaler Unternehmen, S. 9 ff. und **C. Selg**, Steuerplanung bei internationaler Unternehmenstätigkeit, S. 10.

²⁷ Siehe auch **M. Berger**, Quantifizierung, Bewertung und Bestgestaltung von Rechtsformen, S. 96 ff., **P. Hommelhoff**, Gesellschaftsformen als Organisationselemente im Konzernaufbau, in: **P. Behrens (Hrsg.)**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 94 f., **O. Jacobs, W. Scheffler**, Unternehmensbesteuerung und Rechtsform, S. 6 ff., **D. Krüger**, Zweckmäßige Wahl der Unternehmensform, S. 46 ff., **G. Rose, C. Glorius**, Unternehmensformen und -verbindungen, S. 122 ff., **G. Wöhe**, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 267 ff. sowie **S. Grotherr**, Grundlagen internationaler Steuerplanung, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 10 f.

²⁸ So auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 647 ff.

²⁹ Vgl. dazu **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 377.

betriebswirtschaftlichen Faktoren bestimmt. Es bleibt daher erklärungsbedürftig, wie und warum sich solche Auswirkungen und Effekte insbesondere in verbundenen, aus mehreren rechtlich selbstständigen Einheiten bestehenden Organisationsformen scheinbar effektiver realisieren lassen als über den Markt bzw. das rechtseinheitlich strukturierte Einheitsunternehmen. Ein solcher Erklärungsversuch setzt aber voraus, dass der Konzernverbund in seiner Gesamtheit und mit allen relevanten Konzernierungsaspekten und Einflussfaktoren abgebildet wird. So formuliert dann auch **Theisen**³⁰ kritisch:

„Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Organisation gemeinsamer wirtschaftlicher Aktivitäten im Rahmen eines Konzerns nur negativ als eine Marktunternehmung zu kennzeichnen, für die das geltende Recht keine einheitliche Unternehmensverfassung zur Verfügung stellt³¹. Geht man aber von der Autonomie als einem zwingenden Begriffsmerkmal einer Unternehmung im ökonomischen Sinne aus, so wird mit dieser Abgrenzung nur die Konzernunternehmung als Ganzes erfasst. Das betriebswirtschaftliche Schrifttum lässt sich dagegen stark vom aktien- bzw. handelsrechtlichen Konzernbegriff leiten und versucht, auf dieser Basis betriebswirtschaftliche Ansätze einzubringen. Dabei wird oft von einem „Mehr-Firmen-Unternehmen“ gesprochen³².“

Anwendungsorientierte Wissenschaft, wie sie im Rahmen dieser Untersuchung betrieben wird, kann einen Beitrag dazu leisten, die oben genannten Informations- und Instrumentenlücken zu schließen. Oberstes Ziel dieser Arbeit muss es daher sein, den Konzern in seiner Gesamtheit und mit allen tangierten Konzernierungsaspekten zu erfassen und zu beschreiben, was sowohl eine wissenschaftliche als auch eine pragmatische Betrachtungsperspektive bezüglich des Erkenntnisobjektes erfordert. Die wissenschaftliche Zielsetzung liegt folglich in der theoretischen und empirischen Beschreibung und Erklärung von konzernrelevanten Sachverhalten und Zusammenhängen, womit ein Beitrag zur Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Konzernforschung geleistet wird, da bereits bestehende theoretische Erkenntnisse durch eigenes empirisches Datenmaterial überprüft und erweitert werden. Dabei bildet eine möglichst vollständige und ganzheitliche Abbildung des Erkenntnisobjektes „Konzern“ aus unterschiedlichen konzerntheoretischen Blickwinkeln überhaupt erst die Voraussetzung für eine umfassende und integrative Analyse aller relevanten Konzernierungsaspekte. Denn hierdurch gelingt es, Aussagen zu treffen, die das Erkenntnisobjekt nicht nur beschreiben, sondern es in seiner Erscheinungsweise erklären und damit die Entwicklung von deskriptiven, explanatorischen oder sogar präskriptiven Theorien begünstigen. In Bezug auf eine Theorie des Untersuchungsobjektes „Konzern“ ist deshalb zunächst einmal eine grundsätzliche Unterteilung in Nicht-Konzerne und Konzerne erforderlich. Sodann muss eine Beschreibungstheorie die identifizierten Konzerne auf der Grundlage organisations- und führungsstruktureller Besonderheiten in weitere Unterklassen aufteilen, denn jedes klassifikatorische Beschreibungsmodell verlangt nach immer weiter spezifizierten Klassenbildungen. Folglich ist die wesentliche Funktion von Beschreibungsmodellen in einer Ordnungsfunktion zu sehen. Dies impliziert gleichzeitig auch die Gewinnung von spezifizierenden Merkmalen, die eine grundlegende Voraussetzung für eine Klassenbildung darstellen. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass die beschreibenden Merkmalsausprägungen einerseits zwar hinreichend konkretisiert werden

³⁰ **M. Theisen**, Der Konzern, S. 22.

³¹ Siehe auch **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 36 f.

³² Vgl. dazu **E. Scheffler**, Strategische Planung im Konzern, in: **H. Jacob (Hrsg.)**, Strategisches Management, S. 19.

müssen, um die unterschiedlichen Gestaltungsvarianten des Konzerns abbilden zu können und eine weiterführende Untergliederung zu ermöglichen, andererseits aber ab einer bestimmten Spezifikationsebene nicht weiter verfeinert werden dürfen, da sich ansonsten aufgrund der Komplexität und Diversität des Untersuchungsobjektes nur schwerlich typisierende Gemeinsamkeiten aufzeigen lassen. Der Einfluss individueller und situationsabhängiger Um- und Inweltparameter eines jeden Konzerns wäre dann zu groß, um eine Klassifizierung und Typisierung des Untersuchungsobjektes im Sinne einer Theorieformulierung durchzuführen. Das pragmatische Ziel der Arbeit ist es hingegen, aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen Handlungs- und Gestaltungsalternativen abzuleiten, die die Praxis bei Gestaltungs-, Lenkungs- und Entwicklungsentscheidungen im Rahmen der strategischen Konzernführung unterstützen sollen. Diese kommen in exemplarischen Gestaltungsvorschlägen zu einem konzerngerechten Führungs- und Managementsystem zum Ausdruck. Die aufgezeigte Zielsetzung dieser Untersuchung, den Konzern in seiner Gesamtheit und mit allen relevanten Konzernierungsaspekten sowohl unter wissenschaftlichen als auch unter pragmatischen Aspekten abzubilden, spiegelt sich im Einzelnen in der Beantwortung der folgenden Fragen³³ wider:

- 1. Welche Denkweisen, Merkmale, Zielsetzungen, Strategien, rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen prägen und erklären die Existenz und Entwicklung von Konzernen?**
- 2. Wie spiegeln sich diese in deren äußeren bzw. inneren Organisations- und Führungsstrukturen wider bzw. wie ist die Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften ausgestaltet? Können anhand dieser Erkenntnisse spezifische Konzerntypen und Gestaltungstendenzen identifiziert sowie Unterschiede und Erweiterungen zu den in der entsprechenden Literatur definierten Konzern- und Holdingtypen festgestellt werden?**
- 3. Inwieweit lassen sich anhand der gewonnenen Erkenntnisse konstituierende Bausteine und Ansätze einer integrativen, betriebswirtschaftlichen Konzerntheorie im Sinne einer Ordnungssystematik³⁴ aufzeigen? Existieren darüber hinaus auch explorative und präskriptive Ansätze einer Konzerntheorie?**

Da die Organisations- und Verbundform als charakteristisches Merkmal des Konzerns begriffen werden muss, stellt die instrumentale Konzernorganisation folglich den grundlegenden und ordnenden Baustein in einer Konzerntheorie dar – zumal vielen internen und externen Einflussparametern des Konzerns in der Ausgestaltung der Konzernorganisation Rechnung getragen wird. Dies rechtfertigt eine genauere Betrachtung der Führungs- und Organisationsgestaltung von Konzernen sowie der dahinter verborgenen Einflussgrößen³⁵ und ermöglicht es, aufgrund der bis dato erarbeiteten Erkenntnisse zu untersuchen, inwieweit deskriptive, explorative oder präskriptive Aussagen im Rahmen einer „Theorie der Konzerne“ herausgearbeitet werden können bzw. ab welcher Analyseebene nur noch Einzelfallentscheidungen unter Kenntnis von konkreten und situationsindividuellen

³³ Zu der Bedeutung dieser Fragestellungen für Forschungen im Bereich Konzerntheorie vgl. auch **T. Mellewigt, W. Matiaske**, Konzernmanagement – Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: **H. Albach (Hrsg.)**, Konzernmanagement, S. 110.

³⁴ Die wesentliche Funktion klassifikatorischer Theorien ist die Ordnungsfunktion. Vgl. dazu auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 99.

³⁵ Gemeint sind hier Konzernziele, Konzernstrategien, gesellschafts- und steuerrechtliche Einflussfaktoren sowie spezifische Motive der mit dem Konzern verbundenen Interessensgruppen.

Einflussgrößen getroffen werden müssen. Die Arbeit erhebt dabei nicht den Anspruch, eine vollständig entwickelte, geschlossene Theorie der Konzerne als Institution zu entwerfen, da dies dem überaus komplexen und dynamischen Gebilde des Konzerns nicht gerecht werden würde³⁶. Stattdessen wird versucht, verschiedene Ansatzpunkte nebeneinander darzustellen und Interdependenzen, Gestaltungsvarianten, Vorgehensweisen und Führungsinstrumente im Rahmen einer Konzernbildung und Konzernentwicklung aufzuzeigen, zu verdichten sowie durch eine vordringende Untersuchung diverser Teilausschnitte die Komplexität schrittweise zu beleuchten und die komplizierten Bedingungsgefüge sichtbar zu machen. Folglich stellt sie eine in sich geschlossene Darstellung von Ansätzen zur Erklärung der Konzernexistenz und Konzerngestaltung dar, die die Komplexität von Konzernstrukturen zu durchblicken hilft. Dazu ist es aber erforderlich, das Untersuchungsobjekt „Konzern“ anhand bestimmter Auswahlkriterien weiter einzugrenzen und diesbezüglich eine adäquate Forschungskonzeption zu entwickeln.

1.3 Aufbau und Gang der Untersuchung

Eine sich von den rechtlichen Konzernaspekten emanzipierende, umfassende betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise muss die Konzernunternehmung als wirtschaftliche Einheit in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen stellen³⁷. Dies erfordert eine integrative und interdisziplinäre Gesamtbetrachtung des Phänomens Konzern, in deren Rahmen die theoretische Diskussion über Konzernentwicklung und Konzernexistenz anhand einer umfassenden deskriptiven Darstellung der betriebswirtschaftlichen, organisatorischen, gesellschafts- und steuerrechtlichen Einflussfaktoren aufgearbeitet, analysiert und erweitert sowie gleichzeitig ein erster Schritt der Theoriebildung vollzogen wird. Daran anknüpfende explorative Aussagen sollen die Bedingungen, Ursachen, Wirkungen und – falls möglich – die Gesetzmäßigkeiten des Erkenntnisobjektes „Konzern“ aufzeigen.

Ausgangspunkt der Forschungen und Themenschwerpunkt eines jeden Kapitels dieser Untersuchung bildet immer die Darstellung theoretischer Erkenntnisse und Zusammenhänge bezüglich des Erkenntnisobjektes. Hierauf aufbauend erfolgt einerseits eine vertiefende Klassifizierung und Spezifizierung sowie andererseits eine empirische Hinterfragung der gewonnenen Erkenntnisse³⁸ durch die Sammlung und Auswertung von Informationen über die ausgewählten Konzernunternehmungen sowie durch die Auswertung von weiteren, bereits vorhandenen Sekundärdaten im Zuge einer Dokumentenanalyse³⁹. Angesichts der Vielfalt und Unübersichtlichkeit der Einzelarbeiten und der vorherrschenden Dominanz gesellschafts- und steuerrechtlicher Untersuchungsaspekte erscheint eine solche Systematisierung erforderlich, um den bereits erreichten Stand gesicherter Erkenntnisse festzustellen, aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu analysieren und darüber hinaus offene Fragen für die weitere Forschung in diesem Bereich abzuleiten.

³⁶ Sowohl die konzernrechtliche Forschung als auch die Organisationstheorie betrachten es als unrealistisch, eine geschlossene und allgemeingültige Theorie des Konzerns entwickeln zu wollen. Vgl. dazu exemplarisch **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 32 und **G. Schenk**, Konzernbildung, Interessenskonflikte und ökonomische Effizienz, S. 3.

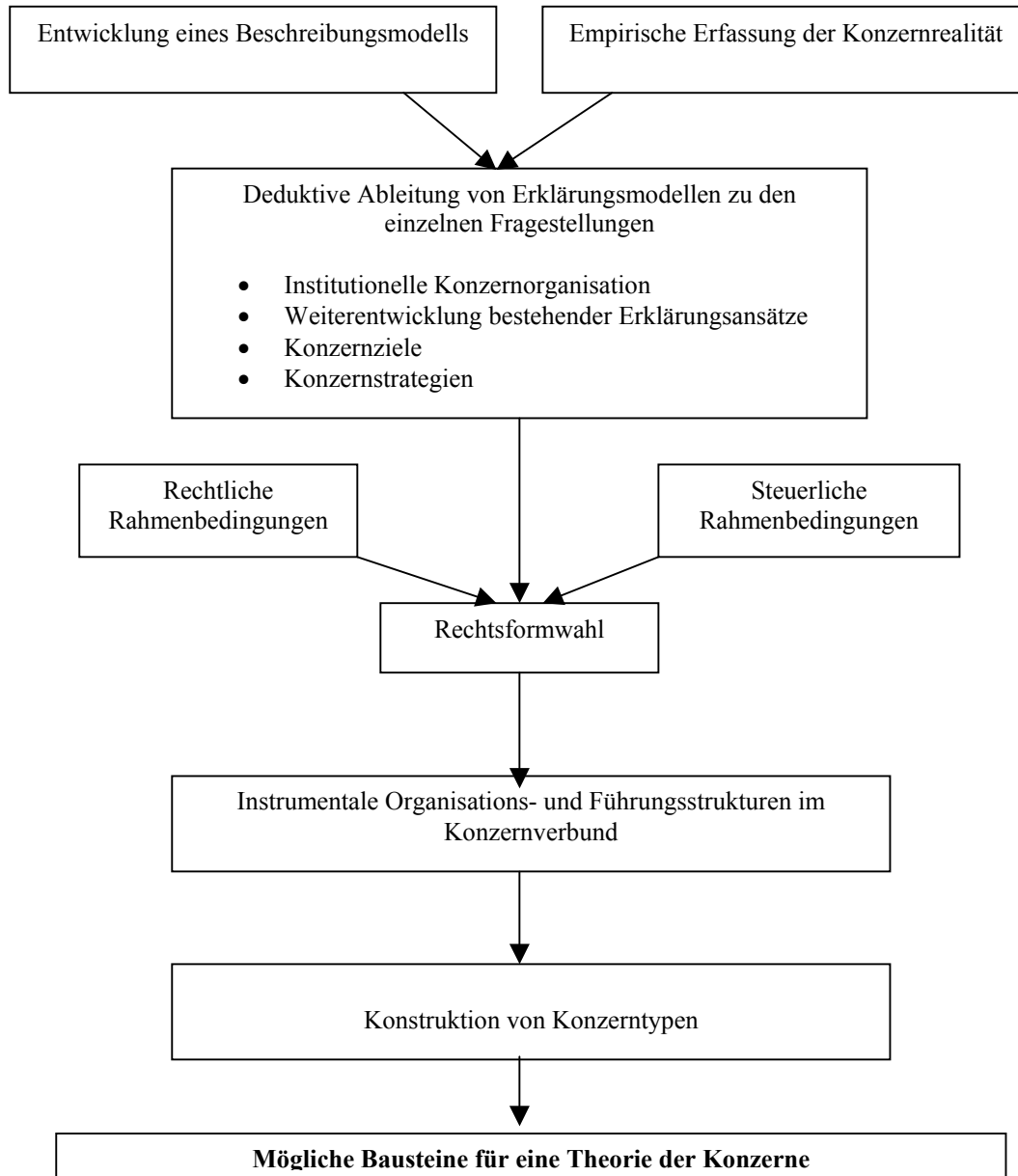
³⁷ Zu ähnlichen Sichtweisen vgl. **C. Kirchner**, Ansätze zu einer ökonomischen Analyse des Konzernrechts, in: **E. Boettcher, P. Herder-Dorneich, K. Schenk (Hrsg.)**, Jahrbuch für neue politische Ökonomie, S. 225 und **H. Siegle**, Konzerngestaltungspolitik, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis**, 38/1986, S. 322.

³⁸ Dazu werden die erhobenen empirischen Daten jeweils in den entsprechenden Kapiteln dieser Arbeit erörtert und analysiert.

³⁹ Im Rahmen der Sekundärforschung wurde auf Datenbanken, Fachpresse und Unternehmensveröffentlichungen zurückgegriffen; die genauen Quellen werden an den relevanten Textstellen benannt.

Die nachfolgende Abbildung soll den generellen Aufbau dieser Untersuchung noch einmal darstellen; anschließend wird dann auf die detaillierte Vorgehensweise und den Inhalt der einzelnen Kapitel dieser Arbeit eingegangen.

Abbildung 1: Forschungskonzeption und Aufbau der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung.

Die vorliegende Untersuchung gliedert sich in **10 Kapitel**. Nach der im **ersten Kapitel** erfolgten Darstellung der Konzernproblematik und der Zielsetzung dieser Arbeit sowie des Aufbaus und Verlaufs der Untersuchung wird im **zweiten Kapitel** ein Verständnis des Untersuchungsgegenstandes erarbeitet und somit das Fundament dieser Arbeit gelegt. Ausgangspunkt ist die begriffliche Ausgestaltung und Charakterisierung der diversen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen, die in der Definition und Ausgestaltung des

Konzernbegriffes mündet. Neben gesellschaftsrechtlichen Merkmalen werden dabei auch die betriebswirtschaftlichen und aufbauorganisatorischen Aspekte eines Konzerns aufgezeigt. Dazu werden Beiträge und Meinungen unterschiedlicher Forschungsrichtungen präsentiert und diskutiert, um das weite Spektrum definitorischer Ansatzpunkte möglichst vielseitig darzustellen. Abschließend wird dann der Konzernbegriff den anderen Formen des Unternehmenszusammenschlusses gegenübergestellt und durch eine grundsätzliche Unterteilung in Nicht-Konzerne und Konzerne gegenüber diesen abgegrenzt⁴⁰. Auf dieser Basis wird anhand ausgewählter empirischer Daten ein Eindruck von der Bedeutung des Phänomens der Konzernierung vermittelt, indem neben der historischen Entwicklung der konzernierten Unternehmen auf nationaler und internationaler Ebene insbesondere die Entwicklung der „Organisationsform Konzern“ in Deutschland betrachtet und mit empirischem Datenmaterial untermauert wird. Diese Ausführungen ermöglichen schließlich die exakte Eingrenzung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsobjektes sowie die Vorstellung der angewandten Forschungskonzeption.

Im **dritten Kapitel** der Untersuchung wird der Aspekt der Konzernentstehung und -entwicklung thematisiert. Dabei ist es unbedingt erforderlich, dass Funktionsverständnis eines Konzernverbundes aufzuzeigen und die Erfassung und Zuordnung von Aufgaben und Funktionen zu einzelnen Funktionsträgern zu analysieren. Darauf aufbauend werden anhand dieser Feststellungen generelle Organisations- und Strukturierungsvarianten eines Konzerns aus institutioneller Sichtweise aufgezeigt und diskutiert (institutionelles Organisationsverständnis⁴¹). Die in diesen Abschnitten dargestellten potentiellen Organisationsmöglichkeiten eines Konzernverbundes sollen die Vielschichtigkeit des theoretischen Gestaltungsspektrums aufzeigen und das Erkenntnisobjekt in weitere Unterklassen aufteilen⁴². Dazu werden die in der Literatur vorherrschenden Unterteilungen „operative Holding und „strategische Management-Holding“ sowie die damit verbundenen grundsätzlichen Ausprägungen von Zentralisation und Dezentralisation im Konzernverbund herangezogen und für die in den nachfolgenden Kapiteln zu behandelnden Untersuchungsaspekte beibehalten, was eine grundlegende Typisierung der untersuchten Konzerne ermöglicht. Daran anknüpfend bedarf es weiterer Betrachtungen, die diejenigen Einflussgrößen näher analysieren, die auf die „Organisationsform Konzern“ einwirken. Deshalb werden im **vierten Kapitel** allgemeine Erklärungsansätze für eine Konzernexistenz erarbeitet. Hierbei werden zunächst rudimentäre, dann konkretere, institutionalistische Erklärungsmodelle für eine Konzernbildung und Konzernexistenz hergeleitet und vorgestellt, um abschließend anhand dieser Erklärungsansätze die theoretisch plausible Vorteilhaftigkeit einer Konzernierung gegenüber einem Einheitsunternehmen bzw. der marktlichen Transaktion aufzeigen zu können. Weiterführende Spezifikationen der dargestellten allgemeinen Theorie- und Erklärungsansätze ergeben ein konkretes Zielsystem des Konzernverbundes. Beginnend mit einer kurzen Erläuterung der Zielentstehung werden die unterschiedlichen Zielebenen des Konzerns vorgestellt und spezifiziert. Das aufgezeigte Zielsystem umfasst dabei die Oberziele, Zwischenziele und Unterziele eines Konzerns. Die erarbeiteten Ergebnisse bilden die Grundlage für das **fünfte Kapitel** dieser Untersuchung. In diesem werden die aufgezeigten Erklärungsansätze und Konzernziele zu Konzernstrategien weiterentwickelt, die allerdings so allgemein gehalten werden, dass sie unabhängig von konkreten und situativen Bedingungskonstellationen Gültigkeit besitzen. Im Rahmen des Prozesses der Strategieentstehung sollen vor allem die generellen Markt- und

⁴⁰ Eine solche Abgrenzung ist unabdingbar für weitere Forschungen im Zuge einer deskriptiven Theorieentwicklung. Siehe dazu auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 99.

⁴¹ Zu weitergehenden Begriffserläuterungen siehe beispielsweise **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 190.

⁴² Jedes klassifikatorische Beschreibungsmodell verlangt nach immer weiter spezifizierten Klassenbildungen.

Wettbewerbsbedingungen charakterisiert werden, da diese den Ausgangspunkt für die Entwicklung der Konzernstrategien bilden und die Einflussgrößen der Strategiegeneese beinhalten. Darauf aufbauend werden drei Basiskategorien von Konzernstrategien und weitere Substrategien erarbeitet. Zu den Basiskategorien zählen die konzerninternen Ressourcenstrategien, die Wachstumsstrategien sowie die Internationalisierungsstrategien von Konzernen. Alle drei Strategiekategorien sollen dabei stets auch hinsichtlich ihrer organisationsstrukturellen Auswirkungen und damit vor dem Hintergrund von Zentralisation und Dezentralisation im Konzern analysiert werden.

In den nun folgenden Kapiteln wird der Aspekt der Konzernierung unter rechtlichen und steuerrechtlichen Aspekten thematisiert, die ihrerseits Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln des Konzernverbunds darstellen. Es gilt dabei zu unterscheiden zwischen denjenigen rechtlichen und steuerrechtlichen Vorgaben und Auswirkungen, die sich unmittelbar aus dem eigentlichen konzernbildenden/konzernentwickelnden Vorgang der Verteilung und Übertragung der einzelnen Funktionen und Aufgaben auf rechtlich selbstständige Funktionsträger im Konzernverbund ergeben und solchen steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Auswirkungen, die aus den im Zuge dieses Vorgangs entstandenen Rechtsformen und institutionellen Organisationsstrukturen des Konzerns resultieren. Das **sechste Kapitel** analysiert somit die gesellschaftsrechtlichen Aspekte und Auswirkungen des konzernierenden Vorgangs der Funktionsverlagerung auf rechtlich selbstständige Einheiten. Dabei soll es nicht um die Beantwortung einzelner rechtlicher Problemstellungen gehen, sondern vielmehr um das Aufzeigen der Vielfalt und Komplexität der rechtlichen Einflussgrößen und Rahmenbedingungen, die ein Konzern bei Konzernierungsvorgängen berücksichtigen muss. Neben dem Zivilrecht werden das Schuld- und Sachenrecht, das Arbeitsrecht sowie das Gesellschafts- und Handelsrecht, aber auch öffentlich-rechtliche Festlegungen und branchenspezifische Vorgaben im Hinblick auf konzernrelevante Sachverhalte analysiert und diskutiert. Im **siebten Kapitel** werden die steuerrechtlichen Aspekte zum Zeitpunkt des Vorgangs der Funktionsverlagerung untersucht. Dabei werden sowohl nationale als auch internationale Kapitalgesellschaftskonzerne unter steuerlichen Aspekten analysiert. Insbesondere die verrechnungspflichtigen Vorgänge während des Funktionsverlagerungsvorgangs bei international tätigen Konzerngesellschaften und die Ermittlung von Verrechnungspreisen stellen einen Schwerpunkt der Untersuchung dar. Abschließend werden besondere Aspekte der Leistungsverrechnung dargestellt, bei denen ein interner Ausgleich ohne steuerliche Korrekturmaßnahmen möglich ist. Die beiden daran anschließenden Kapitel erarbeiten die Verbindung zwischen den rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen und der äußeren Organisationsform des Konzernverbundes sowie den betriebswirtschaftlich-strategischen Aspekten und der inneren, instrumentalen Organisationsstruktur des Konzerns. Somit stellt das **achte Kapitel** dieser Arbeit die logische und konsequente Folgerung der Kapitel sechs und sieben dar. Nun werden die aufgezeigten rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen nicht mehr auf den Vorgang der Funktionsverlagerung bezogen, sondern in Relation zur Rechtsformwahl und dem institutionellen Organisationsgefüge des Konzernverbundes gesetzt, was konkrete Aussagen über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Rechtsformen im Hinblick auf die Konzernierung ermöglicht. Dazu werden rechtliche Fragestellungen der Konzernleitung und -kontrolle, der Weisungs- und Beherrschungsrechte, der Ausgestaltung der Aufsichtsorgane, der Arbeitnehmermitbestimmung, der Konzernhaftung und der Finanzierungsmöglichkeiten für die Rechtsformen AG und GmbH des Kapitalgesellschaftskonzerns aufgezeigt, analysiert und abschließend bewertet. In einen weiteren Schritt folgt die steuerrechtliche Untersuchung und Bewertung der beiden Rechtsformen im Hinblick auf nationale und internationale

Konzerne sowie unterschiedliche, mehrstufige Konstrukte mit Zwischenholdinggesellschaften und Basiseinheiten. Das **neunte Kapitel** dieser Arbeit untersucht die organisatorischen und führungsstrukturellen Gestaltungsvarianten des Konzerns (instrumentales Organisationsverständnis⁴³) und damit das klassifizierende und typisierende Wesensmerkmal des gesamten Konzernverbundes, was eine weitergehende Spezifizierung der bis dato beibehaltenen Klassifizierung in operative und strategische Holding-Konzerne ermöglicht und auch erfordert. Dazu gilt es unter dem Denkmodell eines föderativ strukturierten Konzernverbunds zu klären, wie das Spannungsfeld zwischen Einheit und Vielfalt, Integration und Ausdifferenzierung bzw. Zentralisation und Dezentralisation durch die Verteilung der Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zwischen der Konzernobergesellschaft und den Tochtergesellschaften ausgestaltet werden kann. Zudem muss hinterfragt werden, welche übergeordnete und konzerngerechte Führungsphilosophie aus dieser Aufgabenverteilung und unter Berücksichtigung der Spannungsfelder des Konzernverbunds abgeleitet werden kann. Es soll dabei letztendlich der Frage nachgegangen werden, ob sich aus den aufgezeigten Organisations- und Führungsstrukturen spezifische und charakteristische Konzerntypen bzw. Gestaltungsvariationen identifizieren lassen, die über eine grundsätzliche und idealtypische Unterteilung in operative und strategische Holding-Konzerne hinausgehen und damit eine weiterführende Ordnungssystematik des Erkenntnisobjektes „Konzern“ liefern?

Das **zehnte Kapitel** dieser Arbeit soll abschließend die erarbeiteten Ergebnisse zusammenfassen und bewerten. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden potentielle Bausteine einer „Theorie der Konzerne“ abgeleitet und konzernspezifische Zusammenhänge erklärt. Darüber hinaus wird diskutiert, inwieweit die Aufstellung einer geschlossenen, übergeordneten „Theorie der Konzerne“ möglich und sinnvoll ist. In einem letzten Schritt sollen dann Grundlagen und Ansatzpunkte für eine weiterführende, betriebswirtschaftlich-integrative Konzernforschung geschaffen werden. Dazu bedarf es der Formulierung konkreter Thesen zur weiteren Entwicklung des Erkenntnisobjektes „Konzern“, die aus den Ergebnissen dieser Untersuchung resultieren.

⁴³ Zu diesem Organisationsbegriff vgl. wiederum **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 190.

2 Definitiorische Eingrenzung des Untersuchungsobjektes Konzern in Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftlehre

In den nun folgenden Abschnitten werden die tragenden Begriffe dieser Arbeit eingegrenzt und erläutert. Es wird mit einem allgemeinen Teil begonnen, der die diversen Möglichkeiten und Ausprägungen von Unternehmenszusammenschlüssen aufzeigen soll (2.1 bis 2.3). Der sich daran anschließende Abschnitt stellt in einen kurzen historischen Rückblick die Entstehungsgeschichte des Konzerns als besondere Form des Unternehmenszusammenschlusses vor und verdeutlicht die Bedeutung der Konzerne im gesamten Wirtschaftssystem durch ausgewählte empirische Indikatoren (2.4.1). Daran anknüpfend werden sowohl der aktienrechtliche (2.4.2) als auch der betriebswirtschaftliche (2.4.3 und 2.4.4) Konzernbegriff als eine Möglichkeit der Unternehmensverbindung in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt sowie der Konzernverbund gegenüber den anderen – oftmals stark wesensverwandten – Formen von Unternehmensverbindungen abgegrenzt (2.4.5). Die Erarbeitung der definitiorischen Grundlagen erlaubt abschließend eine exakte Eingrenzung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsobjektes bzw. Konzernverständnisses sowie die Vorstellung der daran ausgerichteten Forschungskonzeption dieser Untersuchung (2.5).

Dieses Kapitel dient damit nicht nur als Grundlage für die nachfolgende Untersuchung, es arbeitet ferner auch weitere Verbindungen zwischen Wirtschafts- und Rechtswissenschaften im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt „Konzern“ heraus und ermöglicht eine erste Unterscheidung von Konzernen und Nicht-Konzernen.

2.1 Der Begriff des Unternehmenszusammenschlusses

Unter einem Unternehmenszusammenschluss werden alle Verbindungen vertraglicher sowie kapitalmäßiger Art zwischen zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen verstanden. Diese Verbindungen erfolgen aufgrund eines gemeinsamen wirtschaftlichen Ziels, mit dem eine Einschränkung der wirtschaftlichen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit mindestens eines der beteiligten Unternehmen verbunden ist, die bis hin zur völligen Aufgabe der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit führen kann.

Die diversen Erscheinungsformen von Unternehmenszusammenschlüssen lassen sich einerseits nach ihrer „Intensität“, andererseits nach ihrer „Richtung“ kategorisieren⁴⁴. Die Intensität eines Unternehmenszusammenschlusses gibt den Grad des einseitigen oder beiderseitigen Abhängigkeitsverhältnisses der am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen wieder. So entstehen Abhängigkeitsverhältnisse etwa durch vertragliche Regelungen, wie z.B. bei Kooperationen oder durch kapitalmäßige Verbindungen in Form von Beteiligungen, Akquisitionen und Fusionen. Einflussverhältnisse, die aus dem Erwerb von Anteilen resultieren, sind demnach von der Höhe der Beteiligung abhängig.

Die Richtung von Unternehmenszusammenschlüssen ergibt sich aus den Produkt- und Marktsegmenten bzw. den Wertschöpfungsstufen, in denen die am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen tätig sind. Diese Form der Diversifikation durch Unternehmenszusammenschlüsse unterscheidet horizontale, vertikale und konglomerate/laterale Verbindungen zwischen Unternehmen.

⁴⁴ Vgl. dazu S. Paprottka, Unternehmenszusammenschlüsse, S. 5 f.

2.2 Intensitätsmäßige Unterscheidung von Unternehmenszusammenschlüssen

Vertragliche Regelungen und kapitalmäßige Beteiligungen ermöglichen unterschiedliche Bindungsintensitäten. Der Grad der Bindungsintensität bei kapitalmäßigen Unternehmensbeteiligungen ergibt sich aus der Höhe des Vermögens- bzw. Kapitalanteils, den ein Unternehmen an einem anderen Unternehmen hält. Ein solcher Zusammenschluss wird auch faktische Verbindung genannt. Der prozentuale Anteil der Beteiligung bestimmt den gesetzlich geregelten Einfluss auf das Beteiligungsunternehmen⁴⁵. Bei Anteilen an Kapitalgesellschaften ist ein direkter Einfluss mit einer einfachen Mehrheitsbeteiligung zu erreichen, solange andere Gesetze oder Satzungen keine Einschränkungen diesbezüglich vorsehen⁴⁶. Dieser Einfluss beschränkt sich aber nur auf Beschlüsse der Hauptversammlung, die durch eine einfache Mehrheit verabschiedet werden können. Eine entscheidende Einflussnahme ist dagegen erst mit einer Dreiviertelbeteiligung möglich, denn hier ermächtigt das Aktiengesetz den Anteilshalter, eine Verflechtung der betreffenden Unternehmung mit einem anderen Unternehmen einzugehen⁴⁷ oder Unternehmensverträge abzuschliessen. Als Beispiel seien hier Beherrschungs- oder Gewinnabführungsverträge genannt⁴⁸. Um eine Unternehmung letztendlich in die eigenen Gesellschaft eingliedern zu können, müssen sich hundert Prozent der Aktien dieser Unternehmung im Besitz des Anteilseigners befinden⁴⁹. In einem solchen Fall verliert das aufgekaufte Unternehmen durch den vollständigen Verlust seiner rechtlichen Selbständigkeit auch seine Identität. Dieser Intensitätsgrad der Beteiligung bildet somit das vollkommenste Abhängigkeitsverhältnis zwischen zwei Unternehmen.

Ein Unternehmenszusammenschluss durch eine Akquisition lässt sich hingegen durch eine gesellschaftsrechtliche Lösung, bei der Unternehmensanteile erworben werden oder über den Erwerb von Vermögensgegenständen, aus denen eine Unternehmung besteht (vermögensrechtliche Lösung) und mit denen ein hinreichender Einfluss auf das akquirierte Unternehmen verbunden ist, verwirklichen. Die reinste und vollkommenste Form der Akquisition bildet wiederum der hundertprozentige Erwerb der Vermögensgegenstände bzw. Anteile an einem Unternehmen. Aber auch der Erwerb geringerer Anteile, einschliesslich des Teilerwerbs geschlossener Unternehmensbereiche, stellt eine Form der Akquisition dar. Bei Akquisitionen behält das aufgekaufte Unternehmen seine rechtliche Selbständigkeit, verliert aber die wirtschaftliche Handlungsbefugnis. Kommt es zu einem zusätzlichem Verlust der rechtlichen Selbständigkeit, ist – wie bereits geschildert – der Tatbestand einer Fusion erfüllt. Die Akquisition ist somit nichts anderes als eine Unternehmensbeteiligung, mit der ein vollständiges wirtschaftliches Beherrschungsverhältnis entsteht. Kooperationen bilden gegenüber den Akquisitionen die andere Form der Unternehmenszusammenschlüsse; hier basiert die Bindungsintensität auf vertraglichen Regelungen, weshalb auch von vertraglichen Verbindungen gesprochen werden kann. Anders als bei der Akquisition begründet sich der Grad der Abhängigkeit allein auf Vertragsmodalitäten und umfasst zumeist einzelne Bereiche der sich zusammenschliessenden Unternehmen bzw. unterliegt einer zeitlichen Begrenzung. Der Begriff Kooperationen umfasst dabei sowohl Kartelle als auch Joint Ventures und Strategische Allianzen. Die Zusammenarbeit bei solchen Kooperationsformen ist zumeist auf einzelne Geschäftsbereiche beschränkt, wobei die Unternehmen in den übrigen Unternehmensbereichen auch nach dem Zusammenschluss autonom bleiben. Die folgenden

⁴⁵ Siehe S. Paprottka, Unternehmenszusammenschlüsse, S. 7 ff.

⁴⁶ Hierbei ist eine Beteiligung von mehr als 50% notwendig, vgl. § 133 AktG.

⁴⁷ Dieser Vorgang wird im Gesetzestext als Verschmelzung bezeichnet.

⁴⁸ Siehe dazu § 340c und § 293 AktG.

⁴⁹ Siehe auch § 319 AktG.

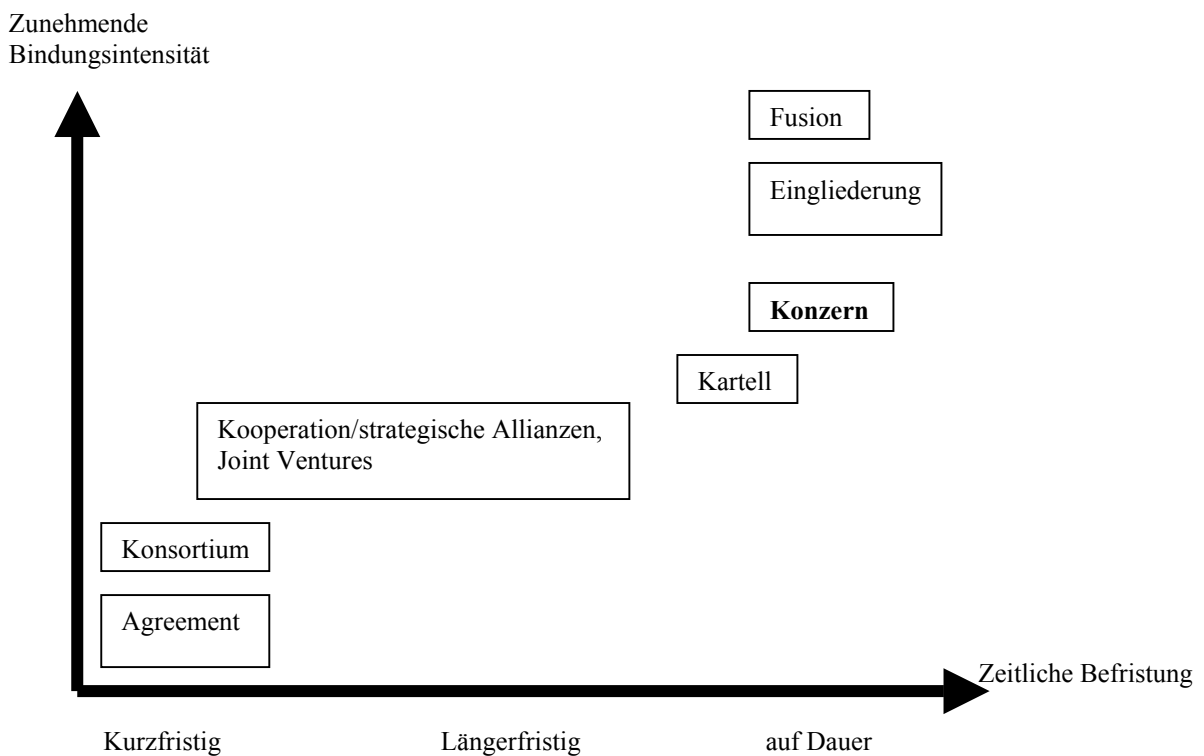
Abbildungen verdeutlichen die beschriebenen Arten der intensitätsmäßigen Unterscheidung von Unternehmenszusammenschlüssen noch einmal graphisch:

Abbildung 2: Unternehmenszusammenschlüsse und Bindungsintensität

Unternehmenszusammenschlüsse			
Kooperationen	Beteiligungen		
Bindung durch Vertrag	< 50%	51-74%	> 75%
Kartell/Strategische Allianzen Gemeinschaftsunternehmen	Minderheits- Beteiligung	Mehrheits- beteiligung	Akquisition, Fusion
geringe bis mittlere Bindungsintensität	Geringe Bindungsintensität	mittlere Bindungsintensität	hohe Bindungsintensität
beidseitiges Abhängigkeitsverhältnis	einseitiges Abhängigkeitsverhältnis		

Quelle: In Anlehnung an S. Paprottko, Unternehmenszusammenschlüsse, S. 9

Abbildung 3: Rangfolge der Bindungsintensität und zeitlichen Befristung von Unternehmenszusammenschlüssen



Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Unterscheidung von Unternehmenszusammenschlüssen nach der Richtung

Die für eine Unternehmensstrategie der Diversifikation verwendete Einteilung nach horizontaler, vertikaler und lateraler bzw. konglomerater Vorgehensweise kann auch im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen angewandt werden⁵⁰.

Demnach wird eine Verbindung zweier Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Produkte herstellen, als horizontaler Zusammenschluss bezeichnet. Denn Diversifikation zielt auf den Übergang zu neuen Produktfeldern, verbunden mit dem Angebot verwandter oder neuer Produkte auf bestehenden oder völlig neuen Märkten⁵¹ ab. Daraus ergibt sich, dass sich horizontale Unternehmenszusammenschlüsse sowohl in konzentrierende als auch in diversifizierende Verbindungen unterteilen lassen.

Von einem vertikalen Zusammenschluss wird gesprochen, wenn mit dem Unternehmenszusammenschluss eine Erhöhung der Fertigungs- bzw. Leistungstiefe einhergeht. Erreicht wird dies durch den Zusammenschluss mit einem bisherigen Zulieferer oder Abnehmer, also einem Unternehmen, das in der Wertschöpfungskette auf einer über- bzw. untergeordneten Ebene steht⁵². Ein direkter Zusammenhang zwischen Produkten und Märkten wird auch hier deutlich. Ist dieser Zusammenhang hingegen nicht mehr existent, sind also weder auf Produkt- noch auf Marktseite Übereinstimmungen feststellbar, wird eine solche Verbindung als konglomerat/lateral bezeichnet.

Es lässt sich feststellen, dass die Richtung eines gewählten Zusammenschlusses von einer vorherigen Strategieformulierung abhängig ist; jedoch nicht jede Strategie impliziert bereits einen Unternehmenszusammenschluss. Sie determiniert jedoch Anweisungen für zu planende und durchzuführende Wachstumsstrategien, in deren Rahmen ein Unternehmenszusammenschluss eine mögliche Alternative des Wachstums in eine bestimmte Richtung sein kann, also ein Wachstum durch Zusammenschluss erfolgt.

2.4 Der Konzernbegriff und seine Abgrenzungen gegenüber anderen Unternehmenszusammenschlüssen

Etymologisch betrachtet hat der Begriff „Konzern“ seinen Ursprung im lateinischen „concernere“, was so viel wie „zusammenfügen“ bzw. „Unterschiedliches zusammenmischen“ bedeutet. Aus dem lateinischen Verb leitete sich unter anderem das englische Verb „concern“ (betreffen, angehen) bzw. das englische Nomen „concern“ (Geschäftsbeziehung, Unternehmung) ab. Der deutsche Begriff Konzern wurde im 19. Jahrhundert aus dem englischen „concern“ (Geschäftsbeziehung, Unternehmung) übernommen. Nach Herkunft und allgemeinem Sprachgebrauch erfasst der Begriff des Konzerns folglich eine Vermischung oder Verbindung unterschiedlicher Unternehmen⁵³.

2.4.1 Die historische Entwicklung der Konzernorganisation

Konzerne sind in der heutigen Zeit charakteristisch für die moderne Wirtschaftsstruktur⁵⁴. Dieser Tatbestand lässt sich zu großen Teilen auf wirtschaftshistorische Gründe zurückführen.

⁵⁰ Vgl. **R. Bühner**, Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland, S. 5 f.

⁵¹ In Anlehnung an **S. Paprottka**, Unternehmenszusammenschlüsse, S. 11 ff.

⁵² Hier liegt die Vorstellung einer Versorgungskette (supply chain) zugrunde, in der Unternehmen auf verschiedenen Hierarchiestufen angesiedelt sind.

⁵³ Zur etymologischen Herkunft siehe vertiefend **G. Drosdowski**, Duden: Etymologie-Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, S. 376 und **F. Kluge**, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, S. 403.

⁵⁴ Vgl. auch **G. Schenk**, Konzernbildung, Interessenskonflikte und ökonomische Effizienz, S. 21 f.

Die Entwicklung der Ökonomie von der autarken Eigenbedarfsdeckung zu einer Fremdbedarfsdeckung hat dazu geführt, dass der einzelne Betrieb nur wenige Güter herstellte, dies aber weit über den eigenen Bedarf hinaus. Diejenigen Bedarfsgüter, die der Betrieb nicht selbst produzierte, beschaffte er sich über den Markt von anderen Unternehmen. Aus dieser Vorgehensweise resultieren Verknüpfungen zu anderen Betrieben sowohl hinsichtlich der Beschaffung als auch bezüglich des Absatzes von Gütern. Die Unternehmenskonzentration beschreibt somit jenen Prozess, der vor allem infolge von Zusammenschlüssen ehemals selbständiger Unternehmen zu neuen Wirtschaftseinheiten bewirkt, dass immer größere Unternehmen entstehen und sich die Zahl der selbständigen Unternehmen auf dem Markt stetig verringert⁵⁵.

2.4.1.1 Die vier Entwicklungsphasen der Unternehmenskonzentration in Deutschland

Die Entwicklung der Unternehmenskonzentration in Deutschland wird in der Literatur übereinstimmend in vier Phasen unterteilt⁵⁶. Diese Phasen orientierten sich nicht nur an rein nationalen Entwicklungen, sie umfassen vielmehr Entwicklungstendenzen in diversen Branchen in mehreren westlichen Industrienationen⁵⁷.

Eine erste Phase der Konzentration setzte in Deutschland zur Zeit des Hochkapitalismus ein. Die Jahre nach dem deutsch-französischen Krieg und nach der Reichsgründung von 1871 waren geprägt durch große technische Fortschritte und steigende Kapitalinvestitionen. Auf diese Gegebenheiten reagierten Unternehmen und Betriebe mit dem Zukauf von Kapazitäten und mit geographischer Expansion; oftmals mit dem Ziel, monopolartige Stellungen zu erringen. In dieser Zeit entstanden die ersten Syndikate, vorrangig in der Montanindustrie, und mit ihnen die ersten bedeutenden Konzerne, vor allem in der Schwer-, Elektro- und chemischen Industrie⁵⁸, die auch schon in dieser Zeit über zahlreiche Auslandstöchter verfügten⁵⁹.

Eine zweite Konzentrationswelle zeichnete sich in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg ab und erreichte ihren Höhepunkt vor der Weltwirtschaftskrise 1929. Die Unternehmen profitierten vom steigenden Volkseinkommen und von entsprechend liquiden Märkten. Die Aktiengesellschaft war die typische Rechtsform für Konzernunternehmen, daher kann ihre zahlenmäßige Entwicklung in dieser Zeit als Indikator für die Bedeutung der Konzerne gesehen werden. Die Zahl der Aktiengesellschaften stieg in Deutschland in den Jahren von 1919 bis 1925 um 130 Prozent von 5710 auf 13010⁶⁰. Die dreißiger Jahre begannen mit einer Entflechtungswelle zwischen den Konzernunternehmen, bis die von den Nationalsozialisten betriebene Wirtschaftspolitik zu einer dritten großen Konzentrations- und Verbindungswelle führte. Nach 1945 trieben die Alliierten im Zuge der demokratischen Umstrukturierung Deutschlands die Beseitigung der übermäßigen Konzentration auf dem Unternehmenssektor voran. Es erfolgten zahlreiche Demontagen und damit verbunden auch einige Entflechtungsmaßnahmen. So kam es z.B. zur Aufteilung der Vereinigten Stahlwerke oder

⁵⁵ Siehe **F. Hoffmann**, Konzerne als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 60 sowie die Darstellungen zur Problematik empirischer Erhebungen in **Kapitel 1.3.1** dieser Arbeit.

⁵⁶ Vgl. dazu **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 1 II 1, S. 3 ff.

⁵⁷ Siehe auch **S. Paprotka**, Unternehmenszusammenschlüsse, S. 13 ff. und **W. Adams/J.W. Brock**, Warum Großfirmen träge werden, S. 107 ff.

⁵⁸ So z.B. Krupp, Stinnes, AEG, Stumm, IG-Farben und Siemens & Halske.

⁵⁹ Siehe **F. Hoffmann**, Konzerne als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 61.

⁶⁰ Vgl. **W. Zöllner**, Kölner Kommentare zum Aktiengesetz, S. 137.

der IG-Farben. Insgesamt gesehen wurde dadurch jedoch die Tendenz zur Konzernbildung nicht abgeschwächt. Da die Alliierten sehr bald das Interesse an der Schwächung der deutschen Wirtschaft verloren, blieben die Auswirkungen dieser Entflechtungsmaßnahmen marginal.

Die bis dato letzte große Konzentrationswelle setzte in den sechziger Jahren ein. In Deutschland hatte nach der Währungsreform 1948 und nach Beendigung der Dezentralisierungspolitik der Alliierten der Wiederaufbau der deutschen Industrie begonnen. Es bildeten sich große Konglomerate. Da es bis 1973 keine Fusionskontrolle in Deutschland gab, konnte sich der Prozess der Konzentration ungehindert fortsetzen. Hinzu kam, dass der Gesetzgeber die Konzentrationstendenzen sogar noch förderte, wie etwa durch die Umwandlungssteuergesetze von 1957 und 1967, die Unternehmenszusammenschlüssen Steuervergünstigungen gewährten⁶¹. Erst im Jahre 1973 führte der Gesetzgeber im Rahmen der zweiten Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen eine Fusionskontrolle ein, um der Unternehmenskonzentration Einhalt zu gebieten. Doch auch dies bewirkte keine drastische Abschwächung der Unternehmenskonzentration, da eine Konzernbildung nur für den Fall verboten werden konnte, dass eine marktbeherrschende Stellung abzusehen war. Nach einer Stagnation, ja sogar einem leichten Rückgang im Jahre 1980, gewannen die Konzentrationstendenzen erneut erheblich an Bedeutung, so dass 1983 wieder positive Zuwachsraten verzeichnet werden konnten⁶². Im Zeitraum von 1974 bis 1991 wurden insgesamt 12396 Unternehmenszusammenschlüsse vollzogen⁶³.

Die stetigen Konzentrationstendenzen spiegeln die Entwicklung der Konzerne und ihre wachsende wirtschaftliche Bedeutung wider. Unternehmenskonzentration und Konzernbildung vollziehen sich wechselseitig und der Konzern hat sich seit über hundert Jahren als leistungsfähige, krisensichere Wirtschaftseinheit bewährt. Nicht zuletzt aufgrund der beschriebenen Konzentrationswellen ist er heute die bedeutendste Institution im Wirtschaftsleben⁶⁴.

2.4.1.2 Empirische Untersuchungen zur Konzernentwicklung in Deutschland

Dieser Abschnitt der Untersuchung soll die Entwicklung der Konzerne anhand empirischer bzw. statistischer Daten und Befunde verdeutlichen⁶⁵. Eine umfassende amtliche Statistik, aus der die Anzahl der Konzerne im Jahresvergleich entnommen werden könnte, existiert bislang nicht. Die Gründe hierfür werden bei näherer Betrachtung schnell offensichtlich: Die AG, GmbH, OHG und KG sind juristisch eindeutig definierte Rechtsformen, die im Handelsregister verzeichnet sein müssen und somit leicht in amtlichen Statistiken erfasst werden können. Ein Konzern dagegen ist kein rechtliches Konstrukt, weil das Gesetz nicht den Konzern an sich, sondern vielmehr nur die einzelnen Konzernunternehmen betrachtet.

⁶¹ Siehe dazu Umwandlungssteuergesetz vom 14.8.1969, in: **BGBI. 1969 I**, S 163.

⁶² Zu den empirischen Daten vgl. **Monopolkommission (Hrsg.)**, Siebentes Hauptgutachten der Monopolkommission 1986/87.

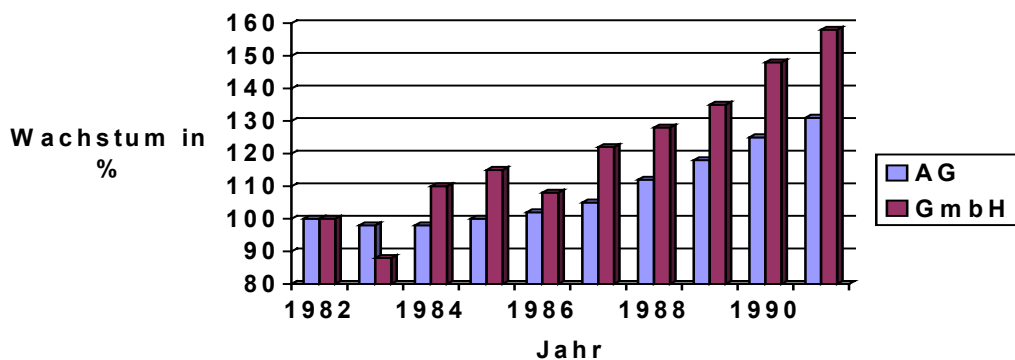
⁶³ Siehe **Bundeskartellamt (Hrsg.)**, Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 1989/90 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, **Bundestagsdrucksache 12/847** vom 26.6.1991.

⁶⁴ Vgl. auch **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 62.

⁶⁵ Vgl. dazu auch frühere empirische Untersuchungen zur Konzernbildung bei **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 62 oder **J. Prantl**, Konzernbildung, Konzernrecht und Minderheitenschutz in Deutschland, S. 32 ff.

Konzerngründungen sind daher nicht im Handelsregister zu verzeichnen⁶⁶. Auch die Pflicht, konzerntypische Unternehmensverbindungen beim Bundeskartellamt anzuzeigen, besteht nur in wenigen, besonderen Ausnahmefällen. Zudem wird eine quantitative Erfassung der Konzernentwicklung durch die weite juristische Fassung des Konzernbegriffs erschwert. Denn das Recht definiert den Konzern als unter einheitlicher Leitung zusammengefasste, rechtlich aber selbständige Einheiten – hinsichtlich Größe, Anzahl oder Bedeutung der einzelnen Konzernglieder enthält das Aktiengesetz aber keine Regelungen⁶⁷. Durch die Vernachlässigung solcher Aspekte und Kriterien wird eine empirische Fundierung der Konzernentwicklung zusätzlich erschwert, zumal auch auf privatwirtschaftlicher Ebene kein einschlägiges Datenmaterial zur Entwicklung des Konzernphänomens vorhanden ist. Es bleibt daher nur der Ausweg, die Entwicklung der Konzerne mit Hilfe von Indikatorgrößen aufzuzeigen. Ein Indikator, der das zahlenmäßige Wachstum der Konzerne indirekt beschreibt und zudem Rückschlüsse auf Macht und Bedeutung der Konzerne zulässt, ist die Entwicklung der Aktiengesellschaften und GmbHs, da Konzerngesellschaften – wie bereits in Kapitel 2.4.1.1 erwähnt – überwiegend in dieser Rechtsform Gestalt annehmen. Abbildung 4 stellt die relativen Wachstumstendenzen der AGs und GmbHs in den Jahren 1982 bis 1991 noch einmal graphisch dar, wobei das Jahr 1982 als Basis (100%) für diese Untersuchung angesehen wird.

Abbildung 4: Die Entwicklung der Aktiengesellschaften und GmbHs in relativen Wachstumsraten von 1982 bis 1991



Quelle: In Anlehnung an **F. Hoffmann**, Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, S. 63.

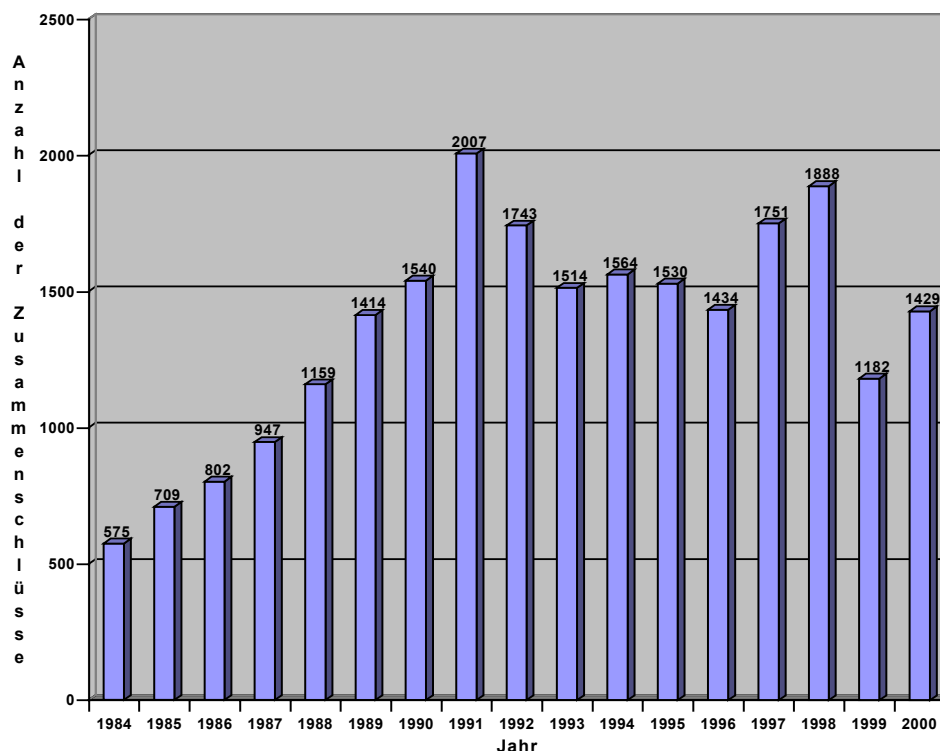
So waren im Jahre 1982 insgesamt 2140 Aktiengesellschaften und 294124 Gesellschaften mit beschränkter Haftung verzeichnet, 1991 dagegen schon 2806 Aktiengesellschaften und 465660 GmbHs. Es lässt sich feststellen, dass die Zahl der Aktiengesellschaften von 1982 bis 1991 um etwa 31% gestiegen ist, die der GmbHs im gleichen Zeitraum sogar um circa 58%. Das durchschnittliche Wachstum – betrachtet über die einzelnen Jahre hinweg – lag bei ungefähr 3,4%. Diese Werte weisen eine eindeutig steigende Tendenz auf und lassen somit auch – zumindest quantitativ – eine wachsende Bedeutung der Konzernunternehmen erkennen, wenn der oben genannte Zusammenhang zwischen Konzernunternehmen und den

⁶⁶ Siehe ebenfalls **F. Hoffmann**, Konzerne als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 62 ff.

⁶⁷ Dies führt dazu, dass per definitionem ein Konzern z.B. bereits dann besteht, wenn ein kleines Familienunternehmen zwei rechtlich selbständige Einheiten – und seien sie noch so klein – unter einheitliche Leitung stellt.

Rechtsformen AG und GmbH zugrunde gelegt wird. Auch nach Darstellung der Monopolkommission sind die Rechtsformen der Aktiengesellschaft und der GmbH die gebräuchlichsten rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten für Großunternehmen und damit auch für Konzerne, weist doch die überwiegende Mehrheit der hundert größten deutschen Unternehmen die Rechtsform einer AG auf⁶⁸. Andererseits ist die überwiegende Anzahl der AGs – Schätzungen gehen von etwa 75% aus – konzernmäßig organisiert⁶⁹. Eine Untersuchung über die Entwicklung des Grundkapitals der deutschen Aktiengesellschaften bestätigt dieses Ergebnis. Sie zeigt auf, dass sich das Grundkapital von 1960 bis 1980 beinahe verdreifacht und bis zum Jahr 2000 fast verfünffacht hat, von insgesamt 16,1 Mrd. Euro auf rund 74,1 Mrd. Euro. Auch die GmbHs – Schätzungen sprechen von circa 50% – sind in jüngster Zeit immer häufiger konzernverbunden. Zur Darlegung der Konzernentwicklung können andererseits aber auch empirische Daten zu Unternehmenszusammenschlüssen herangezogen werden. Das Bundeskartellamt erfasst seit 1973 alle im Rahmen der Fusionskontrolle (§ 23 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) sowie freiwillig gemeldeten Unternehmenszusammenschlüsse. Dabei werden alle Unternehmensverbindungen mit einbezogen, die durch Vermögenserwerb, Anteilserwerb, Neugründungen oder Vertragsabschluss entstanden sind. Abbildung 5 zeigt deutlich die Steigerungsraten bei Unternehmenszusammenschlüssen in den Jahren zwischen 1984 und 2000 auf, aus denen wiederum ein Indikator für die besondere Entwicklung der Konzerne im wirtschaftlichen System abgeleitet werden kann.

Abbildung 5: Beim Bundeskartellamt angezeigte vollzogene Zusammenschlüsse in den Jahren 1984 bis 2000



Quelle: Eigene Darstellung, Zahlen entstammen den Tätigkeitsberichten des Bundeskartellamtes in den Jahren 1984 bis 2000.

⁶⁸ Siehe wiederum **Monopolkommission (Hrsg.)**, Siebentes Hauptgutachten der Monopolkommission 1986/87.

⁶⁹ Vgl. dazu **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 1 II 1, S. 4 f.

Die Zahl der vom Bundeskartellamt verzeichneten Zusammenschlüsse bewegte sich seit Ende der achtziger Jahre auf einem konstant hohen Niveau. Die deutliche Zunahme in den Jahren 1997/98 hat sich nach der Novellierung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen zum 1. Januar 1999 mit der Erhöhung der Schwellenwerte für die kartellbehördliche Prüfung zwar wieder relativiert, insgesamt wurden jedoch im betrachteten Zeitraum 28438 Unternehmenszusammenschlüsse verzeichnet. Interessant ist des Weiteren, welche Arten von Zusammenschlüssen bevorzugt gewählt wurden, was wiederum Rückschlüsse auf favorisierte Konzernkonstruktionen zulässt. Die Abbildungen 6 und 7 stellen daher abschließend noch einmal die getätigten Zusammenschlüsse nach Art des Zusammenschlusstatbestandes und nach Art der Diversifikation für die Jahre 1995 bis 2000 dar.

Abbildung 6: Angezeigte Zusammenschlüsse nach Art des Zusammenschlusstatbestands

Intensität des Zusammenschlusses	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Vermögenserwerb	305	313	423	414	242	311
Anteilerwerb	688	673	836	975	589	691
<i>darunter: Mehrheitserwerb</i>	<i>629</i>	<i>601</i>	<i>753</i>	<i>883</i>	<i>540</i>	<i>641</i>
Gemeinschaftsunternehmen	501	410	443	467	319	361
Vertragliche Verbindung	14	12	13	8	14	32
Personengleichheit	2	-	5	1	-	-
Sonstige Verbindung	19	20	28	22	18	33

Quelle: Eigene Darstellung, Zahlen entstammen den Tätigkeitsberichten des Bundeskartellamtes in den Jahren 1996 bis 2000.

Abbildung 7: Angezeigte Zusammenschlüsse nach Art der Diversifikation

Richtung des Zusammenschlusses	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Horizontal	1331	1235	1486	1620	1043	1302
<i>davon: ohne Produktausweitung</i>	<i>350</i>	<i>288</i>	<i>311</i>	<i>369</i>	<i>213</i>	<i>207</i>
<i>mit Produktausweitung</i>	<i>981</i>	<i>947</i>	<i>1175</i>	<i>1251</i>	<i>830</i>	<i>1095</i>
Vertikal	55	78	52	82	58	14
Konglomerat	144	121	213	186	81	113

Quelle: Eigene Darstellung, Zahlen entstammen den Tätigkeitsberichten des Bundeskartellamtes in den Jahren 1996 bis 2000.

Die Entwicklung der Konzerne zum „Idealtyp“ eines modernen Großunternehmens ist damit hinreichend belegt. Die quantitative Konzernentwicklung führt zu einer neuen Stufe des Wettbewerbs, in der Wettbewerb nicht mehr in aufgesplitterter Konkurrenz, sondern vielmehr zwischen wenigen, größeren Einheiten, damit aber nicht weniger intensiv, national und international ausgetragen wird. Es wird daher im Folgenden darauf ankommen, das Untersuchungsobjekt „Konzern“ in seinen Ausprägungsformen näher zu beschreiben sowie die Grundlagen und Vorgehensweisen bei der Entstehung, Gestaltung und Entwicklung eines Konzernverbands aufzuzeigen und zu erörtern. Als Zusammenschluss mehrerer Unternehmen unter einheitlicher Leitung lassen sich Konzernbetrachtungen dabei sowohl von einem rechtlichen als auch von einem ökonomischen Standpunkt aus vornehmen. Dies kann zu divergierenden Resultaten führen, da zum Beispiel für das Handelsrecht jede juristische

Person ein selbstständiges Rechtssubjekt darstellt, die Betriebswirtschaftslehre den Konzern hingegen in seiner Gesamtheit als Wirtschaftssubjekt auffasst⁷⁰. Da aber das Aktiengesetz den wirtschaftlichen Handlungsrahmen der Konzerne vorgibt, bietet es sich an, zunächst den aktienrechtlichen Konzernbegriff zu betrachten. Daran muss zwingend die Diskussion des betriebswirtschaftlichen Konzernverständnisses anknüpfen, um abschließend grundlegende Unterscheidungen in der Art des Aufbaus und der Zusammensetzung von Konzernen darstellen zu können.

2.4.2 Der aktienrechtliche Konzernbegriff

Der Konzernbegriff ist juristischen Ursprungs und wird im Aktiengesetz im Rahmen der verbundenen Unternehmen geregelt. Verbundene Unternehmen begründen ihre Rechte aus den Begriffsbestimmungen des § 15 AktG, der auf die folgenden Formen von Unternehmenszusammenschlüssen für rechtlich selbständige Unternehmen verweist⁷¹:

- Mehrheitsbeteiligungen (§ 16 AktG)
- Abhängige und herrschende Unternehmen (§ 17 AktG)
- Konzernunternehmen (§ 18 AktG)
- Wechselseitig beteiligte Unternehmen (§ 19 AktG)
- Durch Unternehmensvertrag verbundene Unternehmen (§§ 291, 292 AktG)

Der § 18 AktG definiert ein Konzernunternehmen wie folgt:

*„Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. Unternehmen, zwischen denen ein Beherrschungsvertrag⁷² besteht oder von denen das eine in das andere eingegliedert ist⁷³, sind als unter einheitlicher Leitung zusammengefasst anzusehen. Von einem unabhängigen Unternehmen wird vermutet, dass es mit dem herrschenden Unternehmen einen Konzern bildet.
Sind rechtlich selbständige Unternehmen, ohne dass das eine Unternehmen von dem anderen abhängig ist, unter einheitlicher Leitung zusammengefasst, so bilden sie auch einen Konzern, die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen.“*

Aus dieser rechtlichen Begriffsdefinition des Aktiengesetzes lassen sich drei konstituierende Merkmale für den Konzern ableiten:

1. Die einheitliche Leitung

Das ausschlaggebende Merkmal des Konzerns ist die einheitliche Leitung der miteinander verbundenen Unternehmen⁷⁴. Diese liegt dann vor, wenn die Konzernobergesellschaft in

⁷⁰ Siehe **H. Albach**, Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur rechtlichen Neugestaltung bei Insolvenzen von Konzernen, in: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 54/1984, S. 773.

⁷¹ Siehe auch **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 17 oder **M. Theisen**, Der Konzern, S. 29.

⁷² Siehe dazu § 291 AktG.

⁷³ Vgl. § 319 AktG.

⁷⁴ Siehe dazu auch **R. Halter**, Der Begriff der einheitlichen Leitung im Konzern, S. 7 ff. oder **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 21.

einem zentralen Unternehmensbereich⁷⁵ eine einheitliche Planung und Durchführung der Konzernpolitik betreibt⁷⁶ und das abhängige Unternehmen sich diesen Vorgaben unterzuordnen hat⁷⁷. Entscheidend ist des Weiteren, dass ein beherrschender Einfluss nicht nur besteht und ausgeübt werden könnte, sondern tatsächlich dazu genutzt wird, eine einheitliche Unternehmensführung durchzusetzen⁷⁸. Erst dann liegt gemäß § 18 Abs. 1 S. 1 AktG ein Konzern vor.

Der Aspekt der einheitlichen Leitung wird aber mangels geeigneter rechtlicher Begriffsmerkmale durch betriebswirtschaftliche Begrifflichkeiten definiert⁷⁹. So wird im Allgemeinen unter der „einheitlichen Leitung“ die Wahrnehmung originärer Führungsaufgaben durch die Konzernobergesellschaft verstanden. Dies erfordert des Weiteren eine gemeinsame Planung in einem der zentralen Unternehmensbereiche und die Entscheidung über geschäftliche Maßnahmen von unternehmensweiter Bedeutung – so z.B. die Festlegung der Konzernziele, der Finanz-, Personal- und Investitionspolitik oder die Koordination der wesentlichen Unternehmensbereiche⁸⁰.

2. Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen

Ein Zusammenschluss zweier oder auch mehrerer Unternehmungen erfolgt in der Regel auf kapitalmäßiger Basis. Die juristische Forderung nach mindestens zwei Unternehmen wird in der betriebswirtschaftlichen Praxis oftmals allerdings dahingehend modifiziert, das als Minimalanforderung für die Konzernbildung drei Unternehmen vorausgesetzt werden⁸¹. Die Größe eines Unternehmens stellt dagegen kein konstituierendes Merkmal für einen Konzern dar.

3. Die rechtliche Selbständigkeit der Unternehmen

Das Merkmal der rechtlichen Selbständigkeit der verbundenen Unternehmen grenzt den Konzern von anderen Formen des Unternehmenszusammenschlusses, wie etwa der Fusion, bei der die ursprünglich rechtlich autonomen Unternehmen durch Verschmelzung ihre Selbständigkeit verlieren und in ein Einheitsunternehmen überführt werden, ab.

Nach der Stellung der einzelnen Konzernunternehmen zueinander unterscheidet das Gesetz zwischen Gleichordnungs- und Unterordnungskonzernen. Im Rahmen dieser Unterscheidung wird auf hierarchische Aspekte abgestellt; darüber hinausgehende Forderungen bezüglich Aufgabenverteilung oder unterschiedlichen Funktionen dieser beiden aktienrechtlichen Konzernformen werden nicht postuliert⁸². Ein Gleichordnungskonzern (§ 18 Abs. 2 AktG) ist

⁷⁵ So z.B. in den Bereichen Finanzen, Einkauf, Organisation, Personalwesen, Verkauf, etc.

⁷⁶ Vgl. dazu **E. Pausenberger**, Konzerne, in: **E. Grochla/W. Wittmann (Hrsg.)**, Handbuch der Betriebswirtschaft, S. 2234 f.

⁷⁷ Vgl. dazu **M. Theisen**, Der Konzern, S. 34.

⁷⁸ Vgl. auch **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 17 II 2, S. 67 f. sowie **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 4 II 1 a, S. 57 f.

⁷⁹ Zur Problematik des Begriffs der einheitlichen Leitung siehe **K. Gleichmann**, Bericht über die Arbeiten zur normativen Erfassung des Problems der verbundenen Unternehmen, insbesondere der Konzerne, in: **E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.)**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 591, **T. Schildbach**, Der handelsrechtliche Konzernabschluss, S. 77 f. und **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 21 ff.

⁸⁰ So auch **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 22.

⁸¹ Siehe **R. Bronner (Hrsg.)**, Schriften zur empirischen Entscheidungs- und Organisationsforschung, Band 16, S. 12.

⁸² Diese Meinung vertritt auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 40.

dadurch gekennzeichnet, dass die Konzernunternehmen eine gleichrangige Stellung besitzen und daher die Führung bei keinem der Konzernglieder liegt⁸³. Das Bestehen eines Konzernverhältnisses setzt jedoch die Zusammenfassung unter einheitlicher Leitung voraus, so dass hier die beteiligten Unternehmen in gegenseitiger Abstimmung ein Organ für die einheitliche Leitung des Konzerns erschaffen müssen⁸⁴. Dies kann über einen gemeinsamen Beirat oder über eine personelle Verflechtung der Geschäftsführungen der beteiligten Unternehmen geschehen. Der Gleichordnungskonzern bringt für die verbundenen Unternehmen wegen der gegenseitigen vertraglichen Bindungen mehr Sicherheit als eine bloße Absprache. Auch die wirtschaftliche Autonomie der Konzernunternehmen wird im Gleichordnungskonzern weniger eingeschränkt als im Unterordnungskonzern⁸⁵. In der Praxis weit häufiger anzutreffen ist der Unterordnungskonzern (§ 18 Abs. 1 AktG). Hier steht eine Obergesellschaft an der Spitze des Konzernverbundes, die auf die abhängigen Unternehmen einen beherrschenden Einfluss ausübt. Die einheitliche Leitung wird durch unterschiedliche rechtliche Gestaltungsvarianten des Konzernverbunds gewährleistet, die nachfolgend kurz erläutert werden.

2.4.2.1 Der faktische Konzern

Aus rechtlicher Sicht liegt ein faktischer Konzern vor⁸⁶, wenn ein Unternehmen unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens steht⁸⁷, ohne dass eine Eingliederung oder ein Beherrschungsvertrag besteht. Dabei ist der Begriff der einheitlichen Leitung gesetzlich nicht weiter definiert⁸⁸. Faktische Beteiligungsverhältnisse, in der Regel durch Mehrheitsbeteiligung des leitenden Unternehmens am Kapital der anderen Konzernmitglieder gemäß §§ 311 ff. AktG, konstituieren den faktischen Konzern. Steht somit einem Unternehmen die Mehrheit des Kapitals bzw. der Stimmrechte an einer Kapitalgesellschaft zu, so ergibt sich die Vermutung, dass ein faktischer Konzern besteht⁸⁹. Der Umfang der Koordinations- und Steuerungsmöglichkeiten der Konzernobergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften hängt letztendlich von der Beteiligungsquote ab, da der Gesetzgeber an die Beteiligungsquote bestimmte Rechte knüpft. Unter Effizienzgesichtspunkten ist hierbei die Frage zu stellen, wie das Verhältnis von Kapitaleinsatz und Einflussnahme zu optimieren ist.

Das Regelungssystem des faktischen Konzerns findet sich in den §§ 311 bis 318 AktG. Der abhängigen Gesellschaft sollen demnach keine Nachteile aus ihrer Abhängigkeit entstehen – wobei sich Nachteile auf Beeinträchtigungen des Vermögens durch Weisungen oder Handlungen der herrschenden Gesellschaft beziehen – es sei denn, die entstandenen Vermögensnachteile werden durch die Obergesellschaft ausgeglichen⁹⁰. Der Vorstand einer auf diese Weise beherrschten Gesellschaft hat deshalb jährlich einen Abhängigkeitsbericht⁹¹ über die entsprechenden beiderseitigen Rechtsgeschäfte und über eventuelle

⁸³ Siehe auch **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 28 ff.

⁸⁴ Vgl. **M. Theisen**, Der Konzern, S. 15 f. und **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Organisation, S. 8 f.

⁸⁵ Zum Gleichordnungskonzern siehe vertiefend **H. Gromann**, Die Gleichordnungskonzerne im Konzern- und Wettbewerbsrecht, S. 10 ff.

⁸⁶ Siehe vertiefend **S. Rieke**, Haftungsverhältnisse im Konzernabschluss, S. 57 ff.

⁸⁷ Vgl. zum faktischen Konzern § 18 Abs. 1 Satz 1 AktG, §§ 311 bis 318 AktG sowie **Kapitel 2.4.2.1** dieser Arbeit.

⁸⁸ Vgl. **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 208.

⁸⁹ Siehe § 18 Abs. 1 Satz 3 i.V.m. § 17 Abs. 2 AktG.

⁹⁰ Siehe **C. Debus**, Haftungsregelungen im Konzernrecht, S. 20.

⁹¹ Vgl. § 312 AktG.

Nachteilsausgleiche zu verfassen. Damit soll verhindert werden, dass die Folgen eines für die abhängige Unternehmung nachteiligen Rechtsgeschäftes nicht durch das herrschende Unternehmen ausgeglichen werden⁹². Durch das System des Nachteilsausgleich soll die Vermögens- und Ertragslage der abhängigen Gesellschaft so gestellt werden, als hätten die benachteiligenden Maßnahmen der herrschenden Gesellschaft niemals stattgefunden. Da die an der Tochtergesellschaft beteiligten Interessensgruppen somit keine Ansprüche gegen die Muttergesellschaft geltend machen können, solange diese ihre Pflicht zum Nachteilsausgleich erfüllt, bleiben die einzelnen Gesellschaften des faktischen Konzerns als Anspruchseinheiten für die Gläubiger und Aktionäre erhalten.

2.4.2.2 Der Vertragskonzern

Vertraglicher Bindungen, in der Regel durch Beherrschungsverträge, die meist noch aus steuerlichen Gründen mit Gewinnabführungsverträgen⁹³ gekoppelt sind⁹⁴, begründen den Vertragskonzern⁹⁵. Durch den Beherrschungsvertrag wird die Leitung einer Gesellschaft einem anderen Unternehmen übertragen⁹⁶. Der Vorstand der abhängigen Gesellschaft unterliegt hierbei gemäß § 308 AktG der direkten Weisungsbefugnis der herrschenden Konzernobergesellschaft⁹⁷. Oftmals werden Beherrschungsverträge als stärkstes strukturpolitisches Steuerungsinstrument eben deshalb geschlossen, um einzelunternehmungsähnliche Durchgriffsmöglichkeiten für die Konzernführung zu schaffen⁹⁸. Denn der Abschluss von Unternehmensverträgen wirkt koordinierend, da diese die Spielräume, Rechte und Pflichten zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften festlegen. Zudem stellen sowohl Konzernobergesellschaft als auch Tochtergesellschaft rechtlich selbstständige Unternehmen dar; folglich bedarf es einer solchen Grundlage, um den führungsorganisatorischen Zugriff der Konzernleitung sicherzustellen. Denn außerhalb des Vertragskonzerns besteht grundsätzlich kein Weisungsrecht der Konzernspitze gegenüber der Geschäftsleitung einer Tochtergesellschaft, da ihr Vorstand gemäß § 76 I AktG zu eigenverantwortlicher Unternehmungsleitung verpflichtet ist.

Weisungen können im Vertragskonzern auch nachteiliger Art sein, wenn sie den Belangen des herrschenden Unternehmens bzw. den Gesamtkonzerninteressen dienen⁹⁹; existenzbedrohende Weisungen sind jedoch unzulässig¹⁰⁰. Somit kann die Bildung eines Vertragskonzerns mit seinem hervorstechenden Merkmal der unbeschränkten Weisungsbefugnis¹⁰¹ die Interessen der am Konzern beteiligten Gruppen stark beeinträchtigen. Folglich wird ein Beherrschungsvertrag erst mit jeweils qualifizierter

⁹² Zu diesen Schutzvorschriften vgl. vertiefend §§ 311-317 AktG.

⁹³ Da mit einer Gewinnabführung aber auch zwingend eine Verlustübernahme durch die herrschende Gesellschaft verbunden ist, wird der beschriebene Sachverhalt besser durch den Terminus „Ergebnisabführungsvertrag“ umrissen.

⁹⁴ Vgl. dazu auch die Untersuchungsergebnisse von **K. Pahlke**, Der vertragliche und faktische Konzern, S. 58 ff.

⁹⁵ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern, S. 47 f. und **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 4 I, S. 59, **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 208.

⁹⁶ Vgl. dazu § 291 AktG.

⁹⁷ Siehe **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 308 II 1, S. 1441 und **T. Schildbach**, Der handelsrechtliche Konzernabschluss, S. 25.

⁹⁸ Siehe auch **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 148.

⁹⁹ Vgl. auch **T. Mellewigt**, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 26.

¹⁰⁰ Siehe wiederum **T. Schildbach**, Der handelsrechtliche Konzernabschluss, S. 25 sowie **S. Rieke**, Haftungsverhältnisse im Konzernrecht, S. 29.

¹⁰¹ Vgl. **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 208.

Stimmenmehrheit¹⁰² der beiden Hauptversammlungen gültig, wobei je nach Rechtsform unterschiedliche Mehrheitsverhältnisse gelten. Beim abhängigen Unternehmen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft ist nach § 293 Abs. 1 AktG die Zustimmung der Hauptversammlung mit Drei-Viertel-Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich. Bei der Abstimmung ist auch das herrschende Unternehmen stimmberechtigt¹⁰³. Bei einer abhängigen GmbH dagegen ist umstritten, ob es zur Wirksamkeit eines Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrages der Zustimmung aller Gesellschafter bedarf oder ob – wie bei Satzungsänderungen – die Zustimmung mit Drei-Viertel-Mehrheit ausreichend ist¹⁰⁴. Beim herrschenden Unternehmen in der Rechtsform der AG ist gemäß § 293 Abs. 2 AktG die Zustimmung der Hauptversammlung mit Drei-Viertel-Mehrheit ebenso erforderlich wie bei einer herrschenden GmbH.

Der Gewinn- bzw. Ergebnisabführungsvertrag verpflichtet das abhängige Unternehmen, seinen gesamten Gewinn an die herrschende Gesellschaft abzuführen. Solche Ausprägungen dienen vor allem steuerlichen Zwecken, nämlich der Schaffung der Voraussetzungen für eine körperschaftsteuerliche und auch gewerbesteuerliche Organschaft zwischen der Muttergesellschaft und einer Tochter-Kapitalgesellschaft. Die Pflicht zur Abführung geht allerdings mit der Pflicht der Konzernobergesellschaft einher, die Verluste der Tochtergesellschaft zu übernehmen¹⁰⁵.

Die gesetzlichen Regelungen zum Vertragskonzern haben zur Konsequenz, dass die einzelnen Konzerngesellschaften nicht mehr als Anspruchseinheiten erhalten bleiben. Anspruchseinheit ist nun vielmehr das Gesamtgebilde aus herrschenden und abhängigen Gesellschaften; die Haftungsgrenzen zwischen Obergesellschaft und Tochterunternehmen sind durch die Verlustausgleichspflicht des Mutterunternehmens und durch die Pflicht zur Sicherheitsleistung bei Vertragsbeendigung aufgehoben. Den Gläubigern der Tochtergesellschaften haftet somit auch die Muttergesellschaft¹⁰⁶.

Das Recht regelt die Beherrschungsverträge mit einer beherrschten AG oder KGaA, die Rechtsform des herrschenden Unternehmens legt es dagegen nicht fest, so dass herrschende Unternehmen Kapital- oder Personengesellschaften sein können¹⁰⁷. Auch wenn es für das Konzernrecht der GmbH keine gesetzlichen Bestimmungen gibt, ist ein Beherrschungsvertrag mit einer beherrschten GmbH ebenfalls zulässig. Das Recht der Gewinnabführungsverträge mit einer zur Gewinnabführung verpflichteten AG ist in den §§ 291 ff. AktG gesetzlich geregelt. Das GmbH-Gesetz enthält diesbezüglich wiederum keine eigenen Regelungen und orientiert sich am Aktiengesetz. Daher ist auch ein Gewinnabführungsvertrag mit einer abhängigen GmbH zulässig¹⁰⁸.

¹⁰² Diese liegt vor bei 75% des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals.

¹⁰³ Siehe **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 15 IV 3, S. 216, **H. G. Koppenteiner**, in: **W. Zöllner (Hrsg.)**, Aktiengesetz, § 293 Rn. 31 sowie **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 293 II 2d, S. 1134.

¹⁰⁴ Vgl. wiederum **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 25 II 3, S. 411 ff. und **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 192

¹⁰⁵ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern, S. 80 f.

¹⁰⁶ Siehe auch **B. Lehertshuber**, Unternehmensvertragsrecht und Konzernhandelsbilanz, S. 50 f.

¹⁰⁷ Vgl. dazu **H. G. Koppenteiner**, in: **W. Zöllner (Hrsg.)**, Aktiengesetz, § 291 Rn. 6 sowie **U. Hüffer**, Aktiengesetz 2002, § 291 II 1b, S. 1312.

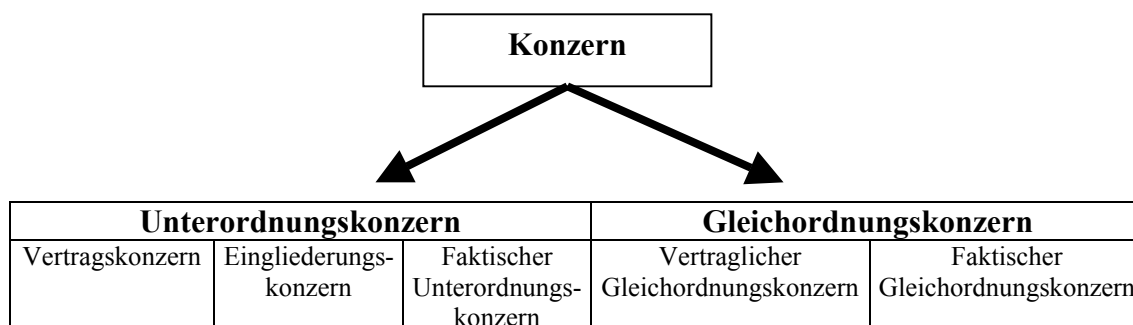
¹⁰⁸ Dies lässt sich aus § 17 KStG schlussfolgern, wonach ein Gewinnabführungsvertrag Voraussetzung für eine körperschaftsteuerliche Organschaft mit einer GmbH als Organgesellschaft ist.

2.4.2.3 Der Eingliederungskonzern

Ein Eingliederungskonzern entsteht bei der Eingliederung einer Aktiengesellschaft in eine andere und ist juristisch gesehen zwischen Beherrschungsvertrag und Fusion anzusiedeln¹⁰⁹. Dies ist gleichzeitig auch die intensivste Form konzernmäßiger Bindung. Obwohl die rechtliche Autonomie der eingegliederten Unternehmung im Außenverhältnis erhalten bleibt¹¹⁰, kommt diese im Innenverhältnis einer Betriebsabteilung gleich, denn die Eingliederung ermöglicht der Hauptversammlung der Obergesellschaft unbeschränkte Weisungsbefugnisse gegenüber dem Vorstand der eingegliederten Gesellschaft¹¹¹, zu deren Durchführung die abhängige Gesellschaft stets verpflichtet ist¹¹². Das hieraus resultierende Risiko für die Gläubiger der eingegliederten Gesellschaft soll durch die Verpflichtung zur Verlustübernahme und die gesamtschuldnerische Mithaftung der Muttergesellschaft berücksichtigt werden; folglich sind die einzelnen Konzerngesellschaften auch hier nicht mehr als selbstständige Anspruchseinheiten vorhanden¹¹³.

Aus rechtlich-organisatorischer Sicht ist bei einer Eingliederung weiter zu differenzieren zwischen der Eingliederung einer hundertprozentigen AG-Tochtergesellschaft gemäß § 319 AktG und der Eingliederung einer AG durch Mehrheitsbeschluss gemäß § 320 AktG. Die erstgenannte Form der Eingliederung kann allerdings nur unter der Voraussetzung des vollständigen Aktienbesitzes der Hauptgesellschaft vollzogen werden¹¹⁴. Falls sich vor dem Eingliederungsbeschluss noch Minderheitsgesellschafter in der abhängigen Gesellschaft befinden, sind deren Anteile von der Obergesellschaft zu übernehmen. Die folgende Abbildung soll die aktienrechtlichen Grundstrukturen von Konzernen noch einmal graphisch darstellen:

Abbildung 8: Grundmuster eines Konzernverbundes



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 24.

Eine Verbindung mehrerer Unternehmen kann bei der Existenz der dargestellten Abhängigkeiten aber nicht insgesamt als „Vertragskonzern“, „Eingliederungskonzern“ oder als „faktischer Konzern“ bezeichnet werden. Diese Begriffe kennzeichnen vielmehr nur die Beziehungen zwischen jeweils zwei der verbundenen Unternehmen. Der Gesamtkonzern

¹⁰⁹ Vgl. dazu §§ 319-327 AktG.

¹¹⁰ Siehe **T. Mellewig**, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 24.

¹¹¹ Siehe **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 7, **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 7 V, S. 124 f. und **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 27.

¹¹² Siehe auch **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung von Konzernen, S. 37.

¹¹³ Vgl. **S. Rieke**, Haftungsverhältnisse im Konzernrecht, S. 24 f.

¹¹⁴ Siehe dazu § 319 Abs. 1 Satz 1 AktG.

hingegen ist ein Gebilde aus einer Vielzahl von Einzelgesellschaften, die in den unterschiedlichsten Beziehungen zueinander stehen können. Ein Tatbestand, der einer oder mehrerer dieser Beziehungen entspricht, lässt sich somit nicht dem gesamten Konzernverbund zuordnen. Der aktienrechtliche Konzernbegriff beschränkt sich des Weiteren nicht nur auf Aktiengesellschaften, vielmehr findet er auch auf GmbHs und Personengesellschaften – die im Folgenden nicht weiter behandelt werden sollen – Anwendung. Auch GmbH-Konzerne können sowohl faktische Konzerne als auch Vertragskonzerne im Sinne des AktG darstellen¹¹⁵. Mit dem Abschluss eines Beherrschungsvertrages unterstellt eine GmbH als Untergesellschaft ihre Leitung einer anderen Gesellschaft und verzichtet somit auf das den Gesellschaftern einer GmbH explizit zustehende Weisungsrecht bezüglich der Führung ihrer eigenen Gesellschaft¹¹⁶. Auf einen so begründeten GmbH-Vertragskonzern sind die Vorschriften der Verlustübernahme gemäß § 302 AktG, des Gläubigerschutzes gemäß § 303 AktG und der Leitungsmacht der herrschenden Gesellschaft gemäß § 308 AktG analog anzuwenden. Die Regelungen des Aktiengesetzes gelten darüber hinaus auch für einen faktischen GmbH-Konzern. Allerdings ist hierbei die abweichende Zuständigkeitsregelung zu berücksichtigen, da im Gegensatz zum AG-Konzern und zum GmbH-Vertragskonzern immer ein Weisungsrecht der Gesellschafter gemäß § 37 Abs. 1 GmbHG sowie eine größere Vertragsdispositivität gegeben ist¹¹⁷.

Die Rechtswissenschaft begreift den Konzern – wie in den vorhergehenden Ausführungen beschrieben – als Konglomerat einzelner, rechtlich selbständiger Unternehmen und stellt damit die rechtliche Vielfalt der Konzerngestaltung und die davon ausgehenden juristischen Konsequenzen in den Vordergrund. Ein einheitliches und umfassendes Konzernverfassungsrecht, das den Konzernverbund als Ganzes rechtlich erfasst, existiert hingegen nicht¹¹⁸. Im Gegensatz dazu versteht die Betriebswirtschaftslehre den Konzern als wirtschaftliche Einheit und behandelt überwiegend die besondere Problematik der einheitlichen, integrativen Steuerung des komplexen Gebildes „Konzern“ mit all seinen internen Verflechtungen.

2.4.3 Der Konzernbegriff in der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise – Die Handhabung der Dualität von Einheit und Vielfalt

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert eine große und vielschichtige Anzahl von Definitionen für den Konzernbegriff¹¹⁹. Die betriebswirtschaftliche Perspektive der Konzernbetrachtung stellt einen Gegenaspekt zum rechtlichen Konzernverständnis dar und unterscheidet sich von diesem durch ihre spezifischen ökonomisch-organisatorischen Aspekte¹²⁰. Nicht das einzelne rechtlich selbstständige Konzernunternehmen, sondern der Konzern als gesamte wirtschaftliche Entscheidungs- und Handlungseinheit steht im Mittelpunkt der Betrachtung. So definiert **Starck**¹²¹ den Konzern als

¹¹⁵ Siehe **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 23 I, S. 381 f.

¹¹⁶ Vgl. auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 66.

¹¹⁷ Vgl. wiederum **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 24 I, S. 386.

¹¹⁸ Vgl. dazu vertiefend **M. Theisen**, Der Konzern, S. 685 ff.

¹¹⁹ So auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 15.

¹²⁰ Siehe auch **H. Lehmann**, Konzernorganisation, in **E. Grochla (Hrsg.)**, Organisation, S. 1107.

¹²¹ **W. v. Starck**, Betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme der einheitlichen Leitung im Konzern, S. 10.

„eine Gruppe rechtlich selbständiger Unternehmen, von denen eines die legale Macht besitzt, die anderen Unternehmen der Gruppe in ihrer Geschäftsführung in umfassender und dauerhafter Weise seinem Willen unterzuordnen.“

Theisen und **Mellewig**¹²² verstehen den Konzern als wirtschaftliche Entscheidungs- und Handlungseinheit, wobei die einzelnen Konzerngesellschaften ihre rechtliche Selbständigkeit beibehalten. Ein Konzern grenzt sich folglich durch die rechtliche Selbständigkeit der Tochtergesellschaften vom Einheitsunternehmen ab, bei dem eine Übereinstimmung von wirtschaftlicher und juristischer Einheit gegeben ist. Die faktische und/oder vertragliche Zuordnung der einzelnen Konzernunternehmen unter eine einheitliche Leitung führt gleichzeitig zu einer Einschränkung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit an den Spitzen der einzelnen Konzernunternehmen. Wirtschaftliche Einheit und rechtliche Vielfalt werden in der Definition des Konzerns als „Mehr-Firmen-Unternehmen“ zusammengefasst. **Jonas** und **Pausenberger**¹²³ verschärfen diesen Ansatz noch weiter. Demzufolge treten die rechtlich autonomen Gesellschaften als eigenständige Marktpartner auf, doch nur der Konzern als Ganzes kann als Unternehmen bezeichnet werden, da bei den einzelnen Konzerngesellschaften die aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendige Entscheidungsautonomie nicht mehr vollständig gegeben ist. Es wird deutlich, dass der betriebswirtschaftliche Konzernbegriff über den juristischen Definitionsansatz hinaus geht, da er dem Aspekt der wirtschaftlichen Einheit und der Einschränkung der Entscheidungsfreiheit der Tochtergesellschaften besondere Bedeutung zumisst¹²⁴. Nur dem Konzern als Ganzes, nicht aber den einzelnen Konzerngesellschaften, kann die Unternehmenseigenschaft zugesprochen werden, wenn wirtschaftliche Autonomie als unabdingbares Kennzeichen für ein Unternehmen festgelegt wird¹²⁵. **Hoffmann** und **Ordelleide**¹²⁶ fordern daher einen betriebswirtschaftlichen Konzernbegriff, der so umfassend sein muss, dass dadurch das gesamte Spektrum der konzernmäßigen Erscheinungsformen abgedeckt werden kann. Eine vollständige Begriffsbestimmung des Konzerns im betriebswirtschaftlichen Sinne muss die rechtlich-formalen Aspekte mit den unterschiedlichen wirtschaftlich-organisatorischen Merkmalen verknüpfen. Der Verschiedenheit der Konzernorganisationen soll Rechnung getragen werden, indem Konzerne als Zwischenformen zwischen Einzelunternehmungen und Markt begriffen werden und somit eine intermediäre Position zwischen einer rein marktorientierten und einer rein hierarchischen Organisationsform ökonomischer Aktivitäten einnehmen¹²⁷. Hierarchische Beziehungen sind dabei auf Dauer angelegt und kooperativ, wobei die Koordination auf Weisungen der Konzernleitung gegenüber den Organisationsmitgliedern beruht. Demgegenüber sind marktliche Beziehungen idealtypisch dadurch gekennzeichnet, dass sie kurzfristig und kompetitiv sind, wobei die Koordination letztendlich auf den Marktpreisen basiert. Der

¹²² Vgl. **M. Theisen**, Der Konzern, S. 20 ff. und **R. Bronner (Hrsg.)**, Schriften zur empirischen Entscheidungs- und Organisationsforschung, Band 16, S. 13 f.

¹²³ Vgl. auch **H. Jonas**, Der Konzernabschluss, S. 6 f.

¹²⁴ Siehe dazu auch **C. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung des Konzerns, S. 98.

¹²⁵ Siehe auch **E. Scheffler**, Konzernmanagement unter Beachtung der rechtlichen Regeln für den faktischen Konzern, in: **K.-W. Hansmann, A.-W. Scheer (Hrsg.)**, Praxis und Theorie der Unternehmung, S. 307, **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 8 oder auch **E. Pausenberger**, Konzerne, in: **E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre, S. 2234 ff.

¹²⁶ Siehe **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 8 sowie **D. Ordelleide**, Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis** 4/1986, S. 293.

¹²⁷ Vgl. dazu **R. Bronner (Hrsg.)**, Schriften zur empirischen Entscheidungs- und Organisationsforschung, Band 16, S. 14.

Konzern verbindet diese Eigenschaften; er weist sowohl Eigenschaften auf, mit denen Märkte gekennzeichnet werden als auch Eigenschaften, die Einheitsunternehmen charakterisieren¹²⁸. Ausgehend von der Bedeutung und Gewichtung marktlicher oder hierarchischer Elemente in der Konzerngestaltung wird daher zwischen Konzernen, die eher zwei oder mehreren unverbundenen Unternehmungen – und damit dem Markt – gleichen (Marktaffinität) und zwischen Konzernen, die eher einer Einzelunternehmung (Einzelunternehmensaffinität) entsprechen, unterschieden¹²⁹.

Es stellt sich des weiteren die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Interpretation des Begriffes „einheitliche Leitung“. Der Konzern hat – wie bereits beschrieben – keine eigene Rechtspersönlichkeit, denn die einzelnen Konzerngesellschaften bleiben rechtlich selbstständig. Es liegt jedoch ein einheitliches wirtschaftliches Interesse vor, das über das Einzelwirtschaftsinteresse der einzelnen Gesellschaften hinausreicht oder diesem sogar widerspricht. Daraus erwächst ein Spannungsfeld, da die rechtliche Selbstständigkeit der Konzerneinheiten einerseits die Eigenverantwortung der Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane der einzelnen Konzerngesellschaften und das Eingehen eigenständiger Rechtsbeziehungen fördert; andererseits resultieren aus der wirtschaftlichen Führung des gesamten Konzernverbundes Einflussnotwendigkeiten des Konzernmanagements auf die Geschäftsführung der einzelnen Gesellschaften¹³⁰.

Die Praxis zeigt, dass die Leitungsmacht von der Konzernobergesellschaft dementsprechend sehr unterschiedlich ausgeübt werden kann – von straffen, zentralistischen bis hin zu stark dezentralen, flexibilitätsorientierten Leitungsformen. Ausschlaggebend für die betriebswirtschaftliche Abgrenzung des Konzernbegriffs zu den unverbundenen Unternehmen ist die Festlegung eines Mindestmaßes an einheitlicher Leitung. Dieses ist immer dann gegeben, wenn die Konzernobergesellschaft ihre Zielvorstellungen im Konfliktfall auch gegen den Willen der übrigen Konzerngesellschaften durchsetzen kann. Die Konzernspitze muss also ihr Recht zur Konzernleitung auch tatsächlich wahrnehmen, indem sie alle relevanten Führungsaufgaben zur Durchsetzung einer einheitlichen Konzernpolitik auf sich vereinigt.

2.4.4 Betriebswirtschaftlicher Konzernaufbau

Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet Konzerne nach den Kriterien Leistungsaufbau, Leistungsprogramm, Verteilung der Konzernanteile, geographische Ausdehnung, Gestaltung der Konzernobergesellschaft, Delegation der Leitungsmacht und Elemente der Konzernorganisation¹³¹:

Bezüglich des Leistungsaufbaus wird zwischen horizontalen, vertikalen und diversifizierten Konzernen unterschieden. Diese Unterteilung soll die ökonomischen Beziehungen zwischen den einzelnen Konzernunternehmen verdeutlichen¹³². Ein horizontaler Konzern ist durch den Verbund von Unternehmen gekennzeichnet, die auf der gleichen Produktions- oder Absatzstufe tätig sind. In einem vertikalen Konzern sind dagegen Unternehmen zusammengefasst, die auf unterschiedlichen Leistungsstufen angesiedelt sind. Eine

¹²⁸ Siehe **J. Sydow**, Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, S. 98 f.

¹²⁹ Siehe auch **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 32 f.

¹³⁰ Siehe dazu **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 1.

¹³¹ Siehe dazu vertiefend **K. Küting**, Zur Systematisierung von Konzernstrukturen, in: **Wirtschaftliches Studium**, 1/1980, S. 6 ff. und **T. Mellewig**, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 19 ff.

¹³² So auch **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung von Konzernen, S. 39.

diversifizierte Konzernstruktur fasst Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit verschiedenen Produkten/Dienstleistungen zu einer Einheit zusammen¹³³.

Bezüglich der Verwandtschaft des Leistungsprogramms werden homogene und heterogene Konzerne unterschieden. Bei homogenen Konzernen sind die einzelnen Unternehmen im gleichen Wirtschaftszweig, bei heterogenen in verschiedenen Wirtschaftszweigen tätig.

Soll eine Konzernunternehmung über ihre Anteilseigner definiert werden, ist zwischen Familienkonzernen, Mittelständischen Konzernen, Publikumskonzernen und Öffentlichen Konzernen zu unterscheiden. Familienkonzerne¹³⁴ zeichnen sich dadurch aus, dass deren Qualifikation insbesondere auf die am Kapital und der wirtschaftlichen Leitung beteiligten Personen und deren Leistungen abstellt. Dominantes Merkmal eines Familienkonzerns ist folglich die familiäre Verbundenheit der Gesellschafter, die persönliche Arbeitsleistung der Familienangehörigen sowie ein weitgehender Personenbezug zwischen Leitung und Kapitalaufbringung bzw. Stimmen- und Kapitalmehrheit im Familienkreis¹³⁵.

Mittelständische Konzerne definieren sich über die begrenzte Zahl ihrer Gesellschafter und deren besondere Vermögensbeziehungen zum Unternehmen. Dabei ist die Einheit von Eigentum und Leitung sowie die Verknüpfung der wirtschaftlichen Existenz von Konzern und Eigentümer ein konstituierendes Kriterium. Der Unterschied zum Familienkonzern ist vor allem im Fortfall der dominanten familiären Bindung der beteiligten Personen zu sehen. Auch Betriebsgrößenmerkmale¹³⁶ wie Mitarbeiterzahl, Umsatz, Gesamtkapital, Grad der regionalen oder produktspezifischen Diversifikation oder die Größendimensionen bei Beschaffung und Absatz bilden weitere charakteristische Merkmale. Publikumskonzerne verfügen über ein breit gestreutes Grundkapital, so dass eine konsequente Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt gewährleistet ist. Die Aktionäre als Eigentümer sind faktisch von der gesellschaftsinternen Entscheidungsbildung ausgeschlossen¹³⁷.

Werden vom Bund, den Ländern oder von Kommunen Beteiligungen gehalten, die in privatrechtlicher Form organisiert sind, so kann von einem Öffentlichen Konzern gesprochen werden¹³⁸. Aufgrund seiner spezifischen strukturellen Merkmale, der Interessenzusammensetzung und der Verfolgung auch nicht-erwerbswirtschaftlicher Ziele soll der Öffentliche Konzern in dieser Untersuchung nicht thematisiert werden, da seine Willensbildungs- und Entscheidungsstruktur von privat organisierten Unternehmungen abweicht¹³⁹. So fehlt beispielsweise oftmals die Dominanz des Oberziels der Gewinnmaximierung¹⁴⁰.

¹³³ Vgl. dazu **Kapitel 2.3** dieser Arbeit.

¹³⁴ Als Beispiele für Familienkonzerne können die MLP AG oder die Porsche AG genannt werden.

¹³⁵ Siehe dazu auch **H. Kußmaul**, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, S. 410 ff.,

¹³⁶ Vgl. dazu auch § 293 **HGB**, der eine Größeneinteilung für Konzerne enthält sowie **C. Süß**, Größe und Konzernführung, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 442 f.

¹³⁷ Siehe auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 4.

¹³⁸ Siehe vertiefend **F. Knauss**, Bundesunternehmen, in: **K. Chmielewicz, P. Eichhorn (Hrsg.)**, Öffentliche Betriebswirtschaft, S. 209 ff.

¹³⁹ Diese Sichtweise vertreten auch **F. Engelland**, Die Einflussnahme der Kommunen über das Anteilseignerorgan, S. 19 ff., **J. Ehinger, W. Niopek**, Erfahrungen mit der Mitbestimmung in kommunalen Unternehmen, S. 10 ff., **P. Ederer, P. Schuller**, Geschäftsbericht Deutschland AG, S. 25 ff. und **P. Eichhorn**, Öffentliche Betriebswirtschaft, in: **K. Chmielewicz, P. Eichhorn (Hrsg.)**, Öffentliche Betriebswirtschaft, S. 1063 ff.

¹⁴⁰ Siehe dazu **P. Sina**, Grenzen des Konzern-Weisungsrechts, in: **Die Aktiengesellschaft**, 36/1991, S. 8 ff.

Nach der geographischen Ausdehnung/regionalen Differenzierung werden nationale und internationale – multinational oder global tätige – Konzerne unterschieden. Nationale Konzerne haben sowohl den Sitz der Muttergesellschaft als auch den Sitz der Tochtergesellschaften im Inland. Internationale Konzernunternehmungen dagegen sind grenzüberschreitend in zwei oder mehreren Rechtsgebieten durch rechtlich selbstständige Konzerneinheiten vertreten¹⁴¹. Mit zunehmender Internationalisierung steigt die Anzahl der ausländischen Tochterunternehmen. Es entstehen multinationale oder sogar global ausgerichtete Konzerne, deren Tochtergesellschaften eine zunehmende Autonomie gegenüber der Muttergesellschaft anstreben¹⁴². Multinational tätige Konzerne koordinieren substantielle Aktivitäten – die integraler Bestandteil der Gesamtunternehmung sind – über Grenzen von Nationalstaaten hinweg und schenken dabei den landesspezifischen Kundenpräferenzen in ihrem unternehmerischen Vorgehen eine große Bedeutung. Sie orientieren sich in ihrer strategischen Planung und Produktgestaltung an den Anforderungen der ausländischen Märkte und streben eine länderspezifische Gewinnoptimierung an. Dementsprechend sind sie nicht weltweit präsent, sondern beschränken sich auf eine bestimmte Zahl ausgewählter Gastländer¹⁴³. Global bzw. supranational ausgerichtete Konzerne hingegen vernachlässigen die Besonderheiten der einzelnen lokalen Marktsegmente und streben vielmehr eine weitgehende Standardisierung ihrer Produkte und Vorgehensweisen an, so dass diese weltweit vermarktet werden können. Die Realisierung einer weltweit optimalen Strategie unter Inkaufnahme von Suboptima in einzelnen Ländern ist oberstes Ziel; folglich verlieren nationale und bilaterale Problemstellungen an Bedeutung¹⁴⁴. Einzelne Konzerngesellschaften büßen damit auch einen großen Teil ihrer Autonomie ein, da eine einheitliche und konzernweite Planung die Unterordnung individueller Gesellschaftsinteressen unter das weltweite Gesamtinteresse des Konzerns erfordert¹⁴⁵.

Unterordnungskonzerne – um die es in dieser Untersuchung schwerpunktmäßig gehen soll – können unabhängig von der rechtlichen Ausgestaltung als zweistufige oder auch als dreistufige Konzernunternehmung gegliedert sein¹⁴⁶. Dabei stellen Spitzeneinheit und Grundeinheiten konstituierende Merkmale der Konzernorganisation dar, die dann durch Zwischeneinheiten ergänzt werden können. Die einheitliche Leitung über die rechtlich selbstständigen Konzerngesellschaften repräsentiert als Spitzeneinheit die Mutter- oder Konzernobergesellschaft¹⁴⁷. Neben der Aufgabe der Konzernführung können in der Spitzeneinheit auch Aufgaben integriert sein, die diese zentral für den gesamten Konzern wahrnimmt.

Die Tochtergesellschaften bilden die rechtlich selbstständigen Grund- oder Basiseinheiten des Konzerns in einem Konzernmodell. Sie sind mit den operativen Hauptfunktionen des Konzernverbands beauftragt und stehen in direktem Kontakt zu den externen Märkten. In den

¹⁴¹ Vgl. vertiefend **H. Tinner**, Konzernstruktur und Steuerplanung, S. 3 ff.

¹⁴² Siehe **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 11.

¹⁴³ Vgl. auch **A. Wenger**, Organisation multinationaler Konzerne, S. 95 f. oder **G. Eser**, Arbeitsrecht im multinationalen Unternehmen, S. 16 ff.

¹⁴⁴ Siehe dazu **M. Theisen**, Der Konzern, S. 10.

¹⁴⁵ Zur detaillierten Differenzierung zwischen internationalen, multinationalen und globalen Konzernen siehe **A. Wenger**, Organisation multinationaler Konzerne, S. 110 ff. oder **H. Wittlage**, Die Gestaltung der Organisationsstruktur internationaler Unternehmen, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis**, 47/1995, S. 357 ff.

¹⁴⁶ Vgl. dazu **M. Theisen**, Der Konzern, S. 160 f. und **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 12 f.

¹⁴⁷ Zu diesen Begriffen siehe **H. Tinner**, Konzernstruktur und Steuerplanung, S. 41.

Grundeinheiten findet die Leistungserstellung und Leistungsverwertung statt¹⁴⁸. Optional können aber auf einer Zwischenstufe sogenannte Zwischenholdinggesellschaften gegründet werden, die an anderen Tochtergesellschaften beteiligt sind und somit ein Bindeglied zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften bilden. Die Zwischeneinheiten übernehmen integrierende und koordinierende Aufgaben¹⁴⁹, die vor allem dann erforderlich sind, wenn Größe und Diversität des Konzernverbunds zunehmen¹⁵⁰. Sie können folglich als Obergesellschaften eines Teilkonzerns fungieren. Bei einem solchen Konstrukt handelt es sich um einen dreistufigen Konzernaufbau. Die folgende Abbildung soll dies noch einmal verdeutlichen:

Abbildung 9: Konzerneinheiten und verschiedene Konzernstufen

Konzernstufe	Bezeichnung der Konzerneinheiten	
	Dreistufiges Konzernmodell	Zweistufiges Konzernmodell
Oberste Stufe	Spitzeneinheit = Muttergesellschaft = Konzernobergesellschaft	
Zwischenstufe (optional)	Zwischeneinheit = Zwischenholding	Grundeinheit = Tochtergesellschaft
Unterste Stufe	Grundeinheit = Tochtergesellschaft	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an **H. Hungenberg**, Zentralisation und Dezentralisation, S. 75.

Diese Bausteine einer Konzernorganisation können in unterschiedlicher Weise kombiniert werden. Die Begriffe „herrschend“ und „abhängig“ werden unabhängig von der Konzernstufe für zwei Gesellschaften gebraucht, von denen die eine am Kapital der anderen beteiligt ist und darüber hinaus auf diese einen beherrschenden Einfluss ausüben kann. Bei einer dreistufigen Konzernorganisation gilt dies für die Konzernobergesellschaft gegenüber der Zwischenholding, für die Zwischenholding gegenüber der betroffenen Tochtergesellschaft sowie für die Konzernobergesellschaft gegenüber denjenigen Tochtergesellschaften, auf die ein direkter und umfassender Einfluss – ohne Einschaltung einer Zwischenholding – besteht. Im zweistufigen Unterordnungskonzern beherrscht die Konzernobergesellschaft alle Tochtergesellschaften auf direktem Wege¹⁵¹. Diese Aussagen gelten sowohl für Kleinstkonzerne, die nur aus einer Spitzeneinheit und einer Grundeinheit bestehen als auch für Großkonzerne mit zahlreichen Zwischen- und Grundeinheiten.

Darüber hinaus kann hinsichtlich der Gestaltung der Konzernobergesellschaft zwischen einem segregierten und einem integrierten Konzerntyp unterschieden werden. Der segregierte Konzernaufbau ist dadurch charakterisiert, dass Spitzen- und Grundeinheit im Stammhaus eine rechtliche Einheit bilden und als Stammhauskonzern bezeichnet werden. Dagegen wird beim integrierten Konzernaufbau die Doppelfunktion der Spitzeneinheit, als Stammgesellschaft und Konzernleitung zu fungieren, aufgelöst und die Spitzeneinheit als eigenständige Führungseinheit etabliert. Grund- und Spitzeneinheit bilden folglich keine rechtlich Einheit mehr, was dem Konzerntyp des Holding-Konzerns entspricht¹⁵².

¹⁴⁸ Vgl. **K. Bleicher**, Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 630 und **H. Tinner**, Konzernstruktur und Steuerplanung, S. 42.

¹⁴⁹ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern, S. 179.

¹⁵⁰ Vgl. **J. Hamburger**, Der internationale Konzernaufbau und die Besteuerung, S. 27.

¹⁵¹ Siehe auch **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung von Konzernen, S. 43 f.

¹⁵² Vgl. vertiefend auch **K. Bleicher**, Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 632.

Eng verbunden mit diesem Aspekt ist das Kriterium „Delegation der Leitungsmacht“¹⁵³, das in der Verteilung der Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften zum Ausdruck kommt und Anhaltspunkte für die Führungsorganisation im Konzern liefert. Dabei kann zwischen dezentral und zentral geführten Konzernen unterschieden werden, wobei eine zentrale Konzernführung dem Typ eines Stammhauskonzerns entspricht und eine dezentrale Konzernführung ein Charakteristikum des strategischen Holding-Konzerns ist¹⁵⁴.

Die aufgezeigten elementaren Grundformen des Konzernaufbaus sind sicherlich kaum geeignet, die komplexen Strukturen der internationalen und diversifizierten Konzerne abzubilden; sie erklären jedoch die funktionalen Grundstrukturen, die den meisten Konzernformen zugrunde liegen¹⁵⁵.

2.4.5 Die Abgrenzung des Konzerns von anderen Unternehmensverbindungen

Im Folgenden sollen die Gedanken aus den Abschnitten 2.1 bis 2.3 noch einmal aufgenommen und gegenübergestellt werden. Denn kennzeichnendes Merkmal eines Konzernverbundes ist zwar die einheitliche Leitung, doch kann sich das Problem stellen, die Einflussnahme des herrschenden Unternehmens auch zu beweisen. Denn neben dem Konzern gibt es eine Reihe anderer, wesensverwandter Unternehmensverbindungen, wie z.B. das Kartell, die Fusion, das Konsortium oder die Strategische Allianz. All diesen Ausprägungen des Unternehmenszusammenschlusses liegt die Erreichung unternehmerischer Ziele durch gemeinschaftliches Wirtschaften zugrunde, unterschiedlich ist jedoch der Grad der Bindungsintensität zwischen den zusammengeschlossenen Unternehmen.

Vorstufe zum Konzern, aber dennoch zentraler Tatbestand des Konzernrechts ist somit das Bestehen eines Abhängigkeitsverhältnisses nach § 17 Abs. 1 AktG¹⁵⁶. Abhängigkeit liegt vor, wenn eine Unternehmung auf andere rechtlich selbstständige Unternehmen unmittelbar oder mittelbar beherrschenden Einfluss ausüben kann. Mit der Mehrheit der Anteile oder der Stimmrechte gemäß § 16 AktG an einer Gesellschaft wird nach § 17 Abs. 2 AktG die widerlegbare Vermutung einer Abhängigkeit aufgestellt. Entscheidendes Abgrenzungsmerkmal des Konzerns gegenüber dem Abhängigkeitsverhältnis bei anderen Formen des Unternehmenszusammenschlusses ist die einheitliche Leitung gemäß § 18 Abs. 1 AktG. Eine einheitliche Leitung wird immer dann angenommen, wenn ein wesentlicher Unternehmensbereich konzernweit mit Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen zentral geplant und hierarchisch koordiniert wird¹⁵⁷. Der Ausübung der finanziellen Koordination kommt dabei besondere Bedeutung zu, da sie bei der Führung einer Wirtschaftseinheit eine Schlüsselposition besitzt¹⁵⁸. Dementsprechend lassen sich die nachfolgenden Formen von Unternehmenszusammenschlüssen aufgrund ihrer rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Ausgestaltung von konzernierten Unternehmen abgrenzen:

Das Kartell ist ein vertraglich geregelter Zusammenschluss rechtlich und wirtschaftlich autonom bleibender Unternehmungen auf horizontaler Ebene. Die verbundenen Unternehmen

¹⁵³ Siehe dazu **K. Küting**, Zur Systematisierung von Konzernstrukturen, in: **Wirtschaftliches Studium**, 1/1980, S. 8 f.

¹⁵⁴ So auch **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung von Konzernen, S. 42 f.

¹⁵⁵ So auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 180.

¹⁵⁶ Siehe **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 311 I, S. 1459 f.

¹⁵⁷ Siehe auch **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 4 II 1, S. 57 f.

¹⁵⁸ Vgl. wiederum **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 15 III 2, S. 57 f.

verfolgen das gemeinsame Ziel der Marktbeherrschung bzw. der Wettbewerbsbeschränkung¹⁵⁹. Entscheidend für die Form der Kartelle ist der zu wählende Aktionsparameter. Solche Parameter können Preise, Konditionen, Produkte, etc. sein. Das Kartell unterscheidet sich vom Konzern insbesondere dadurch, dass Kartellunternehmen regelmäßig nicht kapitalmäßig miteinander verflochten sind und auch keiner einheitlichen Leitung unterliegen. Kartelle werden zudem durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen erfasst und sind nur in gesetzlich definierten Ausnahmefällen gestattet¹⁶⁰.

Bei der Fusion erfolgt eine Verschmelzung von mindestens zwei rechtlich selbständigen Unternehmen. Als Produkt dieses Vorgangs entsteht eine neue, einheitliche juristische Gesellschaftsform, wobei die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit zumindest eines Unternehmens aufgehoben wird¹⁶¹. Die Verbindungsform der Fusion grenzt sich somit durch die Aufgabe der rechtlichen Autonomie der Gesellschaften vom Konzernunternehmen ab¹⁶².

Konsortien basieren auf vertraglicher Basis und werden zur Durchführung bestimmter Aufgaben mit zeitlich befristeter Dauer gebildet. Diese Unternehmensverbindung findet sich häufig bei Großprojekten oder aber bei Emissionen von Wertpapieren (Bankkonsortien)¹⁶³. Abgrenzungskriterium gegenüber dem Konzern ist neben der zeitlichen Befristung des Zusammenschlusses die weiterhin bestehende rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen¹⁶⁴.

Strategische Allianzen sind Koalitionen von zwei oder mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile durch die Vereinigung unternehmensindividueller Stärken zu realisieren¹⁶⁵. Die Unternehmen können hierbei sowohl aus der gleichen Branche (horizontale Allianz) als auch aus verschiedenen Branchen (vertikale Allianz) stammen. Die Zusammenarbeit basiert auf vertraglicher Basis¹⁶⁶, somit ist der Tatbestand einer gewissen wirtschaftlichen Abhängigkeit der kooperierenden Unternehmen bei gleichzeitiger rechtlicher Autonomie gegeben. Es fehlt jedoch bei dieser Form des Zusammenschlusses an dem für Konzerne konstituierenden Merkmal der einheitlichen Unternehmensleitung¹⁶⁷.

Die nachfolgende Abbildung stellt die aufgezeigten Unterschiede der genannten Unternehmensverbindungen noch einmal zusammenfassend dar:

¹⁵⁹ Vgl. auch **S. Anesini**, Die Holding als Instrument von konzernierten Unternehmen, S. 19.

¹⁶⁰ Vgl. dazu **R. Bronner (Hrsg.)**, Schriften zur empirischen Entscheidungs- und Organisationsforschung, Band 16, S. 15.

¹⁶¹ Vgl. auch **S. Anesini**, Die Holding als Instrument von konzernierten Unternehmen, S. 20.

¹⁶² Siehe **G. Wöhe**, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 373 f.

¹⁶³ Siehe **J. Sydow**, Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, S. 73.

¹⁶⁴ Siehe **F. Hoffmann**, Konzerne als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 10.

¹⁶⁵ Vgl. **A. Gahl**, Die Konzeption strategischer Allianzen, S. 9 ff.

¹⁶⁶ Dies können z.B. Lizenz-, Franchising-, Lieferverträge etc. sein.

¹⁶⁷ Vgl. dazu **R. Bronner (Hrsg.)**, Schriften zur empirischen Entscheidungs- und Organisationsforschung, Band 16, S. 16.

Abbildung 10: Abgrenzung des Konzerns von anderen Unternehmensverbindungsformen

Unternehmens- Verbindungsform	Konzern	Kartell	Fusion	Strategische Allianz	Konsortium
Rechtliche Selbständigkeit	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Wirtschaftliche Selbständigkeit	Nein (bzw. teilweise)	Ja	Nein	Ja/teilweise eingeschränkt	Ja
Einheitliche Leitung	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein

Quelle: T. Mellewig, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 16.

Aus den erarbeiteten definitorischen Abgrenzungen und der Darlegung der unterschiedlichen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Gestaltungsvarianten des Konzerns kann nunmehr das dieser Arbeit zugrunde liegende Untersuchungsobjekt genauer abgegrenzt sowie die darauf ausgerichtete Forschungskonzeption vorgestellt werden.

2.5 Eingrenzung des Untersuchungsobjektes bzw. Konzernverständnisses dieser Arbeit und Darstellung der Datenerhebung

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine deduktive, vergleichende Forschungsstrategie gewählt. Diese ist dadurch charakterisiert, dass aus bestehenden, empirisch validierten Modellen durch logische oder zumindest plausible theoretische Begründungszusammenhänge Aussagen über das Erkenntnisobjekt getroffen werden, die dann mit den eigenen, empirisch gewonnenen Daten zu erweitern bzw. zu überprüfen sind. Folglich stellt diese Vorgehensweise ausdrücklich nicht darauf ab, präzise formulierte Hypothesen in einem repräsentativen Anwendungsbezug zu testen. Vielmehr sollen auf einer vorgelagerten Ebene empirischer Forschung – im Rahmen einer Fallstudie – zusätzliche, primär qualitative Informationen entdeckt und Anhaltspunkte über die praktische Relevanz bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse gewonnen werden¹⁶⁸. Neben der zeitpunktbezogenen Bestandsaufnahme werden die empirischen Daten zu bestimmten Fragestellungen auch im Hinblick auf bestehende Entwicklungslinien (Vergleich Vergangenheit/Gegenwart) analysiert.

2.5.1 Vorstellung der Forschungskonzeption sowie der Probleme bei der Datenerhebung

Zur Erhebung der eigenen empirischen Daten wird im Rahmen der Fallstudie auf das Konzept der Expertenbefragung mittels Fragebogen zurückgegriffen¹⁶⁹, die im Zeitraum von August 2004 bis Dezember 2004 durchgeführt wurde. Dazu wurden den Vorstandsvorsitzenden bzw. den Leitern des Konzernbereichs „Unternehmenskommunikation“ der ausgesuchten Konzernunternehmen die entwickelten Fragebögen¹⁷⁰ zusammen mit einem erläuternden Anschreiben¹⁷¹ und der Bitte um Beantwortung bzw. Weitergabe an die im Konzern

¹⁶⁸ Es darf dabei natürlich nicht übersehen werden, dass bereits vor jeder Erfassung und Auswertung empirischer Daten Annahmen und hypothetische Vorstellungen über den Untersuchungsgegenstand vorliegen müssen, da diese die Untersuchung lenken oder gar initiieren.

¹⁶⁹ Zu dieser Interviewform vgl. auch R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner (Hrsg.): Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, S. 105 ff. sowie P. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 73 ff.

¹⁷⁰ Siehe dazu **Anhang 2**.

¹⁷¹ Siehe dazu **Anhang 1**.

zuständigen Stellen übersandt. Dieses Vorgehen erschien angesichts der bislang eher abstrakten und von rechtlichen Aspekten dominierten Behandlung des untersuchten Problemfelds und seiner vielschichtigen Problemstruktur zweckmäßig, gestaltete sich aber hinsichtlich seiner Durchführbarkeit als schwierig. Dafür können die nachfolgenden Gründe angeführt werden, die zudem die wissenschaftliche Relevanz und Notwendigkeit des in dieser Arbeit behandelten Untersuchungsthemas noch einmal eindrucksvoll belegen: So existiert bislang keine amtliche Statistik, aus der die Gesamtzahl der deutschen Konzerne hervorgeht. Dies ist damit zu begründen, dass der Konzern selbst keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt und daher nicht im Handelsregister verzeichnet wird¹⁷². Da es folglich kein Verzeichnis aller deutschen Konzerne gibt, ist die statistische Grundgesamtheit zwar definitorisch, allerdings nicht zahlenmäßig in ihrer Dimensionierung bekannt. Damit ist auch die Gestaltung einer repräsentativen Stichprobe nur schwer möglich, so dass dementsprechend bei der Erhebung der empirischen Daten auf das Konzept der Fallstudie zurückgegriffen werden muss¹⁷³. Diese Schwierigkeit spiegelt sich auch in anderen Arbeiten zum Untersuchungsobjekt „Konzern“ wider, in denen die gewonnenen Erkenntnisse größtenteils aus theoretischen Modellen abgeleitet werden; eine praxisnahe Überprüfung der Hypothesen unterbleibt aber¹⁷⁴. Ein weiteres Indiz für die Problematik einer empirischen Untersuchung des Konzernphänomens kommt darin zu Ausdruck, dass bereits existierende betriebswirtschaftliche (empirische) Untersuchungen zum Konzernphänomen nahezu ein Jahrzehnt alt sind, so dass deren Aktualität und Gültigkeit aufgrund des komplexen und dynamischen Umfeldes des Untersuchungsobjekts „Konzern“ zum Teil als überholt angenommen werden können und einer Aufarbeitung bedürfen¹⁷⁵. Ferner ist zu konstatieren, dass sich die deutsche Konzernlandschaft vor zehn Jahren auch hinsichtlich ihrer Zusammensetzung und der damit einhergehenden Untersuchungsmöglichkeiten deutlich von der heute vorherrschenden Situation unterscheidet. So stellte ein Großteil der damaligen Kapitalgesellschaften gleichzeitig die Obergesellschaft eines Konzerns dar, wodurch viele kleinere Konzernunternehmungen existierten. Heutzutage gibt es diese Konzerne in der besagten Form nicht mehr, weil sie zu Großkonzernen fusionierten, umstrukturiert oder insolvent wurden. Da es sich bei den aufgeworfenen Fragestellungen und Untersuchungszielen dieser Arbeit aber um übergeordnete, konzernweite Sachverhalte handelt, müssen zwingend die Konzernobergesellschaften zu einer Stellungnahme bewegt werden. Damit reduziert sich einhergehend die Anzahl potentieller Ansprechpartner und Informationsquellen auf einige wenige Konzernobergesellschaften, von deren Auskunftsbereitschaft jede empirische Untersuchung abhängt. Folglich dominieren große und komplexe Konzernunternehmungen, deren Gesellschaften durch vielschichtige Beteiligungen und Verträge miteinander verbunden und bei denen Veränderungen und Umstrukturierungen beinahe an der Tagesordnung sind. Es bedarf somit bei jeder empirischen Untersuchung einer exakten Abgrenzung der einzelnen Konzernunternehmungen und ihrer Gesellschaften sowie der eindeutigen Identifizierung der einflussnehmenden Beteiligungen bzw. der entscheidungskompetenten Konzernobergesellschaften, um nicht Gefahr zu laufen, mehrere bzw. nicht-entscheidungskompetente Konzerngesellschaften desselben Konzernverbands zu befragen.

¹⁷² So auch **F. Hoffmann**, Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 62.

¹⁷³ Eine repräsentative Stichprobe setzt die Kenntnis der Grundgesamtheit voraus.

¹⁷⁴ Vgl. auch **T. Mellewigt, W. Matiaske**, Konzernmanagement – Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: **H. Albach (Hrsg.)**, Konzernmanagement, S. 109.

¹⁷⁵ So wiederum auch **T. Mellewigt, W. Matiaske**, Konzernmanagement – Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: **H. Albach (Hrsg.)**, Konzernmanagement, S. 138.

2.5.2 Eingrenzung des Untersuchungsobjektes und Datenlage

Um die ohnehin schon vielschichtige Thematik auf eine theoretisch und praktisch durchführbare, homogene Untersuchungsebene zu bringen und das bereits erwähnte Fehlen einer zahlenmäßig bekannten Grundgesamtheit sowie die weiteren aufgezeigten Schwierigkeiten zu handhaben, betrachtet die zugrunde liegende Fallstudie nicht alle grundsätzlich möglichen Rechtstrukturen und Gestaltungsvarianten des Untersuchungsobjektes „Konzern“, wie sie in den vorhergehenden Abschnitten vorgestellt wurden, sondern nur eine Teilmenge. Folgende Kriterien wurden daher aufgrund der Zielsetzungen dieser Arbeit zur weiteren Eingrenzung des Untersuchungsobjektes und zur Gestaltung eines homogenen, empirisch verwertbaren Untersuchungsgegenstandes festgelegt:

- Konzerngebilde, bei denen eine Konzerngesellschaft als herrschende Gesellschaft den anderen Konzerngesellschaften vorsteht, so dass es sich folglich um einen Unterordnungskonzern gemäß der Legaldefinition des § 18 AktG handelt. Gleichordnungskonzerne werden nicht näher betrachtet.
- Kapitalgesellschaftskonzerne mit Konzernobergesellschaften in den Rechtsformen der Aktiengesellschaft und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung.
- Konzerne oder entscheidungskompetente Teilkonzerne, deren Konzernobergesellschaft ihren Sitz in Deutschland hat, während die Tochtergesellschaften ihren Sitz in Deutschland oder im Ausland haben können. Bei allen Gesellschaften wird unterstellt, dass der satzungsmäßige Sitz und der tatsächliche Verwaltungssitz (Sitz der Geschäftsführung) übereinstimmen.
- Konzerne, die auf der Basis ihres konsolidierten Konzernumsatzes eindeutig als international tätige Großunternehmen klassifiziert werden können. Damit soll eine homogene Ausgangslage bezüglich der hier interessierenden Einflussgrößen und Aktionsparameter erreicht werden. Es werden deshalb nur solche Konzernunternehmen betrachtet, deren konsolidierter Jahresumsatz im Jahr 2003 größer als 2,5 Milliarden Euro war, wovon der Anteil des auf ausländischen Märkten erzielten Konzernumsatzes mindestens 20% betragen musste.¹⁷⁶
- Als letztes Abgrenzungskriterium dient die Branche, in der die Konzernunternehmung tätig ist. Bei den untersuchten Konzernen handelt es sich um solche, die aus dem produzierenden Gewerbe und dem Handel stammen; Banken, Versicherungen und Dienstleister wurden aus Homogenitätsgründen nicht berücksichtigt.

Durch diese Abgrenzungskriterien lässt sich das Erkenntnisobjekt weiter spezifizieren als „deutsches bzw. deutschstämmiges, international tätiges Großunternehmen in Form eines Kapitalgesellschaftskonzerns des produzierenden Gewerbes oder des Handels“. Im Folgenden wird allerdings allgemein vom Erkenntnis- bzw. Untersuchungsobjekt „Konzern“ gesprochen, dabei sind jedoch stets die dargestellten Abgrenzungskriterien zu berücksichtigen.

Zum Erhebungszeitpunkt entsprachen 52 Konzerne/Konzernobergesellschaften¹⁷⁷ den aufgestellten Abgrenzungskriterien. Es stellte sich aber schnell heraus, dass es sich als äußerst schwierig gestalten würde, hinreichend viele Konzerne zu einer Teilnahme an der Befragung – insbesondere zur Beantwortung jener Fragestellungen, die sich auf die sogenannten

¹⁷⁶ Die relevanten Daten dazu entstammten den einzelnen Geschäftsberichten der Konzernunternehmen sowie aus **R. Liedtke**, *Wem gehört die Republik?*, Frankfurt am Main, 2003.

¹⁷⁷ Zu einer Übersicht der relevanten Konzerne der Fallstudie vgl. **Anhang 3**.

„weichen“ Einflussfaktoren bezogen – zu animieren. Diese Non-Response-Problematik lässt sich auf unterschiedliche Ursachen zurückführen, die durch die bereits dargestellte Veränderung der Konzernlandschaft verstärkt zur Geltung kommen: So beteiligen sich viele Konzernunternehmen nach eigenen Angaben grundsätzlich nicht mehr an solchen Umfragen oder befanden sich in Umstrukturierungsprozessen bzw. weigerten sich, zu den gestellten Fragen aufgrund der Geheimhaltung oder der erfragten „weichen“ Einflussfaktoren eine Antwort zu geben. Andere Konzernunternehmungen begründeten ihre ablehnende Haltung mit der stetig zunehmenden Anzahl solcher oder ähnlicher Anfragen. Sie seien dem Umfang nicht mehr gewachsen und lehnten daher kategorisch eine Teilnahme ab.

Um aber dennoch weitere Informationen zu den ausgewählten Konzernen zu erhalten, wurde neben der Expertenbefragung auf eine umfassende Dokumentenanalyse zurückgegriffen. Diese erstreckte sich sowohl auf unternehmenseigene Veröffentlichungen (Homepage, Geschäftsberichte, Presseinformationen) als auch auf bereits vorhandene Untersuchungen zu einzelnen Konzernen¹⁷⁸. Im Rahmen der Datenerhebung entstanden zu den einzelnen Fragestellungen letztendlich unterschiedlich große Teilmengen der Fallstudie – denn nicht jeder Konzern beantwortete alle gestellten Fragen – die je nach zugrundeliegender Fragestellung zwischen 25 und 51 Konzernen variieren¹⁷⁹. Im Vergleich zu anderen Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet – die sich ähnlichen Problemen ausgesetzt sahen – erscheinen Größe und Qualität der Fallstudie als überaus zufriedenstellend¹⁸⁰.

Jede theoretische Abbildung eines realen Gegenstandes muss das Untersuchungsobjekt wahrheits- und realitätsgetreu abbilden. Abbildungen realer Gegenstände erheben damit einen Anspruch auf empirische Wahrheit im Sinne realer Gültigkeit der Abbildungsaussage, so dass eine intersubjektive Überprüfung von Aussage und Realität jederzeit möglich ist¹⁸¹.

Diese ist immer dann gegeben, wenn ein verkleinertes Abbild der Konzernrealität dargestellt wird¹⁸². Strenggenommen müsste eine solche Überprüfung für alle relevanten Merkmale des Erkenntnisobjektes durchgeführt werden, was aber voraussetzt, dass all diese Merkmale zum Erhebungszeitpunkt bekannt sind. Dies ist jedoch, wie bereits dargelegt, mangels einer zahlenmäßig unbekanntem Grundgesamtheit nicht der Fall. Das Merkmal „Branche“ soll deshalb letztlich, wie auch in anderen empirischen Untersuchungen, Auskunft über die Zusammensetzung der Fallstudie geben, da dieses stellvertretend für eine Vielzahl von einwirkenden Faktoren wie Marktdynamik oder Wettbewerbsintensität steht¹⁸³. Die genaue Aufteilung¹⁸⁴ der Fallstudie hinsichtlich des Merkmals „Branche“ ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:

¹⁷⁸ Zur Dokumentenanalyse vgl. wiederum auch **R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner (Hrsg.):** Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, S. 153 ff. sowie **P. Atteslander,** Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 47 ff.

¹⁷⁹ Nicht alle Konzerne füllten den Fragebogen vollständig aus bzw. gaben in ihren Veröffentlichungen zu allen Aspekten dieser Untersuchung Auskunft.

¹⁸⁰ Vgl. zur Problematik der „Feldforschung“ bei deutschen Unternehmen beispielhaft **J. Wolf,** Strategie und Struktur 1955-1995, S. 174 ff. und **K. Theopold,** Strategische Führung in der operativen Holding, S. 2 ff.

¹⁸¹ Vgl. dazu **B. Becker,** Öffentliche Verwaltung, S. 101.

¹⁸² Vgl. **H. Kromrey,** Empirische Sozialforschung, S. 130.

¹⁸³ So auch **E. Witte, A. Kallmann, G. Sachs,** Führungskräfte der Wirtschaft, S. 29.

¹⁸⁴ Die Brancheneinteilung orientiert sich an der Systematik der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes; diese wurde allerdings für einige Branchen weiter differenziert.

Abbildung 11: Branchenaufteilung in der Fallstudie

Branche	Fallstudie	
	absolut	relativ
Stahl-, Anlagen-, Maschinen- und Fahrzeugbau,	14	26,9%
Elektronik, Optik, IT- und Kommunikationstechnologie	4	7,7%
Handel	4	7,7%
Pharmaindustrie, Chemie- und Kunststoffindustrie	12	23,1%
Baugewerbe, Baustoffe	3	5,8%
Verlags- und Druckwesen,		
Holz- und Papierindustrie	5	9,6%
Nahrungs- und Genussmittelindustrie	4	7,7%
Textil- und Bekleidungsindustrie	2	3,8%
Mineralöl, Energie- und Wasserversorgung	4	7,7%
Summe	52	100%

Quelle: Eigene Darstellung anhand der durchgeführten Fallstudie.

Die Fallstudie ist hinsichtlich des Merkmals Branche ein durchaus repräsentatives Abbild der Konzernrealität und ermöglicht eine wahrheits- und realitätsgetreue Darstellung des Untersuchungsobjekts, denn sie beinhaltet alle konzernrelevanten Branchen gemäß der definierten Abgrenzungskriterien. Die quantitative und qualitative Datenbasis der Fallstudie ermöglicht es daher in einer Zeit, in der bislang hinsichtlich Aktualität und Umfang des Datenmaterials keine vergleichbaren Untersuchungen existieren, aktuelle, aussagekräftige und vor allem praxisnahe Befunde zu den angestrebten Untersuchungszielen zu gewinnen und eine Analyse des Untersuchungsobjekts „Konzern“ oder, genauer gesagt, „deutscher, international tätiger Großunternehmen in Form von Kapitalgesellschaftskonzernen“ durchzuführen.

Nachdem nun die theoretischen und definitorischen Grundlagen von Konzernunternehmen sowohl rechtlich als auch betriebswirtschaftlich herausgestellt und gegen ähnliche Formen von Unternehmenszusammenschlüssen abgegrenzt worden sind sowie ferner das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit konkretisiert worden ist, soll es in einem nächsten Schritt darum gehen, die unterschiedlichen Gestaltungsvarianten der institutionellen Konzernorganisation herauszuarbeiten, da hierdurch ein weiterer Grundstein für eine tiefere Ordnung und Klassifizierung unterschiedlicher Konzerntypen gelegt wird.

3 Die Funktionsverlagerung auf rechtlich selbstständige Einheiten Ausgangspunkt für die Entstehung und das Wachstum der institutionellen Konzernorganisation

Die Gestaltung der institutionellen Organisationsstruktur eines Konzernverbundes bildet einen Schwerpunkt konzerntheoretischer Untersuchungen und ermöglicht eine weiterführende Identifizierung und Untergliederung der unterschiedlichen Konzerntypen. Denn hierbei stellt sich die Frage nach der institutionellen Umsetzung der einen Konzern konstituierenden Merkmale der einheitlichen Leitung einerseits und der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Konzernbereiche andererseits. Die Anordnung der einzelnen Konzernelemente innerhalb der Konzernstruktur gibt eine Antwort auf diese Frage und legt damit letztlich den originären Sinn der gewählten Organisationsstruktur fest¹⁸⁵. Im Folgenden sollen daher die generellen Möglichkeiten der Konzernierung im Sinne der Konzernentstehung und des Konzernwachstums sowie ihre praktische Bedeutung analysiert werden (3.1). Darauf aufbauend muss die Frage nach den Grundlagen der Konzernorganisation geklärt werden, indem das einer Konzernorganisation zugrunde liegende Funktionsverständnis und die daraus resultierenden Möglichkeiten der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese näher analysiert werden (3.2). Anschließend gilt es zu klären, welche unterschiedlichen Organisations- und Gliederungsstrukturen eines Konzernverbunds aus dem aufgezeigten Funktionsverständnis und den diversen Kombinationen von Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese entstehen können (3.3). Diese unterschiedlichen Organisationstypen sollen des weiteren auch hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz für einen Konzernverbund bewertet werden (3.4).

3.1 Mögliche Formen der Konzernbildung und des Konzernwachstums

Bereits Taylor entwickelte im Jahre 1911 die Idee, den im Industriebetrieb bisher universell eingesetzten Meister durch mehrere, auf einzelne Arbeitsschritte und Funktionen spezialisierte Funktionsmeister zu ersetzen¹⁸⁶. Jedoch fehlte eine allgemeingültige Aussage, welche Aufgaben und Tätigkeitsfelder unter welchen Voraussetzungen als Funktion gelten¹⁸⁷. Die moderne Konzernstruktur orientiert sich auch heute an den grundlegenden Ideen Taylors, doch stellen sich nun seine Funktionsmeister als Geflecht von unterschiedlichen Gesellschaften dar, die mit der Ausübung einer oder mehrerer Funktionen betraut sind. Der „Schöpfungsakt“ eines Konzerns ist in seiner Ursprünglichkeit daher nichts anderes als die Übertragung einer Funktion bzw. einer Aufgabe aus der einen, ursprünglichen Unternehmenseinheit heraus auf eine andere, neu zu gründende bzw. neu zu erwerbende und rechtlich selbstständige Gesellschaft oder aber der Erwerb einer Funktion/Aufgabe durch den Zukauf von Beteiligungen an einer rechtlich selbstständigen Unternehmung¹⁸⁸.

3.1.1 Konzernierung durch Beteiligungserwerb

Der Erwerb von Konzernbeteiligungen stellt eine Form des externen Wachstums dar, die dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauerhaften Verbindung zu einem anderen Unternehmen dienen soll¹⁸⁹. Die Beteiligungshöhe bestimmt aus aktienrechtlicher Sicht, welche Rechte und Pflichten der die Beteiligung haltenden Gesellschaft gegenüber der

¹⁸⁵ Vgl. dazu auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 529.

¹⁸⁶ Zur Organisationslehre nach Taylor siehe vertiefend **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 549 f.

¹⁸⁷ Siehe dazu **H. Böhrs**, Organisation des Industriebetriebs, S. 155 ff.

¹⁸⁸ Vgl. auch **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 23.

¹⁸⁹ Siehe § 270 Abs. 1 HGB sowie **C. Binder**, Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung, S. 7 ff.

anderen Gesellschaft obliegen. Aus konzerntheoretischer Sicht interessiert hierbei vor allem, ab wann von einem Konzernverbund gesprochen werden kann bzw. ab welcher Beteiligungshöhe eine einheitliche Leitung durchsetzbar ist. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Ausübung eines beherrschenden Einflusses nicht notwendigerweise mit dem Vorliegen einer Mehrheitsbeteiligung verbunden sein muss¹⁹⁰. Auch die Frage nach dem Zweck des Beteiligungserwerbs ist entscheidend, denn geht mit der Beteiligung keine Ausübung eines beherrschenden Einflusses einher, ist diese Beteiligung nur als reine Finanzbeteiligung anzusehen.

Der Beteiligungserwerb kann durch Verhandlungen mit den bisherigen Anteilseignern, über die Börse oder auf der Grundlage öffentlicher Aufkaufangebote erfolgen¹⁹¹.

3.1.2 Konzernierung durch Neu- oder Ausgründung von Tochtergesellschaften

Auch durch die Gründung von Tochtergesellschaften entwickeln sich Einheitsunternehmen zu Konzernen¹⁹². Für diese Art der Konzernbildung bestehen zwei Alternativen. Die erste Möglichkeit besteht darin, den Aufbau eines für die Muttergesellschaft neuen Geschäftssegments von Anfang an in einer neugegründeten, rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaft erfolgen zu lassen. Die zweite Alternative beschreibt Umstrukturierungs- und Aufspaltungsmaßnahmen¹⁹³, bei denen bereits existierende, rechtlich unselbstständige Unternehmensteilbereiche umstrukturiert bzw. auf bereits vorhandene Tochtergesellschaften übertragen werden; diese Vorgehensweise wird in der Regel als Ausgründung bezeichnet¹⁹⁴. Solche Ausgründungsvorgänge lassen sich ihrerseits wiederum in drei verschiedene Varianten unterteilen:

Im Zuge einer Aufspaltung existiert die bisherige Einheitsunternehmung nicht weiter, sondern wird vollständig in mehrere, rechtlich selbstständige Gesellschaften aufgespalten, an denen die Gesellschafter der bisherigen Einheitsunternehmung beteiligt sind. Bei der Abspaltung hingegen bleibt das Einheitsunternehmen bestehen und trennt sich von bestimmten Unternehmensfunktionen, die rechtlich verselbstständigt werden. Anteilseigner am bisherigen Unternehmen werden zusätzlich an den neugegründeten Gesellschaften beteiligt. Im Gegensatz zur Abspaltung sind die Eigentümer der Einheitsunternehmung bei einer Ausgliederung nicht auf direkte Weise an den neuen Gesellschaften beteiligt, sondern nur indirekt über die Beteiligung der bisherigen Unternehmung an den neuen Tochtergesellschaften.

Bei Ausgründungsvorgängen gilt es somit vielseitige rechtliche Rahmenbedingungen zu bedenken, die sich nicht aus dem formalen Gründungsvorgang der Tochtergesellschaften, sondern aus der Behandlung der Interessen der Gläubiger und Anteilseigner sowie der Frage der Rechtsnachfolge der Muttergesellschaft bei der Gründung einer Tochtergesellschaft ergeben¹⁹⁵. Hieran wird wiederum ersichtlich, dass zwingend auch rechtliche Aspekte der Konzernierung im Rahmen dieser Forschungsarbeit berücksichtigt werden müssen, denn die rechtlichen Rahmenbedingungen können betriebswirtschaftliche Konzernstrategien und organisatorische Gestaltungsvarianten fördern oder einschränken.

¹⁹⁰ Auch personelle Verflechtungen sowie die weiteren Aufzählungen des § 290 Abs. 2 HGB müssen berücksichtigt werden. Vgl. auch C. Decher, Personelle Verflechtungen im Aktienkonzern, S. 20 ff.

¹⁹¹ Siehe M. Wehling et al., Konzernorganisation und Holdingstrukturen, S. 50 f.

¹⁹² Vgl. dazu T. Mellewig, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 17.

¹⁹³ Siehe diesbezüglich auch die Unterscheidung bei M. Wehling et al., Konzernorganisation und Holdingstrukturen, S. 47 ff.

¹⁹⁴ Siehe dazu K. Schmidt, Gesellschaftsrecht 2002, § 13 IV, S. 394 ff.

¹⁹⁵ Vgl. B. Kiser, Die Gründung von Tochtergesellschaften, in: Zeitschrift für Organisation, 56/1987, S. 39.

Im Ergebnis entstehen bei allen Konzernierungsalternativen somit anfangs mindestens zwei konzerntypisch verbundene Gesellschaften, denen spezifische Funktionen zugeordnet worden sind und die zueinander in vielschichtigen rechtlichen, steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Beziehungen stehen. Hieraus wird ersichtlich, dass auch im Rahmen einer Konzernierung Funktionen und Tätigkeiten klar abgrenzt und definiert werden müssen, um diese unter Gewährleistung einer eindeutigen Schnittstellenabgrenzung auf Konzerngesellschaften übertragen zu können und darauf aufbauend eine adäquate und zielgerichtete Organisationsstruktur zu erschaffen.

3.1.3 Praktische Relevanz der Konzernierungsformen bei Konzerngründung und Konzernwachstum

Die Vorgehensweise der Konzernierung lässt sich zum Zeitpunkt der Konzernentstehung und im Rahmen des aktuellen Konzernwachstums untersuchen. Die empirischen Daten zeigen diesbezüglich eine deutliche Verhaltensänderung. Während zum Zeitpunkt der Konzernentstehung („Gründungsakt“) Neugründungen und Umstrukturierungen von Unternehmen dominierten (46,2% bzw. 28,2%), findet das bevorzugte Konzernwachstum als externes Wachstum durch Beteiligungserwerb statt (94,9%). Neugründungen und vor allem Umstrukturierungen spielen hingegen keine bedeutende Rolle mehr (18,0% bzw. 10,3%).

Abbildung 12: Dominante Vorgehensweise bei der Konzernierung im Rahmen der Konzernbildung und des Konzernwachstums

Vorgehensweise bei Konzernierung	bei Konzernentstehung (n = 39)		bei Konzernwachstum (n = 39) (Mehrfachnennungen möglich)	
	absolut	relativ	absolut	relativ
Beteiligungserwerb	10	25,6%	37	94,9%
Neugründung einer Gesellschaft	18	46,2%	7	18,0%
Umstrukturierung einer bestehenden Unternehmenseinheit durch Ausgründung	11	28,2%	4	10,3%

Basis: 39 Konzerne der Fallstudie.

Es liegt daher die Vermutung nahe, dass Konzernverbund und Einheitsunternehmung die generellen Möglichkeiten des Wachstums hinsichtlich ihrer Eignung unterschiedlich bewerten. Die Gründe hierfür können vor allem darin zu sehen sein, dass ein Wachstum durch Beteiligungen – insbesondere auch im internationalen Kontext – finanziell günstiger und einfacher vollzogen werden kann als Neugründungen oder Umstrukturierungen, da sich die Berücksichtigung der bereits beschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen der Aufspaltung und Ausgründung im komplexen und internationalen Konzernumfeld deutlich schwieriger gestaltet. Dies macht sich bei horizontalen und vertikalen Diversifikationen bemerkbar, vor allem aber auch bei riskanten Diversifikationsbestrebungen in solche Geschäftssegmente, die zu den Kerngeschäften der Unternehmung keinen bzw. nur einen geringen Bezug aufweisen. Denn bereits bestehende Unternehmen verfügen über marktnahe Kenntnisse, soziales, kulturelles und gesellschaftsrechtliches Hintergrundwissen sowie einen festen Kundenstamm. Zudem wird das bestehende Humankapital gleich miterworben, so dass langfristige Personalgenerierungsmaßnahmen und Personalschulungen sowie die damit verbundenen Kosten entfallen. Dadurch erleichtert die „Organisationsform Konzern“ im Vergleich zum

Einheitsunternehmen die Eingliederung und auch das Abstoßen von rechtlich selbstständigen Unternehmen deutlich. Damit verfügt ein Konzern mit dem Beteiligungserwerb über eine Wachstumsalternative, die bei einem Einheitsunternehmen mit größeren Risiken und umfassenderen organisatorischen Maßnahmen verbunden und auf lange Sicht nur schwer rückgängig zu machen ist. So scheint es die spezifische Organisationsform des Konzerns zu sein, die ihn gegenüber den alternativen Formen ökonomischer Aktivitäten bevorteilt. Die Organisationsform beinhaltet die Festlegungen zur Aufbau- und Ablauforganisation im Konzern und repräsentiert folglich das Funktionsverständnis, das dem Konzernverbund zugrunde liegt sowie die Vorgehensweisen zur Koordination der arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozesse.

In den folgenden Abschnitten soll daher untersucht werden, welches Funktionsverständnis den Konzernen zugrunde liegt und wie sich dieses Funktionsverständnis organisatorisch umsetzen lässt bzw. welche Organisations- und Gliederungsformen im Rahmen eines Konzernierungsvorgangs daraus resultieren können und empirisch vorzufinden sind. In einem weiteren Schritt gilt es dann zu analysieren, welche weiterführenden Motive und Ursachen eine Konzernexistenz erklären können. Dies wird einerseits in einem allgemeinen Teil aufgezeigt, in dem die Vorteilhaftigkeit der Konzernorganisation gegenüber anderen Koordinationsformen herausgearbeitet wird und andererseits anhand konkreter betriebswirtschaftlicher Zielsysteme spezifiziert, aus denen in den darauffolgenden Untersuchungsschritten zielgerichtete Konzernstrategien abgeleitet werden.

3.2 Das institutionelle Funktionsverständnis eines Konzerns – Funktion als wesentlicher Aufgabenkomplex der Unternehmung

In vielen Konzernen hat sich ein Funktionsbegriff etabliert, der scheinbar nicht auf einer klaren Definition beruht. Darüber hinaus fehlt es an einem Maßstab oder weitergehenden Kriterien, die eine Tätigkeit überhaupt als Funktion qualifizieren. Vielmehr werden immer häufiger alle wesentlichen Haupttätigkeitsgebiete eines Unternehmens als Funktion bezeichnet, ohne organisatorische oder andere systematische Grundlagen in diese Betrachtungsweise miteinzubeziehen. Dementsprechend werden überwiegend die folgenden Aufgabenkomplexe als Funktionen eines Konzerns genannt:

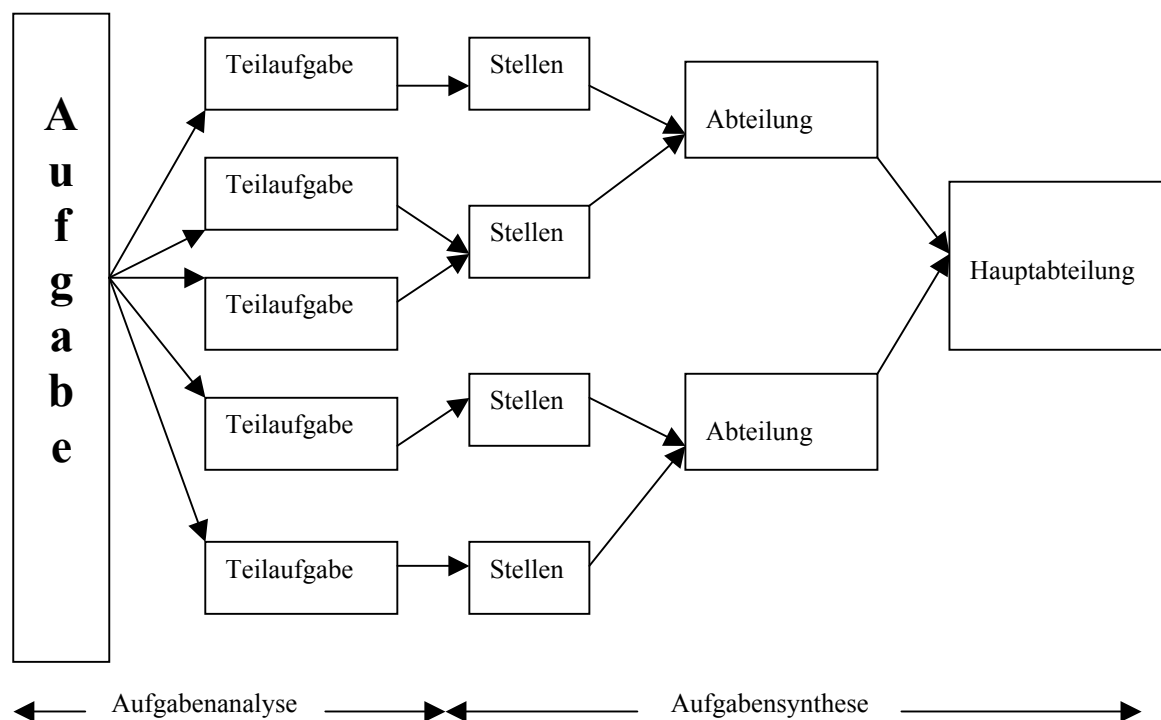
- Leitung
- Finanzierung
- Verwaltung
- Beschaffung
- Produktion
- Vertrieb
- Transport
- Forschung und Entwicklung¹⁹⁶

Diesen Aufzählungen lassen sich weder konstitutive Merkmale noch konkrete Inhalte einer Funktion entnehmen, und es bleibt zunächst unklar, weshalb sich bestimmte Aufgabenbereiche als eigenständige Funktionen qualifizieren, die eine Berücksichtigung in der Organisationsstruktur des Konzerns rechtfertigen, andere hingegen nicht.

¹⁹⁶ Vgl. vertiefend **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, S. 266 ff. oder **W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich**, Organisationslehre, S. 177 ff. und auch **M. Porter**, Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, S. 22 ff.

Der Standpunkt, dass sich Produktivitätssteigerungen in erster Linie durch Arbeitsteilung und Spezialisierung auf die Kernkompetenzen erreichen lassen, liefert den Ansatz für eine Erklärung des beschriebenen Funktionsverständnisses vieler Konzerne. Denn zur organisatorischen Umsetzung der Arbeitsteilung sind übergreifende Aufgabenkomplexe in einem ersten Schritt in einzelne, diverse Teilaufgaben zu zerlegen, um in einem nächsten Schritt gleichartige Teilaufgaben wieder zusammenzufassen und den einzelnen Aufgabenträgern im Konzern zuzuordnen¹⁹⁷. Die Art und Weise der Arbeitsteilung in der Organisation wird somit durch die Bildung von Stellen und deren Konfiguration zu einem umfassenden Stellengefüge verfestigt¹⁹⁸. Die folgende Abbildung soll dies verdeutlichen:

Abbildung 13: Bildung von Funktionen und Funktionsträgern



Quelle: In Anlehnung an G. Schreyögg, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 127.

Durch eine solche Vorgehensweise entstehen im Konzernverbund die diversen Funktionen; die ausübenden Unternehmens- bzw. Konzernteile werden als Funktionsträger bezeichnet¹⁹⁹. Erst die Zerlegung der Gesamttätigkeit der Konzernunternehmung in Aufgaben und die Bildung und Übertragung von Funktionen rechtfertigt die Gründung verschiedener Gesellschaften im Konzern, die als spezialisierte Funktionsträger fungieren und somit das Wesensmerkmal eines Konzerns ausmachen – den Verbund verschiedener, rechtlich selbstständiger Gesellschaften mit den jeweils zugeordneten Funktionen²⁰⁰.

¹⁹⁷ Vgl. dazu auch A. Picot, H. Dietl, E. Franck, Organisation – Eine ökonomische Perspektive, S. 5 ff. und S. 27 ff. sowie M. Reiß, Arbeitsteilung, in: E. Frese (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, S. 167 ff.

¹⁹⁸ Siehe dazu auch B. Becker, Öffentliche Verwaltung, S. 535.

¹⁹⁹ Vgl. auch A. Picot, H. Dietl, E. Franck, Organisation – Eine ökonomische Perspektive, S. 239 f.

²⁰⁰ Siehe W. Staehle, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 677 f.

3.2.1 Aufgabenanalyse

Aus methodischer Sicht setzt die organisatorische Verteilung der Aktivitäten im Konzernverbund die systematische Durchdringung der zu verlagernden Aufgaben voraus. Dabei können die Teilaufgaben bezüglich ihrer Gemeinsamkeiten unterschiedlich klassifiziert werden. Nach dieser Konzeption soll die Gesamtaufgabe stufenweise anhand mehrerer Dimensionen in Elementaraufgaben zerlegt werden, wobei sich insbesondere die folgenden sechs Differenzierungsmöglichkeiten aufzeigen lassen ²⁰¹:

- Aufgabengliederung nach dem Inhalt der zu verrichtenden Tätigkeit: Die ausgeübte Tätigkeit ist ausschlaggebend für die Aufspaltung in einzelne Arbeitsschritte und Aktivitäten. Auf oberster Gliederungsebene erfolgt die Unterteilung demnach z.B. in Beschaffung, Produktion und Vertrieb²⁰². Jede Verrichtung muss solange analytisch zerlegt werden, bis die Ebene der Elementarverrichtung erreicht ist. Die einzelnen Teilverrichtungen können dabei in einem ausschließenden Verhältnis zueinander stehen oder sich additiv ergänzen.
- Aufgabengliederung nach Objekten: Diejenigen Objekte, auf die betriebliche Handlungen und Tätigkeiten bezogen sind, bilden die Grundlage für die Untergliederung der Unternehmensaufgabe. Neben den Produkten sind dies Rohstoffe, Arbeitsmittel oder auch Märkte im Sinne von Regionen oder Kundengruppen. Im Zuge einer solchen Aufgliederung beschäftigt sich beispielsweise jede Teilaufgabe mit einem ihr zugeordneten Produkt, wobei dann innerhalb dieser Teilaufgabe alle für die Beschaffung, Erstellung und Veräußerung des Produktes erforderlichen Verrichtungen zu erledigen sind²⁰³.
- Aufgabengliederung nach dem Rang: Aufgaben lassen sich nach dispositiven und operativen Teilaufgaben unterscheiden. Die Entscheidungsfindung ist der eigentlichen Ausführung logisch vorgelagert, somit entsteht eine Rangordnung zwischen entscheidungstreffenden und ausführenden Teilaufgaben. Hierbei besteht allerdings die Gefahr, dass mit der Ranganalyse schon zu sehr die spätere Leitungshierarchie präjudiziert wird²⁰⁴.
- Aufgabengliederung nach der Phase/Zeit: In Anbetracht ihres inhaltlichen Ablaufs weisen Aufgaben vorgelagerte, umsetzende oder nachgelagerte Tätigkeitsaspekte auf. Demzufolge gliedert sich die Gesamtaufgabe einer Konzernunternehmung in die Teilaufgaben Planung, Umsetzung und Kontrolle. Es besteht eine offenkundige Nähe zur Verrichtungsanalyse, die Verrichtungen werden hier jedoch zusätzlich nach ihrem zeitlichen Ablauf gegliedert. Die organisatorische Leitidee für diesen Schritt ist dem Taylorismus entnommen; planerische und kontrollierende Aufgabenelemente werden ausgegliedert und Spezialstellen zugewiesen.
- Aufgabengliederung nach der Zweckbeziehung²⁰⁵: Die Unternehmensaufgabe wird in primäre und in sekundäre Teilaufgaben untergliedert. Die primären Aufgaben – auch als Leistungsaufgaben bezeichnet – dienen unmittelbar der Erstellung der

²⁰¹ Auch festgestellt durch **E. Kosiol**, Organisation der Unternehmung, S. 49 f. sowie **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 551 f.

²⁰² Siehe hierzu **W. Staehle**, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 676 f.

²⁰³ Vgl. ebenso **G. Schreyögg**, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 114 ff., **H. Hungenberg**, Strategisches Management im Unternehmen, S. 258 f. und **G. Schmidt**, Methode und Techniken der Organisation, S. 177.

²⁰⁴ Vgl. wiederum **G. Schreyögg**, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 116.

²⁰⁵ Siehe **E. Kosiol**, Organisation der Unternehmung, S. 60.

Unternehmensleistung²⁰⁶. Die sekundären Aufgaben – auch Verwaltungsaufgaben genannt – ergeben sich als Folge aus den primären Aufgaben und fallen somit nicht unmittelbar im Rahmen der eigentlichen Leistungserstellung der Unternehmung an. Ihre Notwendigkeit leitet sich aus der Erfüllung primärer Aufgaben ab²⁰⁷; sie sind ein Resultat der Leistungserstellung.

- Aufgabengliederung nach dem Ort: Ausschlaggebend für die Untergliederung der Teilaufgaben ist der Ort, an dem sie ausgeübt werden²⁰⁸.

Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich Aufgaben auch durch die eben genannten Kriterien nicht durchweg eindeutig systematisieren lassen, da oftmals ein fließender Übergang zwischen einzelnen Kriterien besteht. Insbesondere im Bereich der primären und sekundären Aufgaben ist es nicht immer möglich, eine eindeutige und gleichzeitig umfassende Aufgabenabgrenzung zu treffen. So lassen sich z.B. allgemeine Produktionsplanungen oder die Erstellung eines Vertriebskonzeptes einem einzelnen Produkt oder Auftrag nur noch indirekt zuordnen, wodurch auch eine eindeutige Zuordnung zu den Leistungs- oder den Verwaltungsaufgaben nicht mehr möglich ist.

Hinzu kommt des weiteren, dass eine traditionelle Aufgabenanalyse von stabilen, eindeutigen und vollständig durchdringbaren Aufgaben ausgeht. Es wird eine hohe Wiederholungshäufigkeit der Aufgaben unterstellt sowie Konstanz und Kenntnis der Situation. Darüber hinaus wird eine grundsätzliche Beherrschbarkeit der Aufgaben und das Kennen der Lösungswege vorausgesetzt²⁰⁹. Doch solche eindeutigen Bedingungen sind häufig in einem komplexen Konzernverbund nicht gegeben. Die Marktnachfrage unterliegt einem stetigen Wandel, neue, innovative Produkte werden entwickelt bzw. politische und gesellschaftsrechtliche Einflussparameter verändern sich – dies sind nur einige Beispiele, die verdeutlichen, wie rasch eine solche Analyse an ihre Grenzen gelangt. Die organisatorische Entscheidungssituation ist heute typischerweise von Unsicherheiten geprägt, die aus der Dynamik und Komplexität unternehmensinterner und -externer Einflussfaktoren resultieren. Eine Strukturierung und Zuordnung von Aufgaben muss sich daran orientieren und kann nicht auf irrealen Idealprämissen fußen. Dies bringt im Rahmen der Aufgabenanalyse verstärkt andere Kriterien zum Tragen²¹⁰. Die Kernproblematik der Unsicherheit und der Komplexität steht nunmehr im Vordergrund. Darauf basieren

- eine gesteigerte Beachtung der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Aufgabenerfüllung im Zeitablauf,
- die Zahl der Ausnahmen, mit denen der Aufgabenträger konfrontiert ist und das Ausmaß der Unterschiedlichkeit der Aufgaben,
- das Ausmaß, in dem die Aufgabenerfüllung von vor- und nachgelagerten Stellen abhängig ist,
- die Analysierbarkeit der Aufgabe und die Möglichkeit des Vorausbestimmens des Grades der Aufgabenerfüllung.

²⁰⁶ Hier sind z.B. Materialeinkauf, Montage oder Versand gemeint.

²⁰⁷ Zu nennen sind hier die Buchführung, Personalmanagement, Betriebs- und Werkschutz, etc.

²⁰⁸ Siehe **W. Staehle**, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 68.

²⁰⁹ Siehe auch **M. Gaitanides**, Prozessorganisation, S. 57, **W. Krüger**, Aufgabenanalyse und -synthese, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 221 f. und **F. Hoffmann**, Aufbauorganisation, in: **E. Frese (Hrsg.)** Handwörterbuch der Organisation, S. 212 f.

²¹⁰ Vgl. dazu **H. Laux**, **F. Liermann** Grundlagen der Organisation, S. 244 ff. und **W. Staehle**, Management, S. 646.

Diese weiterführenden Aspekte zeigen deutlich die theoretischen und praktischen Grenzen einer Aufgabenanalyse zum Zwecke einer organisatorischen Gestaltung. Das Hauptproblem ist darin zu sehen, dass die Aufgabe keineswegs eine isolierte und neutrale Untersuchungseinheit darstellt, denn bevor eine Aufgabe in der bezeichneten Weise analysierbar ist, müssen in der Regel schon eine Reihe von Dispositionen getroffen worden sein. Eine Aufgabe lässt sich folglich nicht abstrakt, sondern nur im Rahmen eines schon existenten Leistungsprozesses erfassen und analysieren. Dies setzt jedoch ein Mindestmaß an Organisation und Koordination voraus, d.h. die Aufgabe spiegelt bereits teilweise das Ergebnis organisatorischer Gestaltung oder zumindest Vorentscheidungen dazu wider. Eine eindeutige Trennung von Aufgabe und Organisation ist demzufolge nicht möglich. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre hat die organisatorische Strukturierung lange Zeit als zwei getrennte Problembereiche betrachtet – den der Aufbau- und den der Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation determiniert die Abteilungs- und Stellengliederung sowie das Instanzengefüge, die Ablauforganisation hat dagegen die räumliche und zeitliche Rhythmisierung und Abstimmung der Arbeitsgänge zum Gegenstand²¹¹. Abstrakter formuliert geht es um die Trennung von Struktur und Prozess. Ausschlaggebender Gedanke ist eine separate Optimierung beider Bereiche, wobei zwar eine gegenseitige Beeinflussung eingeräumt wird, die aber durch die hierarchische Vorordnung der Aufbauorganisation gelöst werden soll. Dementsprechend wird die Analyse der Arbeitsabläufe an die Aufgabenanalyse angehängt. Den Ausgangspunkt sollen dabei die Teilaufgaben der untersten Ordnungsstufe aus der Aufgabenanalyse bilden; vornehmlich diejenigen, die aus der Analyse nach Verrichtungen oder Objekten gewonnen wurden. Doch die Schwierigkeit liegt hierbei darin, dass ein Prozess ohne Struktur gar nicht denkbar ist. Es gibt keinen Prozess schlechthin, erst die Existenz einer Struktur – wenn auch nur in einer minimalen Ausprägung – macht das Konstrukt „Prozess“ sinnvoll. Denn eine Bewegung kann ohne Fixpunkte nicht definiert werden²¹². Gleiches gilt allerdings auch umgekehrt, denn Strukturen sind nicht ohne Prozesse existent; sie konstituieren sich letztlich immer aus Regeln, die wiederum aus Prozessen heraus geformt wurden. Ein Strukturaufbau kann ohne Kenntnis der Prozessabläufe folglich nicht sinnvoll gestaltet werden. Um eine Aufgabenanalyse im Sinne einer solchen Prozessanalyse zu vollziehen, bietet es sich an, eine Zerlegung der Gesamtaufgabe nach Prozessen vorzunehmen, d.h. es muss versucht werden, ganzheitliche Arbeitseinheiten oder Tätigkeiten mit möglichst eindeutigen Anfangs- und Endpunkten zu identifizieren. Als typische Beispiele lassen sich dazu die folgenden Punkte anführen²¹³:

- Kundendienst: Anfrage bis Problemlösung
- Produktentwicklung: Entwurfsidee bis Prototyp
- Auftragsabwicklung: Auftragseingang bis Zahlung
- Verkauf: Anwerbung bis Auftragserteilung

Ziel einer solchen Betrachtungsweise ist es vor allem, eine unnötige Zerteilung von Arbeitsabläufen zu vermeiden und so die stets kosten- und zeitaufwendigen Abstimmungs- und Integrationsmaßnahmen im Gesamtkonzern zu minimieren.

²¹¹ Vgl. dazu **E. Kosiol**, Organisation der Unternehmung, S. 32.

²¹² Siehe dazu **N. Luhmann**, Zweckbegriff und Systemrationalität, S. 67.

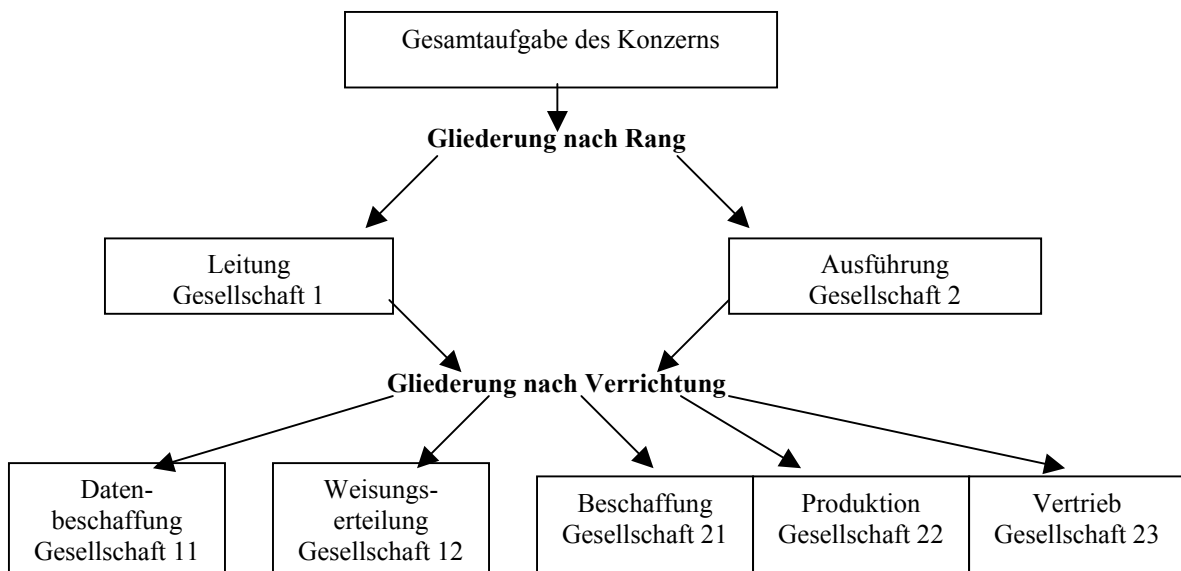
²¹³ Vgl. **M. Hammer, J. Champy**, Business reengineering, S. 123 f.

3.2.2 Aufgabensynthese

Im Anschluss an eine erfolgreiche Aufgabenuntergliederung sind im Zuge der Aufgabensynthese die Teilaufgaben nach bestimmten Kriterien, die eine Aufgabenzentralisation in einem Funktionsträger ermöglichen, zusammenzufügen und auf die gewünschten Funktionsträger zu bündeln²¹⁴. Durch diese Verbindung der Aufgaben mit den ausführenden Stellen entstehen jene Funktionen, in die sich ein Konzern organisatorisch gliedert²¹⁵.

Die Teilaufgaben müssen jedoch nicht ausschließlich anhand eines einzigen Merkmals zu Funktionen gebündelt werden. Vielmehr können bei der abschließenden Funktionsbildung mehrere verschiedene Kriterien auf der gleichen Gliederungsebene nebeneinander stehen oder aber auf unterschiedlichen Gliederungsebenen unterschiedliche Kriterien angewendet werden²¹⁶. Dies führt zum Beispiel in der Praxis dazu, dass auf der obersten Hierarchieebene eine Funktionsbildung nach dem Rang erfolgt, während auf den Ebenen darunter Funktionen nach Verrichtungen gebildet werden. Die folgende Abbildung soll dies veranschaulichen.

Abbildung 14: Funktionsbildung bei divergierenden Zentralisierungskriterien



Quelle: Eigene Darstellung.

Unabhängig von den einzelnen Ausprägungen der Aufgabengliederung lassen sich jedoch aus deren Gegenüberstellung zusammenfassend folgende Merkmale ableiten, die allen Betrachtungsweisen eines Funktionsverständnisses im Konzernverbund zugrunde liegen:

- Funktion als Aufgabenbündel: Eine Funktion definiert sich grundsätzlich über ein Bündel gleichartiger Aufgaben²¹⁷. Sie muss ferner all diejenigen Tätigkeiten vereinen, die zwingend von demselben Funktionsträger auszuführen sind. Auch das Eingehen

²¹⁴ Siehe B. Becker, Öffentliche Verwaltung, S. 554.

²¹⁵ Vgl. dazu auch W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich, Organisationslehre, S. 176 f.

²¹⁶ Siehe auch W. Staehle, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 82 f.

²¹⁷ So auch W. Spetzler, Zurechnung von Wirtschaftsgütern und Funktionen bei Kapitalgesellschaften, in: J. Lüdicke (Hrsg.), Zurechnung von Wirtschaftsgütern im internationalen Steuerrecht, S. 129 ff.

von Rechtspositionen (Abschluss von Vertragsbeziehungen, Erwerb von Eigentum, Haftung) kann Inhalt der auszuübenden Aufgabe sein, und somit wird eine Funktion auch von der rechtlichen Ausgestaltung der Aufgabenwahrnehmung bestimmt. Hinzu kommen die Art der Vertragsbeziehungen zwischen den Funktionsträgern sowie die Eigentumsposition des jeweiligen Funktionsträgers²¹⁸.

- Funktion als ein Teil der Gesamtaufgabe des Konzerns: Eine Funktion beinhaltet immer nur einen Ausschnitt aus der Unternehmungsgesamtaufgabe. Die in einer Funktion fehlenden Elemente sind jeweils in anderen Funktionen enthalten, so dass sich die verschiedenen Funktionen eines Konzerns gegenseitig ergänzen. Daraus folgt, dass die Unternehmungsaufgabe nur durch das Zusammenwirken aller Funktionen erfüllt werden kann; die jeweiligen Funktionsziele tragen nur in ihrer Gesamtheit zum Erreichen des Unternehmensziels bei. Daraus ergibt sich, dass weitere Funktionen gebildet werden müssen, um auch alle anderen Aufgaben des Konzerns zu erfassen. Einzelne Funktionen sind folglich das Ergebnis der Aufgabenteilung innerhalb der Unternehmung und damit – bezogen auf die einzelnen Funktionsträger – die Verteilung und Einschränkung von Entscheidungs-, Weisungs- und Ausführungsbefugnissen. Unter diesen Gesichtspunkten lässt sich erklären, wie Funktionen, zwischen denen vordergründig ein Konkurrenzverhältnis besteht, im Rahmen der Konzerngesamtaufgabe komplementär nebeneinander stehen und sich gegenseitig ergänzen.²¹⁹
- Unselbstständigkeit der Funktion: Eine Funktion kann nicht alleine am Markt existieren, da sie nur mit begrenzten, spezifischen Kompetenzen ausgestattet ist. In der Regel fehlen der Funktion somit über ihre Grenzen hinweg reichende Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, da solche nur an der gesamten Unternehmungsaufgabe ausgerichtet sein können. Funktionen benötigen des weiteren einen Input, der zumindest teilweise als Ergebnis anderer Funktionen entsteht und dienen mit ihrem Output wiederum anderen Funktionen zu deren Zielerreichung²²⁰.

3.3 Die Umsetzung des Funktionsverständnisses in der Konzernorganisation – Institutionelle Organisationsstrukturen von Konzernen

Nachdem nun erörtert wurde, welche Möglichkeiten existieren, Aufgaben im Konzernverbund zu identifizieren, zu separieren und abschließend wieder neuen Funktionsträgern zuzuordnen, gilt es zu klären, welche potentiellen Möglichkeiten für einen Konzern bestehen, die Aufgaben in einer Aufbau- und einer Ablauforganisation zu institutionalisieren bzw. welche unterschiedlichen Gliederungsprinzipien dabei zur Anwendung kommen können. Aus diesem Grund werden in den nun folgenden Ausführungen die generellen, theoretisch umsetzbaren Organisationsformen eines Konzernverbundes dargestellt, die in dieser Untersuchung als „Oberflächenstruktur“ des Konzerns verstanden werden sollen und eine funktionsgebundene Dezentralisation der institutionellen Konzernorganisation anhand der Dimensionen der Aufgabenanalyse darstellen²²¹. Hierzu existieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur die unterschiedlichsten Sichtweisen:

²¹⁸ Vgl. **P. Greifenender**, Verrechnungspreise bei Funktionsverlagerungen ins Ausland, S. 303 ff.

²¹⁹ Vertreibt beispielsweise ein Konzern seine Produkte über zwei verschiedene Vertriebswege (Versandhandel und klassischer Einzelhandel), so stehen diese beiden Vertriebskanäle konkurrierend nebeneinander. Dennoch ergänzen sich beide Vertriebswege sowohl bei der Durchführung des Gesamtvertriebes des Konzerns als auch zusammen mit anderen Funktionen insgesamt zur Unternehmungsgesamtaufgabe.

²²⁰ Siehe **A. Picot, H. Dietl, E. Franck**, Organisation – Eine ökonomische Perspektive, S. 2 ff.

²²¹ Zu dieser Sichtweise vgl. auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 196 f.

So unterscheidet **Theisen** mit dem Spartenkonzern, dem Matrixkonzern, dem Tensor- sowie dem Holdingkonzern vier unterschiedliche Konzernorganisationsstrukturen²²². Ein Spartenkonzern zeichnet sich dabei durch eine objektorientierte Gliederung innerhalb des Konzerns aus, Matrix- und Tensorkonzern sind gekennzeichnet durch die aufbauorganisatorische Verwendung des Mehrliniensystems. Unter einem Holdingkonzern versteht Theisen eine Strukturform, bei der die oberste Konzereinheit die zentralen Führungsaktivitäten wahrnimmt und die damit verbundenen Strategien durchsetzt²²³. **Scheffler** hingegen charakterisiert die unterschiedlichen Konzernstrukturen nur mit den beiden Begriffen „Stammhaus- und Holdingkonzern“. Im Holdingkonzern hat die Obergesellschaft die alleinige Aufgabe der Konzernführung und hält die Beteiligung an den operativ tätigen Tochtergesellschaften. Im Stammhauskonzern dagegen nimmt das Stammhaus neben der Konzernführung auch eigene operative Tätigkeiten am Markt wahr²²⁴. **Tinner** und **Wörn** differenzieren bei rechtlicher Verselbstständigung der Zwischeneinheiten in einem dreistufigen Konzern²²⁵ zwischen einer reinen und einer gemischten Holding²²⁶. Dabei nimmt die gemischte Holding im Vergleich zur reinen Holding neben dem Erwerb und der Verwaltung von Anteilen auch Ausführungs- und Leitungsaufgaben wahr. Im Gegensatz zu dieser traditionellen, funktionalen Sichtweise verwendet **Hoffmann** den Holdingbegriff bereits als Strukturterminus, der die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen der Konzernleitung und den Konzerngesellschaften regelt und somit eine bestimmte Führungsorganisation festlegt²²⁷. Während die Holding-Typen somit die Führungsstruktur und folglich die oberste Hierarchieebene des Konzerns in bezug auf die Verteilung der Entscheidungskompetenzen charakterisieren, beschreiben die Typen des Funktional-, Geschäftsbereichs- oder Matrix-Konzern die operative Ausgestaltung der nachfolgenden Hierarchieebenen. Diese strukturelle Betrachtungsweise, an der sich auch die vorliegende Arbeit orientiert, unterscheidet die verschiedenen Konzerntypen in Abhängigkeit von der Ausdifferenzierung und Koordination der Funktionen innerhalb des Konzernverbundes und damit auch anhand der Beziehungen zwischen den einzelnen Hierarchieebenen. Im Folgenden sollen die Bedeutendsten der vorgestellten möglichen Strukturvarianten einer Konzernorganisation detaillierter untersucht sowie ihre generellen Charakteristika und Ausprägungen kritisch dargestellt werden.

3.3.1 Die Funktionalstruktur als grundlegende Organisationsform

Bei vielen klassischen Organisationsstrukturen dominiert auf der obersten Hierarchieebene eine Aufgabenbündelung nach dem Rang und somit nach Unternehmensleitung und Ausführung. Charakteristisch für das strukturelle Erscheinungsbild eines Konzerns ist aber nicht die Gliederung der obersten Hierarchieebene, sondern vielmehr die auf der zweiten Hierarchieebene vorgenommene Form der Aufgabenzuordnung²²⁸. Eine

²²² Vgl. auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 170 ff.

²²³ Siehe wiederum **M. Theisen**, Der Konzern, S. 174 f.

²²⁴ Siehe dazu eingehend **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 21 f.

²²⁵ Zum betriebswirtschaftlichen Konzernaufbau vgl. **Kapitel 2.4.3** bzw. **2.4.4** dieser Arbeit.

²²⁶ Zu dieser Einteilung siehe **H. Tinner**, Konzernstruktur und Steuerplanung, S. 41 f. und **H. Wörn**, Konzernorganisation, S. 11 ff.

²²⁷ Vgl. dazu **F. Hoffmann**, Konzernorganisationsformen, in: **Wirtschaftliches Studium**, 11/1992, S. 554 f.

²²⁸ Vgl. **W. Stachle**, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 739 f. und **G. Schreyögg**, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 132 ff. sowie **J. Wolf**, Strategie und Struktur 1955-1995, S. 79 ff.

Aufgabensegmentierung nach der Verrichtung führt zur sogenannten Funktionalstruktur²²⁹. Dies bedeutet, dass die Funktion mit dem Begriff der Verrichtung gleichgesetzt wird, wobei allerdings nicht Einzelverrichtungen gemeint sind, sondern Verrichtungskomplexe der zweiten Hierarchieebene wie Beschaffung, Produktion und Vertrieb²³⁰. Die Verrichtungen – und damit die Funktionen – orientieren sich am Realgüterstrom oder dem Auftragsablauf im Konzern, wobei jede Funktion eine Stufe der Wertschöpfungskette abdeckt. Gleichartige Verrichtungen werden zusammengefasst, um die Vorteile einer verrichtungsorientierten Arbeitsteilung zu erschließen. Diese liegen in

- der Nutzung von Spezialisierungseffekten, die aus der Verrichtung immer wiederkehrender Aufgabeninhalte resultieren,
- der effizienten Nutzung der vorhandenen Ressourcen im Rahmen von Größendegressionseffekten,
- der Nutzung von Synergieeffekten zwischen ähnlichen Verrichtungsinhalten,
- der Berücksichtigung von Interdependenzen bei Mehrproduktunternehmen im Rahmen der Forschung und Entwicklung oder des Marketings.

Eine funktionale Organisation findet am häufigsten bei solchen Konzernunternehmen Verwendung, die entweder nur ein Produkt herstellen oder aber über ein homogenes Produktprogramm verfügen²³¹. Für einen Konzernverbund bringt die Funktionalstruktur oftmals aber auch erhebliche Probleme mit sich. So müssen eine hohe Zahl an Schnittstellen und die daraus resultierenden Abstimmungsprobleme zwischen den Funktionsträgern bewältigt werden. Diese hohe Zahl an Schnittstellen verlangt eine umfassende und zeitintensive Kommunikation zur Erreichung eines Gesamtentscheides, woraus ein geringes Maß an Flexibilität resultiert. Auf der obersten Ebene fließen letztendlich alle funktionsübergreifenden Koordinationsaufgaben zusammen, was mit zunehmender Heterogenität der Produktpalette des Konzerns sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht immer weniger bewältigt werden und zu einer Überlastung der Konzernleitung führen kann. Des Weiteren erzeugt eine starke Arbeitsteilung zwangsläufig Zuordnungsprobleme, d.h. es existieren immer wieder Aufgaben, die keiner Funktion eindeutig zuzuordnen sind, was zu einer doppelten Bearbeitung oder aber zur Vernachlässigung dieser Aufgaben führt. Abschließend muss erwähnt werden, dass sich eine hochgradige Spezialisierung negativ auf die Arbeitsmotivation auswirkt und eine starke Tendenz zur Suboptimierung auf der Ebene der Tochtergesellschaften begünstigt, da die Kriterien der Spezialaufgabe – und nicht mehr die konzernweiten Ziele und Interessen – verhaltenssteuernd werden. Die nachfolgende Abbildung 15 soll die Vor- und Nachteile der verrichtungsorientierten Organisation noch einmal zusammenfassen:

²²⁹ Siehe dazu vertiefend **W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich**, Organisationslehre, S. 183 f. oder **A. Picot, H. Dietl, E. Franck**, Organisation – Eine ökonomische Perspektive, S. 301 ff sowie **W. Staehle**, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 740 f.

²³⁰ Vgl. dazu **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 94 f.

²³¹ Siehe **G. Schreyögg**, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 131.

Abbildung 15: Potentielle Vor- und Nachteile der Funktionalstruktur

Vorteile der Funktionalstruktur	Nachteile der Funktionalstruktur
<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Interdependenzen im Mehrproduktunternehmen • Größendegressionseffekte durch optimale Betriebsgrößen und Aufteilung der Ressourcen • Herausbildung von Kernkompetenzen durch Erfahrungs- und Lerneffekte • Nutzung von Synergieeffekten • Keine Substitutionskonkurrenz zwischen den Geschäftsbereichen • Dominanz der Gesamtkonzernstrategien bei Konzernführung, divisionale Interessen zweitrangig 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine spezifische Ausrichtung auf die relevanten Märkte und Wettbewerbsstrategien • Mangelnde Flexibilität und schwerfällige Entscheidungsfindung, da Koordinationsaufgaben umfangreich • Wenig Transparenz der verschiedenen Aktivitäten des Konzerns, da oftmals Zuordnungsprobleme • Geringe Autonomie und Eigenverantwortung der einzelnen Gesellschaften • Keine exakte Zurechenbarkeit des erzielten Ergebnisses, dadurch eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten • Tendenz zur Suboptimierung auf Ebene der Funktionsträger

Quelle: Eigene Darstellung.

3.3.2 Organisation nach Objekten – Der Sparten- bzw. Geschäftsbereichskonzern

Im Gegensatz zur Funktionalstruktur ergibt sich bei der Strukturierung der Aufgaben nach Objekten die Spartenstruktur, die sich entsprechend der Art der ausschlaggebenden Gliederungsobjekte zum Beispiel als Produktspartenstruktur – bei Bildung von organisatorischen Einheiten nach gleichartigen Produkten – oder als Regionalspartenstruktur – bei Bildung regionaler Zuständigkeitsbereiche – spezifizieren lässt²³². Bei dieser Gestaltungsmöglichkeit werden also nicht bestimmte gleichartige Verrichtungen wie Verkaufen oder Produzieren gebündelt, sondern es werden – ausgehend von Objekten – verschiedenartige Verrichtungen zusammengefasst, die alle für die Bearbeitung des betreffenden Objektes erforderlich sind²³³.

Die Objektorientierung eines Stellengefüges wird auch divisionale Organisation oder Geschäftsbereichsorganisation genannt. Die Divisionen begründen sich hauptsächlich auf verschiedene Produkte und Produktgruppen und erhalten in der Regel eine weitreichende Autonomie und Erfolgsverantwortung im Sinne eines Profit-Centers. Für die organisatorische Aufgabenzuweisung folgt daraus, dass ein Geschäftsbereich zumindest über so viele Funktionen verfügen muss, dass ein Gewinn/Verlust erwirtschaftet und zugerechnet werden kann, d.h. die Geschäftsbereiche werden wie ein „Unternehmen im Unternehmen“ geführt²³⁴. Andernfalls wären die Voraussetzungen einer Gewinnverantwortlichkeit nicht gegeben²³⁵. Im Zuge einer divisionalen Organisation können auch regionale Gliederungskriterien ausgewählt werden. Eine solche Divisionalisierung unter regionalem Gesichtspunkt wird häufig im Rahmen einer Expansionsstrategie gewählt, z.B. bei der Ausdehnung des internationalen Geschäfts durch Gründung eines ausländischen Geschäftsbereiches²³⁶. In der

²³² Siehe auch **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 34 ff.

²³³ Vgl. dazu vertiefend **G. Schreyögg**, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 132 ff.

²³⁴ Siehe **O. Poensgen**, Geschäftsbereichsorganisation, S. 13 ff.

²³⁵ Vgl. auch **M. Welge**, Profit-Center-Organisation, S. 34.

²³⁶ Siehe dazu **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management, S. 400 f.

Praxis finden sich häufig Mischformen, d.h. die Gliederungsaspekte des Objektprinzips (Produkt, Region, Markt, Kundengruppe) finden nebeneinander Anwendung.

Aus dem Erfolgsverantwortungsprinzip der Spartenorganisation folgt, dass die relevanten Verrichtungen in den Sparten angesiedelt werden und sich die Frage der Gesamtkoordination stellt. Die Geschäftsleitung koordiniert und überwacht die Aktivitäten, wobei der Grad der Kontrolle sehr stark variieren kann, so dass unterschiedliche Divisionalisierungsprofile entstehen²³⁷. Ein effizientes Steuerungs- und Kontrollsystem für die Konzernspitze erweist sich daher als unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Divisionalisierung. Um dabei gegebenenfalls korrigierend eingreifen zu können, ist zwangsläufig ein umfassendes Controlling zu etablieren; die herkömmlichen Ergebnisrechnungen reichen dafür nicht aus.

Daneben existieren aber in vielen Konzernen noch zahlreiche Zentralbereiche²³⁸, die für die Geschäftsbereiche Verwaltungsaufgaben und Dienstleistungen erbringen sowie die Konzernleitung unterstützen. Typische Zentralbereiche sind die Rechtsabteilung, das Personalwesen, die EDV oder die Grundlagenforschung. Diese Bereiche werden zentral geführt und nicht den Sparten zugeordnet, da sie für den Spartenerfolg von untergeordneter Bedeutung sind und ihre Zentralisation Größen- und Spezialisierungsvorteile bewirkt²³⁹. Des Weiteren werden Zentralbereiche eingerichtet, die die Konzernleitung in ihrer Führungsfunktion unterstützen sollen. Dazu zählen beispielsweise das Finanzwesen, das Controlling, die Konzernplanung, der Bereich Unternehmensbeteiligungen oder die Öffentlichkeitsarbeit. Im Grunde erfüllen die Zentralbereiche eine Kompensationsfunktion, indem sie die Probleme einer streng divisionalen Gliederung abfedern sollen²⁴⁰. Deshalb kann die Einrichtung von Zentralbereichen oftmals in Inkonsequenz oder Überversorgung ausarten²⁴¹. Die folgende Gegenüberstellung soll die Vor- und Nachteile einer divisionalen Organisation noch einmal aufzeigen:

Abbildung 16: Potentielle Vor- und Nachteile einer divisionalen Organisation

Vorteile der Divisionalstruktur	Nachteile der Divisionalstruktur
<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Ausrichtung auf die relevanten Märkte und Wettbewerbsstrategien; Markt- und Kundennähe • Flexibilität und schnelle Entscheidungen, da überschaubare Geschäftsbereiche • Entlastung der Konzernführung von operativen Aufgaben • Höhere Transparenz der verschiedenen Aktivitäten des Konzerns • Höhere Motivation durch Autonomie und Ergebnisverantwortung • Exaktere Zurechenbarkeit des erzielten Ergebnisses der unternehmerischen Tätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit der Ressourcen • Beschränkte Möglichkeit zur Herausbildung von Kernkompetenzen • Substitutionskonkurrenz zwischen den Geschäftsbereichen • Potentielle Konkurrenz von Geschäftsbereichs- und Gesamtkonzernzielen • Überbewertete Kompensationsfunktion der Zentralbereiche • Hoher administrativer Aufwand • Vervielfachung hoher Führungspositionen

Quelle: In Anlehnung an G. Schreyögg, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 143.

²³⁷ Siehe G. Schreyögg, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 134.

²³⁸ Vgl. vertiefend E. Frese, A. von Werder, W. Maly (Hrsg.), Zentralbereiche – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, S. 5 ff.

²³⁹ Siehe E. Frese, Grundlagen der Organisation, S. 217 ff.

²⁴⁰ Siehe vertiefend A. Kieser, H. Kubicek, Organisation, S. 94 ff. und K. Bleicher, Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 222 ff. und 232 ff. sowie M. Theisen, Der Konzern, S. 43 ff.

²⁴¹ Siehe W. Krüger, Organisation der Unternehmung, S. 104 ff.

3.3.3 Organisatorische Teilung von Entscheidungsprozessen – Der Stab-Linien-Konzern

Eine andere Vorgehensweise der Arbeitsteilung orientiert sich am Entscheidungsprozess und unterscheidet zwischen Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung.

Entscheidungsvorbereitende Tätigkeiten sollen aus dem Aufgabenspektrum von Instanzen herausgelöst und eigenständigen Funktionsträgern zugeordnet werden – den Stabsstellen. Hauptziel ist es dabei, den unterschiedlichen strategischen und operativen Funktionsträgern Spezialisten als Berater zur Seite zu stellen, um die Entscheidungsfindung durch Informationen und Fachwissen zu optimieren, ohne die betreffende Instanz zusätzlich zu belasten. Somit kann durch eine Teilung des Entscheidungsprozesses die Problemlösungskapazität ausgedehnt werden, ohne die Grundstruktur des Konzerns zu verändern.

Die Beratungstätigkeit des Stabes kann unterschiedliche Intensität erreichen. So können Stabsstellen ausschließlich zur Sammlung von Informationen und zur Gewinnung abstrakter Problemlösungsalternativen implementiert werden. Darüber hinaus kann ihre Aufgabe aber auch im Selektieren von Alternativen bis hin zur Entscheidungsreife bestehen, so dass die Instanz nur noch die Auswahl der geeignetsten Alternative trifft. Die traditionellen Prinzipien der Leitungshierarchie bleiben dadurch unangetastet, denn die Stabsstelle besitzt keine Anordnungsbefugnis.

In der Praxis werden Stabsstellen für vielfältige Funktionen gebildet²⁴², so z.B. im Bereich der strategischen Planung, des Controllings, der Public Relations oder der Personalentwicklung. Damit sind von Stabsstellen die allgemeinen Dienstleistungsabteilungen – so zum Beispiel die bereits erwähnten Zentralbereiche – zu unterscheiden, die nicht für die Entscheidungsvorbereitung einer Instanz vorgesehen sind, sondern ihre Dienstleistung für alle Einheiten des Konzerns anbieten²⁴³.

Die Zusammenarbeit von Stab und Linie wirft aber auch einige offensichtliche Konfliktpotentiale auf. Stäbe werden eingesetzt, wenn das in den Linieninstanzen verfügbare Wissen nicht mehr ausreicht, um komplexe Entscheidungssituationen zu lösen. Aus dem Tätigkeitsbereich der Linieninstanzen werden Aufgaben herausgelöst und auf die Stäbe übertragen – die Stäbe fungieren als Reformierer und Kritiker bewährter Verfahrensweisen, so dass der erreichte Status des Linienmanagements plötzlich bedroht scheint. Zudem dient die oftmals mangelnde praktische Erfahrung der Stabsmitglieder als Argument, um die Vorschläge der „praxisfremden“ Stäbe abzublocken²⁴⁴.

Des Weiteren entsteht durch die Aufteilung des Entscheidungsprozesses die potentielle Gefahr, dass die Stabsinstanzen durch Beherrschung der Informationsquellen Entscheidungen in ihrem Sinne beeinflussen. Die Linieninstanzen sind meist weder von ihrem Zeitbudget noch von ihrem Kenntnisstand her in der Lage, den Informationsbeschaffungsprozess der Stäbe nachzuvollziehen und die Richtigkeit und Vollständigkeit der Alternativenformulierung zu überprüfen. Je spezieller die Fachinformationen sind, desto stärker ist die Abhängigkeit der Linie und damit die Gefahr einer manipulativen Einflussnahme der Stabsinstanzen. Die genannten Problemfelder sind struktureller Natur, denn hätten die Instanzen die Befähigung, den ganzen Informationsverarbeitungsprozess im einzelnen nachzuvollziehen, erübrigte sich die Implementierung von Stäben. Die Abhängigkeit der Linieninstanzen bzw. die Einflussmöglichkeiten der Stabsinstanzen überträgt sich auch auf die nachfolgenden Phasen

²⁴² Siehe E. Kosiol, Organisation der Unternehmung, S. 139.

²⁴³ Vgl. E. Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 69 ff. oder E. Frese, A. von Werder, W. Maly (Hrsg.), Zentralbereiche – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, S. 39 ff.

²⁴⁴ Vgl. auch G. Schreyögg, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 151.

der Realisierung und Kontrolle, wenn zur laufenden Kontrolle der Ausführung sowie zur Kontrolle der Arbeitsergebnisse wiederum Fachwissen benötigt wird. Der Konflikt selbst liegt somit in der Art der Arbeitsteilung begründet und ist insofern zwangsläufige Folge. Doch trotz allem wird in der Praxis oftmals an dieser Organisationsstruktur festgehalten, weil das Stabsprinzip eine äußerst einfache Ergänzung bestehender Strukturausprägungen erlaubt. Diese einfache und scheinbar effiziente Lösung erweist sich aber spätestens dann als aufschiebender Kompromiss, wenn der zu behandelnden Aufgabe eine immer größere Bedeutung zugemessen wird und die Linieninstanzen selbst Fachkenntnisse und Informationen besitzen müssen.

Abbildung 17: Potentielle Vor- und Nachteile einer Stab-Linien-Organisation

Vorteile der Stab-Linien-Organisation	Nachteile der Stab-Linien-Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Entscheidungsfindung • Bildung spezialisierter Einheiten • Entlastung der Linien-Organisation • Ausdehnung der Problemlösungskapazität • Grundstruktur des Konzerns und Leitungshierarchie bleiben unangetastet • Einfache Ergänzung bestehender Strukturlösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktpotential zwischen Stabs- und Linieninstanzen • Informationsmonopol der Stabsstellen • Manipulation der Entscheidungsfindung durch Wissensvorsprung • Abhängigkeit der Linieninstanzen • Überprüfung und Kontrolle der Entscheidungsvorbereitung der Stabsstellen schwierig • Aufschiebender Kompromiss; bei Bedeutungszunahme der Aufgabe ist Fachwissen für Linieninstanzen unumgänglich

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.4 Der Matrixkonzern

Mit zunehmender Unternehmensgröße, der wachsenden Spezialisierung des Fachwissens und der fortschreitenden Internationalisierung der Aktivitäten bilden sich sehr spezifisch geprägte Sichtweisen der einzelnen Funktionsträger heraus, aus denen wiederum unterschiedliche Prioritäten und ein mangelndes Verständnis für andere Konzerneinheiten resultieren. Aufgrund dieser Erfahrungen wurden Organisationsformen entwickelt, die speziell die Leistungsverknüpfung – also das Zusammenwirken der Funktionen, Abteilungen oder Tochtergesellschaften im Konzern – optimieren sollen. Die Matrixorganisation greift diese Grundgedanken auf. Sie beinhaltet eine Dualorganisation, in der sich zwei Autoritätslinien mit ähnlichen Kompetenzen, aber unterschiedlicher Ausrichtung gegenüberstehen. In den meisten Fällen wird eine klassische Verrichtungsorganisation um eine objektorientierte Dimension erweitert. Dabei dominieren die Gliederung nach Produkten und die Gliederung nach Regionen. Das zugrunde liegende Prinzip ist jeweils identisch: Die Leiter der Funktionsabteilungen sind für die effiziente Abwicklung der Aufgaben ihrer Bereiche verantwortlich und für die vertikale Integration des arbeitsteiligen Leistungsprozesses innerhalb ihrer Funktionen. Im Unterschied dazu haben die Produktmanager die horizontale Integration zu gewährleisten, d.h. sie sollen das Gesamtziel ihrer Produktparte über die einzelnen Funktionen hinweg als einheitlichen Prozess verfolgen²⁴⁵. Die Matrixmanager stehen sich in der Matrixorganisation gleichberechtigt gegenüber – mit der Maßgabe, argumentativ Lösungen für die gemeinsamen Koordinationsaufgaben zu finden, um

²⁴⁵ So auch G. Schreyögg, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 177.

gemeinsam eine klare Handlungskonzeption für die nachfolgenden Ebenen zu erarbeiten. Dabei bringen die Funktionsmanager ihr Spezialwissen und ihre Fachkompetenz in den Entscheidungsprozess ein, die Geschäftsbereichsmanager dagegen die Gesamtperspektive für das Produkt oder das Projekt.

Eine hohe Anforderung stellt die Matrixorganisation an diejenigen Führungskräfte, die zwei Vorgesetzten unterstellt sind. Für diese Positionen können sich aufgrund des dualen Linienaufbaus Loyalitäts- und Identifikationskonflikte ergeben.

Aufbauend auf dem Gedanken, dass eine komplexe Organisationsstruktur wie die Matrixorganisation nur unter bestimmten Bedingungskonstellationen sinnvoll erscheint, arbeiteten **Davis und Lawrence**²⁴⁶ drei allgemeine Voraussetzungen heraus, die gegeben sein müssen, um die Implementierung einer Matrixorganisation zu rechtfertigen:

1. Die Existenz (mindestens) zweier unterschiedlicher, partiell widersprüchlicher Erwartungen und der Druck, diese gleichzeitig erfüllen zu müssen.
2. Die gestellten Aufgaben erfordern eine hohe Informationsverarbeitungskapazität. Zudem bestehen ausgeprägte Interdependenzen zwischen den Aufgaben, so dass die Informationen nicht nur von einigen spezialisierten Funktionsträgern bearbeitet werden können. Die Unsicherheit der Umweltbedingungen, die Diversität der Aufgabenstellung (Produktpalette) und die Interdependenz der Aufgaben sind als grundlegende Ursachen für den steigenden Informationsverarbeitungsbedarf zu sehen.
3. Produkte und Strategien verlangen aus technischen oder ökonomischen Gründen nach einer gemeinsamen Ressourcennutzung. Je stärker der Wettbewerb, umso größer ist der Druck, die vorhandenen Ressourcen in effizienter Weise für die verschiedenen Produkte zu nutzen und einhergehend Vorkehrungen zu treffen, die diese gemeinsame Ressourcennutzung effizient gestalten.

Vor allem in international tätigen Konzernen sind die genannten drei Umstände vielfach gegeben; den funktions- bzw. produktbereichsspezifischen Organisationserfordernissen stehen spezifische Erwartungen einzelner – oftmals geographischer – Märkte gegenüber.

Die Matrixorganisation zwingt durch ihre Abstimmungsprozesse zu einem flexiblen Umgang mit Informationen und Ressourcen und unterbindet ein Beharren auf Konventionen.

Die Besonderheit einer Matrixorganisation ist eben darin zu sehen, dass bei Abstimmungskonflikten keine organisatorisch bestimmte Lösung zugunsten der einen oder der anderen Dimension geschaffen wird. Vielmehr wird auf die Argumentations- und Kooperationsbereitschaft der Entscheidungsträger vertraut. So wird der Konflikt zwischen Differenzierungs- und Integrationsnotwendigkeiten bewusst forciert, um eine Lösung nur durch Verhandlungen und gegenseitige Kompromisse zu erzielen. Damit setzt die Matrixorganisation aber nicht nur eine Revision des traditionellen Autoritätsgefüges voraus, sie stellt darüber hinaus auch etablierte Verhaltens- und Denkweisen in Frage. Folglich bringt die Matrixorganisation eine Reihe neuer Anforderungen für die betroffenen Funktionsträger mit sich, so dass insbesondere die meisten Positionen im Management eine Neudefinition erfahren²⁴⁷.

Die Geschäftsleitung oder Divisionsleitung eines Konzerns besitzt nunmehr die Führungsverantwortung für zwei Linien, so dass ihr Hauptaugenmerk darauf gerichtet sein muss, die Machtverhältnisse zwischen den beiden Linien auszubalancieren und so die

²⁴⁶ Vgl. **S. Davis, P. Lawrence**, Matrix, S. 11 ff.

²⁴⁷ Vgl. **S. Davis, P. Lawrence**, Matrix, S. 77 ff.

Intention der Matrixorganisation zur Entfaltung kommen zu lassen. Darüber hinaus muss das leitende Management des Konzernverbundes die Einhaltung der Grundregeln der Matrixorganisation sicherstellen, so dass Konflikte aufgezeigt, ausdiskutiert und in einer angemessenen Zeitspanne gelöst werden. Ist dies nicht der Fall bzw. verkörpert das leitende Management die Rolle einer Eskalationsinstanz, die bei scheinbar ausgeweglenen Konflikten angerufen wird, so geht das Ansinnen der Matrixorganisation verloren. Der erhoffte Entlastungseffekt kehrt sich in sein Gegenteil um, die Konzernspitze wird stärker mit Abstimmungsproblemen belastet als in anderen Organisationsformen.

Keineswegs immer wird die Matrixorganisation in ihrer reinen Gestaltungsform – also in der gleichberechtigten Gegenüberstellung von zwei Autoritätslinien verwirklicht, sondern es werden abgeschwächte Formen implementiert. Das konventionelle Einlinienprinzip bleibt dann im Kern unangetastet und als Dualdimension werden lediglich Matrixstellen als Stabsstellen eingerichtet, die die Koordination planerisch und informatorisch unterstützen, selbst aber nicht entscheidungsbefugt sind. Diese sind somit häufig zu schwach, um die angestrebte Integrationswirkung objektspezifischer Aspekte herbeizuführen. Behält das Funktionsmanagement folglich sein Übergewicht bei Abstimmungsprozessen, ist die Intention der Matrixorganisation verfehlt worden²⁴⁸.

Abschließend sollen die aufgezeigten Aspekte der Matrixorganisation anhand einer Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile dieser Organisationsform noch einmal verdeutlicht werden:

Abbildung 18: Potentielle Vor- und Nachteile der Matrixorganisation

Vorteile der Matrixorganisation	Nachteile der Matrixorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung der Gesamtperspektive durch Zusammenführung zweier gleichberechtigter Leitungsperspektiven • Institutionalisierung der Kommunikation und Kooperation • Aufzeigen von Konfliktpotentialen • Gesamtoptimierung der gemeinsamen Ressourcennutzung • Sensibilisierung für externe Veränderungen • Optimierung des Gesamtsystems • Anregung von Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Intransparenz und Verkomplizierung der Abläufe • Verzögerung von Entscheidungen, da zeitaufwendiger Zwang zum Konsens • Hohe Koordinationskosten durch Dualorganisation • Bürokratisierung durch viele Abstimmungssitzungen und hohen formalen Aufwand • Hohe Anforderungen an das Management

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an **G. Schreyögg**, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 184 f.

Nachfolgend werden nun die Organisationsvarianten des Stammhaus- und Holdingkonzerns vorgestellt. Neben organisationsstrukturellen Aspekten liefern diese beiden Gliederungsmöglichkeiten eines Konzerns bereits konkrete strukturelle Vorgaben bezüglich der Entscheidungs- und Kompetenzverteilungen zwischen Konzernobergesellschaft und den einzelnen Konzernbereichen. Damit legt die Wahl dieser Strukturvarianten ein grundlegendes Maß zwischen zentralem und dezentralem Führungsstil fest und determiniert so die oberste Hierarchieebene im Konzernverbund sowie die konzernweite Führungsorganisation.

²⁴⁸ Siehe **G. Schreyögg**, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 179 ff.

3.3.5 Der Stammhauskonzern

Ein klassischer Stammhauskonzern ist dadurch gekennzeichnet, dass die Konzernobergesellschaft selbst einen bedeutenden Teil des Konzernumsatzes an den konzernexternen Märkten erwirtschaftet und wichtige Funktionen wie z.B. Produktion, Einkauf oder Forschung und Entwicklung zentral übernimmt²⁴⁹. Da die Obergesellschaft selbst operative Tätigkeiten mit eigenen Leistungsbeziehungen an konzernexternen Märkten durchführt, stellen Führung und Steuerung der eigenen Aktivitäten primäre Aufgaben ihres Managements dar²⁵⁰. Das Stammhaus betreibt damit ein operatives Eigengeschäft²⁵¹; folglich ist das vorrangige Unternehmensziel eines Stammhauskonzerns das eigenunternehmerische Auftreten des Stammhauses – d.h. der Konzernobergesellschaft – am externen Markt²⁵². Daneben übt die Obergesellschaft auch die Konzernleitung aus, in deren Rahmen Führung, Verwaltung und Finanzierung der Tochterunternehmen sowie die Koordination der Leistungsbeziehungen zwischen den Konzerneinheiten die zentralen Aufgaben darstellen. Diese Doppelfunktion des Stammhauses bewirkt oftmals eine Überbewertung der Stammhausinteressen, woraus dann häufig eine Demotivation der Führungskräfte in den Tochtergesellschaften entsteht, wenn diese lediglich die Entscheidungen der Konzernspitze auszuführen haben²⁵³. Des weiteren führt die Doppelfunktion der Konzernobergesellschaft auch zu einer Doppelbelastung ihrer Führungskräfte. Da sich die Einflussnahme der Konzernführung weit in das operative Geschäft der Tochterunternehmen erstrecken kann, ist deren Entscheidungskompetenz stark begrenzt und es entsteht eine intensive Bindung der Tochtergesellschaften an das Stammhaus²⁵⁴. Diese haben lediglich die Funktion, das Stammgeschäft zu unterstützen und zu sichern. Damit sind die Tochtergesellschaften gesellschaftsrechtlich, finanziell und operativ in hohem Maße von der Konzernobergesellschaft abhängig, was sich in einer ausgeprägten Entscheidungscentralisation widerspiegelt²⁵⁵. Diese Entscheidungscentralisation bewirkt, dass die Tochtergesellschaften von den Dienstleistungen der Konzernobergesellschaft profitieren und dass durch die umfangreiche Entscheidungscentralisation eine einheitliche Umsetzung der Entscheidungen der Konzernleitung gewährleistet wird²⁵⁶. Der hohe Zentralisierungsgrad und das homogene Leistungsprogramm begünstigen darüber hinaus die Kooperationsfähigkeit innerhalb des Konzernverbunds und damit die Nutzung von Synergiepotentialen²⁵⁷; allerdings unter Inkaufnahme eines relativ schwerfälligen Entscheidungsablaufs. Die Funktion der Zentrale als Stammhaus kommt damit in ihrem wirtschaftlichen, personellen, finanziellen und

²⁴⁹ Siehe **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 21.

²⁵⁰ Siehe **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holding-Konzepten, S. 90, **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 47 und **M. Theisen**, Der Konzern, S. 169 f.

²⁵¹ Vgl. **K. Theopold**, Operative Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 169.

²⁵² Siehe dazu vertiefend **H. J. Wörn**, Konzernorganisation: Organisationsprobleme von Unternehmensverbindungen im Spannungsfeld statutarischer und organisatorischer Gestaltung, S. 70 ff., **K. Bleicher**, Konzernorganisation, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 1158 ff. sowie **M. Theisen**, Der Konzern, S. 169 f.

²⁵³ Siehe **K. Bleicher**, Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 638.

²⁵⁴ Vgl. **R. Bühner**, Aussagefähigkeit des Konzernabschlusses in der Management-Holding, in: **Der Betriebswirt (1994)**, S. 437.

²⁵⁵ Siehe dazu **F. Hoffmann**, Konzernorganisationsformen, in: **Wirtschaftliches Studium**, 11/1992, S. 554.

²⁵⁶ Vgl. diesbezüglich **K. Bleicher**, Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 638.

²⁵⁷ Vgl. auch **K. Theopold**, Operative Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 169.

organisatorischen Übergewicht zum Ausdruck, da die Konzernobergesellschaft auch ohne die Tochtergesellschaften ihre unternehmerische Tätigkeit aufrecht erhalten könnte²⁵⁸. Daraus erwächst aber auch einer der gravierendsten Nachteile der Stammhausstruktur, denn insbesondere in dynamischen Wettbewerbssituationen erweist sich die hohe Entscheidungscentralisation als flexibilitäts- und anpassungshemmend. Dies gilt sowohl für die Reaktionsfähigkeit des Konzernverbands auf veränderte Marktbedingungen als auch für die schnelle Eingliederung bzw. das Abstoßen von Unternehmen. Denn insbesondere hier erweisen sich die engen Verflechtungen und die mangelnde Autonomie der Tochtergesellschaften als hinderlich. Mit zunehmender Bedeutung der Tochtergesellschaften und wachsendem Diversifikations- und Internationalisierungsgrad des Konzernverbands beeinträchtigt der hohe Grad an Entscheidungscentralisation und die Dominanz des Stammhauses die Entwicklung des Gesamtkonzerns²⁵⁹.

3.3.6 Der Holding-Konzern

Aus der konsequenten Weiterentwicklung einer diversifizierten Geschäftsbereichsorganisation kann schließlich eine dezentrale Holdingstruktur entstehen, so dass die objektorientierte Geschäftsbereichsorganisation als Voraussetzung und Ausgangspunkt für eine weiterführende dezentrale Entwicklung hin zu Holding-Strukturen identifiziert werden kann²⁶⁰. Es werden dann mehrere, weitgehend unabhängig voneinander operierende Geschäftsbereiche unter einem Holdingdach zusammengefasst, wobei sowohl die Holdingsspitze als auch die einzelnen Geschäftsbereiche als rechtlich selbständige Einheiten organisiert sind²⁶¹. Dabei agieren im Gegensatz zum Stammhauskonzern nur die verschiedenen Tochtergesellschaften auf den jeweiligen Gütermärkten, während die Holdinggesellschaft selbst in der Regel keine operativen Tätigkeiten ausübt und externe Umsätze – wenn überhaupt – nur in einem geringem Maße erzielt. Hieraus resultiert aber auch, dass die Dominanz der Muttergesellschaft eingeschränkt wird, während hingegen Bedeutung und Autonomie der Tochtergesellschaften zunehmen. Die von allen operativen Aufgaben entlastete Konzernleitung wird in einer solchen Holding-Konstruktion in einer eigenen, rechtlich selbständigen Konzernobergesellschaft zusammengefasst²⁶², wobei der Hauptzweck der Holdinggesellschaft in der dauerhaften Führung und Verwaltung von Beteiligungen an rechtlich selbständigen Konzerngesellschaften besteht²⁶³. Im Vordergrund stehen die Durchsetzung von Konzerninteressen und die daraus abgeleiteten Schwerpunktaufgaben²⁶⁴. Als weitere Aufgaben der Konzernobergesellschaft sind schließlich noch gewisse unterstützende, gegenüber den Tochtergesellschaften zu erbringende Serviceleistungen wie Rechtsberatung, Marktforschung und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Durchsetzung einheitlicher Standards in den konzerninternen Informations- und Kommunikationssystemen anzuführen.

²⁵⁸ Vgl. auch **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung von Konzernen, S. 41.

²⁵⁹ Vgl. **K. Bleicher**, Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 632 ff.

²⁶⁰ Siehe **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 21.

²⁶¹ Vgl. vertiefend **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 55 f., **M. Lutter**, Holding-Handbuch: Recht-Management-Steuern, S.1 ff. sowie **M. Theisen**, Der Konzern, S. 184 ff.

²⁶² Siehe dazu **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 15.

²⁶³ Siehe auch **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 55 und **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 21.

²⁶⁴ Siehe **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 32, **M. Lutter**, Holding-Handbuch: Recht-Management-Steuern, S. 12 ff. und **M. Zweifel**, Holdinggesellschaft und Konzern, S. 34.

In der Praxis beschäftigt die Holdingsspitze dabei nur wenige Prozent der gesamten Konzernbelegschaft²⁶⁵. Ihre vordringliche Aufgabe ist es, die strategische Ausrichtung des Konzerns zu steuern und somit eine Trennung von operativem Tagesgeschäft, das an die Tochtergesellschaften delegiert wird, und bei der Konzernleitung verbleibenden strategischen Aufgaben zu gewährleisten. Problematisch ist hierbei natürlich, inwieweit sich überhaupt rein strategische Aufgaben isolieren lassen, die erfüllt werden können, ohne im operativen Geschäft verhaftet zu sein.

Des Weiteren wird durch Holdingstrukturen auch der Verkauf von Tochtergesellschaften erleichtert. Dabei erfolgt entweder eine vollständige Trennung durch den Verkauf aller Anteile an der Tochtergesellschaft oder es wird nur eine Minderheitsbeteiligung abgegeben. Da im letzteren Fall die Tochtergesellschaft weiterhin dem Konzern zuzuordnen ist, ist dadurch eine alternative, konzernspezifische Form der Eigenkapitalfinanzierung gegeben. Ferner führt ein solches Vorgehen dazu, dass mit den jeweiligen Börsenkursen die Opportunitätskosten der Anleger offenbarende Preissignale zur Verfügung stehen, aus denen die ausschließlich auf die Tochtergesellschaft bezogenen, entsprechend dem projektspezifischen Risiko adjustierten Kapitalkosten ersichtlich werden. Dies erleichtert eine Konzernsteuerung, die mit dem Marktwert der Tochtergesellschaften zugleich auch den Marktwert des Gesamtkonzerns maximiert.

Die mögliche Börseneinführung von Konzerntöchtern hat noch eine weitere Konsequenz, die an dieser Stelle nur kurz angedeutet werden soll. So sind die sich aus der Börsennotierung ergebenden erweiterten Publizitätspflichten zu nennen. Da die an den Tochtergesellschaften beteiligten Minderheiten jeweils gemäß ihrem Kapitalanteil an allen Gewinnausschüttungen beteiligt werden, können die Gewinne von profitabel arbeitenden Konzerneinheiten nicht mehr so leicht dazu verwendet werden, um andere mit Verlust arbeitende Gesellschaften zu subventionieren. Dies kann zu einer effizienteren konzerninternen Kapitalallokation beitragen.

3.3.6.1 Die operative Holding

Die operative Holding ähnelt in ihrem strukturellen Aufbau sehr stark dem Stammhauskonzern, so dass die dort getroffenen Aussagen auch auf die operative Holding übertragbar sind. Die konzernleitende Einheit nimmt alle weiteren Funktionen einer Unternehmung wahr. Die Tochtergesellschaften sind oftmals wesentlich kleiner dimensioniert und üben ergänzende und unterstützende Funktionen aus. Auch die Autonomie der nachgeordneten Konzerngesellschaften ist im Verhältnis zu anderen Holdingformen stark eingeschränkt²⁶⁶. So kommt es auch hier hinsichtlich einiger Konzernfunktionen zu einem segregierten Konzernaufbau²⁶⁷, bei dem Spitzen- und Grundeinheit eine rechtliche Einheit bilden. Aufgrund dieser umfassenden Ähnlichkeiten wird im weiteren Verlauf der Untersuchung auf eine Unterscheidung zwischen Stammhauskonzern und operativer Holding verzichtet und für diesen Konzerntyp nur noch der Terminus der operativen Holding Verwendung finden.

²⁶⁵ Dieser Arbeit liegt als grundsätzliches Kriterium für die Mitarbeiterzahl einer Holdinggesellschaft im Vergleich zum Gesamtkonzern der in der Literatur weit verbreitete Wert < 20 % zugrunde.

²⁶⁶ Siehe dazu vertiefend **K. Theopold**, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 27 ff.

²⁶⁷ Vgl. auch **Kapitel 2.4.4** dieser Arbeit.

3.3.6.2 Die strategische (Management-) Holding

Kennzeichnendes Element der Management-Holding²⁶⁸ ist der Übergang von einer zentralen in eine dezentrale Geschäftsbereichsorganisation und die Aufteilung der Unternehmensgruppe in zwei Hierarchieebenen²⁶⁹. Da eine Konzernobergesellschaft den Konzern leitet, ist das Bestehen eines Unterordnungskonzern zwingend vorauszusetzen. Ab der zweiten Hierarchieebene gliedert sich die Unternehmensgruppe zumeist nach Produkten, Regionen oder Märkten²⁷⁰. Diese Aktivitäten werden jeweils in einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft zusammengefasst²⁷¹. Die Management-Holding stellt folglich eine Kombination aus divisionalisiertem Spartenkonzern und einem Holdingkonzern traditioneller Betrachtungsweise dar²⁷². Bei diesem integrierten Konzernaufbau²⁷³ wird die Doppelfunktion der Spitzeneinheit, als Stammgesellschaft und Konzernleitung zu fungieren, aufgelöst und die Spitzeneinheit als eigenständige Führungseinheit etabliert. Zentraler Gedanke ist die Kongruenz von wirtschaftlicher Aktivität und rechtlicher Einheit, die durch eine rechtliche Verselbstständigung der Geschäftssegmente erzielt werden soll. Grund- und Spitzeneinheit bilden damit keine rechtlich Einheit mehr. Ziel der Management-Holding ist folglich die Delegation von Führungsaufgaben auf die unterschiedlichen Managementebenen. Die verbleibenden Aufgaben in der Management-Holding lassen sich nach **Bühner**²⁷⁴ in die folgenden sechs Bereiche aufteilen:

1. Strategisches Controlling mit den Unterbereichen strategische Planung und strategische Kontrolle,
2. Finanz- und Investitionsmanagement, das die Finanzhoheit der Konzernzentrale und die Verteilung der Investitionsmittel gewährleistet,
3. Personalmanagement mit den Aufgabenbereichen Personalstrategie und Führungskräfteentwicklung,
4. Rechnungswesen,
5. sonstige Pflichtaufgaben, die aus der Rechtsberatung der Tochtergesellschaften und der Pflege von Public-Relations bestehen und
6. Zusatzaufgaben, die in der Grundlagenforschung oder der Marktforschung liegen können.

Durch diese Aufgabenzuordnung werden strategische Fragestellungen von der Holdingspitze beantwortet; die Verantwortung für operative Entscheidungen wird hingegen auf die zweite Hierarchieebene – und somit auf die operativ tätigen Gesellschaften – delegiert. Dies ermöglicht marktnahe Operationen, eine Verbesserung der Ausgangsbedingungen für eine zeitgemäße Konzernführung und die Entkoppelung der Geschäftsbereiche, so dass diese unabhängig voneinander als „Unternehmen im Unternehmen“ am Markt agieren können²⁷⁵. Wichtig ist in diesem Zusammenhang allerdings der Hinweis, dass die operativen

²⁶⁸ Oftmals auch als Führungsholding bezeichnet, so zum Beispiel bei **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 55 ff.

²⁶⁹ Vgl. auch **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 36 ff.

²⁷⁰ So auch **R. Bühner**, Strategie und Organisation, S. 230, **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 37 und **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 94 ff.

²⁷¹ Siehe dazu **M. Stein**, Die Management-Holding, S. 25.

²⁷² So auch **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 34.

²⁷³ Siehe auch **Kapitel 2.4.4** dieser Arbeit.

²⁷⁴ Vgl. dazu **R. Bühner**, Die schlanke Management-Holding, in: **Zeitschrift für Organisation**, (1993), S. 13 f.

²⁷⁵ Siehe dazu **R. Bühner**, Strategie und Organisation, S. 229 f., **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 266 ff. und **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 49 ff. und 161 ff.

Konzerneinheiten oftmals durch ihre Führungsorgane an der strategischen Führung partizipieren, denn in den Konzerneinheiten liegt die größte Beurteilungskompetenz im Hinblick auf wettbewerbsrelevante Potentiale und Anforderungen. Hauptaufgabe der rechtlich eigenständigen Holding-Gesellschaft ist damit die Ausübung der einheitlichen Konzernleitung im Sinne einer strategischen Koordination der Tochtergesellschaften²⁷⁶. Bei der Management-Holding besteht damit eine Kongruenz zwischen Rechts- und Organisationsstruktur²⁷⁷. Das Strukturmerkmal der Organisations- und Rechtseinheit der Geschäftsbereiche verleiht der Management-Holding ihre organisatorische Flexibilität, denn durch die umfassende Delegation von Entscheidungskompetenzen können die Tochtergesellschaften problemadäquat auf Umweltveränderungen reagieren. Zudem können homogene Organisations- und Rechtseinheiten schneller aus dem Konzern ausgegliedert werden; umgekehrt sind Unternehmensakquisitionen leichter in die Organisation integrierbar²⁷⁸. Die große Autonomie der Tochtergesellschaften zeigt sich auch darin, dass die einzelnen Gesellschaften – anders als in der operativen Holding – leistungsmäßig mit der Obergesellschaft kaum verflochten sind, d.h. der Leistungsaustausch zwischen den Holding-Gesellschaften wird als Markttransaktion zu Marktpreisen und nicht zu internen Verrechnungspreisen vollzogen. Die Management-Holding dient also nicht der Zentralisierung, sondern ist vielmehr als Koordinationsinstrument ein Mittel, um eine dezentrale Konzernführung zu ermöglichen, denn die Konzernleitung zieht sich weitgehend aus dem operativen Geschäft zurück. Dies kann eine erhöhte Motivation der Führungskräfte auf Gesellschaftsebene bewirken, da ihnen ein größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie Ergebnisverantwortung zugestanden wird und ihre Position eine formale Aufwertung erfährt – vom Geschäftsbereichsleiter zum Geschäftsführer eines selbstständigen Tochterunternehmens²⁷⁹. Doch die hohe Autonomie der Tochtergesellschaften führt andererseits auch zu einer Einschränkung der konzerninternen Kooperationsfähigkeit und damit zu einer eingeschränkten Nutzung von Synergiepotentialen. Bei sehr hoher Autonomie besteht zudem die Gefahr, dass die Tochtergesellschaften ein Eigenleben entwickeln und ihre Interessen über die des Gesamtkonzerns stellen. Diese Zentrifugalkräfte erschweren die einheitliche, integrative Führung des Konzernverbunds²⁸⁰. Es bildet sich folglich bei der Organisationsform Management-Holding ein Kontinuum von unterschiedlichen zentralisierenden und dezentralisierenden Organisationsvarianten heraus, so dass nicht zuletzt aufgrund der zahlreichen möglichen Varianten dieser Organisationsform die Management-Holding eine in der Praxis weit verbreitete Gestaltungsvariante darstellt²⁸¹. Die nachfolgende Abbildung soll die unterschiedlichen Ausprägungen der Management-Holding noch einmal aufzeigen:

²⁷⁶ Vgl. **M. Theisen**, Der Konzern, S. 181 ff.

²⁷⁷ Vgl. auch **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 34.

²⁷⁸ Vgl. diesbezüglich **K. Bleicher**, Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 654.

²⁷⁹ Siehe dazu **J.-P. Naumann**, Strategische Holding, in: **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 239.

²⁸⁰ Siehe wiederum **J.-P. Naumann**, Strategische Holding, in: **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, S. 240.

²⁸¹ Siehe u.a. **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 22 f.

Abbildung 19: Ausprägungen der Management-Holding

Ausprägungen der Management-Holding		
Traditionell ←		→ Schlank
Gemischt integrierte Holding Zentralbereiche sind in der Holdinggesellschaft angesiedelt	Funktionsintegrierte Holding Zentralbereiche sind in der Holdinggesellschaft angesiedelt	Schlanke Management-Holding Keine Ansiedlung der Zentralbereiche in der Holdinggesellschaft
Die Holdingvorstände besitzen: <ul style="list-style-type: none"> • Konzernleitende Funktion • Funktionale Verantwortung • Geschäftsbereichsverantwortung 	Die Holdingvorstände besitzen: <ul style="list-style-type: none"> • Konzernleitende Funktion • Funktionale Verantwortung 	Die Holdingvorstände verstehen sich als ein beratendes Organ

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 22 f.

Bei der führungsmaßigen Ausgestaltung einer Management-Holding stellt sich des weiteren die Frage, ob alle Geschäftsbereiche direkte Tochtergesellschaften der Konzernobergesellschaft sein sollen oder ob für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche jeweils eine Bereichsführungsgesellschaft im Sinne einer Zwischenholding implementiert werden soll²⁸². Ein mehrstufiger Konzernaufbau kann in sehr großen, diversifizierten Konzernunternehmen notwendig sein, um die Vorteile einer Management-Holding hinsichtlich Flexibilität, Kooperationsfähigkeit und Innovationskraft zu nutzen. Denn ist die Leitungsspanne der Konzernobergesellschaft ausgeschöpft und können Unternehmensbereiche nicht weiter gespalten werden, sind mittelständische Dimensionen nur noch durch Zwischenschaltung einer Bereichsführungsgesellschaft zu erreichen; ein mehrstufiger Konzernaufbau ist folglich unumgänglich.

3.3.6.3 Die Finanzholding

Die Finanzholding ist in erster Linie mit der Beteiligungspolitik gegenüber den Tochtergesellschaften betraut und nimmt keine umfassenden strategischen Führungsfunktionen wahr²⁸³, so dass bei der Finanzholding nur eine lockere Konzernbindung erfolgt²⁸⁴. Alle Funktionen – bis auf die Finanzfunktion und die Aufgabe der Konzernentwicklung, die sich in Unternehmenskäufen und -verkäufen unter Rentabilitätsaspekten äußert – werden an die Tochtergesellschaften delegiert, so dass eine noch stärkere Delegation der Entscheidungen erfolgt als in der strategischen Management-Holding²⁸⁵. Im Gegensatz zur strategischen Management-Holding sind auch prozessunterstützende Funktionen nicht zentralisiert, leistungswirtschaftliche Synergieeffekte, die aus dem Konzernverbund resultieren können, werden nicht explizit angestrebt²⁸⁶. Der konzernbildende Gedanke der einheitlichen Leitung verliert damit weitestgehend an Bedeutung, weil die Beteiligungspolitik der Finanzierung der Tochtergesellschaften sowie der

²⁸² Zu einstufigen und mehrstufigen Varianten des Konzernaufbaus vgl. **Kapitel 2.4.4** dieser Arbeit.

²⁸³ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern, S. 177 ff. und **H. Werdich**, Finanzholding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 314 ff. sowie **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 35.

²⁸⁴ Siehe wiederum **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 55 ff.

²⁸⁵ Siehe auch **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 45 sowie **F. Hoffmann**, Konzernorganisationsformen, in: **Wirtschaftliches Studium**, 11/1992, S. 554.

²⁸⁶ Vgl. dazu ebenfalls **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 45.

Steuerung der Investitionsmittel dient und den Charakter einer Kapitalanlage aufweist. Der Einfluss auf konzernstrategische Entscheidungen geschieht – wenn überhaupt – mittelbar durch die Vorgabe von finanziellen Zielgrößen, denn die Konzernleitung in einer Finanzholding beeinflusst die strategischen Spielräume ihrer Tochtergesellschaften lediglich durch die Zuteilung der finanziellen Mittel. Somit ist das konstituierende Merkmal einer Finanzholding die zentrale Ausübung der Finanzmittelbeschaffung und -verteilung mithilfe von Finanzplanungs- und Kontrollsystemen, was sie gegenüber reinen Kapitalverwaltungsgesellschaften abgrenzt.

Vergleichbar mit der Finanz-Holding sind auch Finanzierungs- oder Beteiligungsgesellschaften, die ebenfalls Vorgaben für die Tochtergesellschaften im finanziellen Bereich formulieren. Solche Vorgaben können die Festlegung von Rahmendaten wie Bilanzstruktur, Eigenkapitalausstattung, Kreditlinien, Mindestausschüttungen an die Holdinggesellschaft oder Mindestrenditen umfassen²⁸⁷. Finanzholdings bewegen sich inhaltlich somit an der Grenze des Konzernbegriffs, wie er in dieser Arbeit zugrunde gelegt wird²⁸⁸.

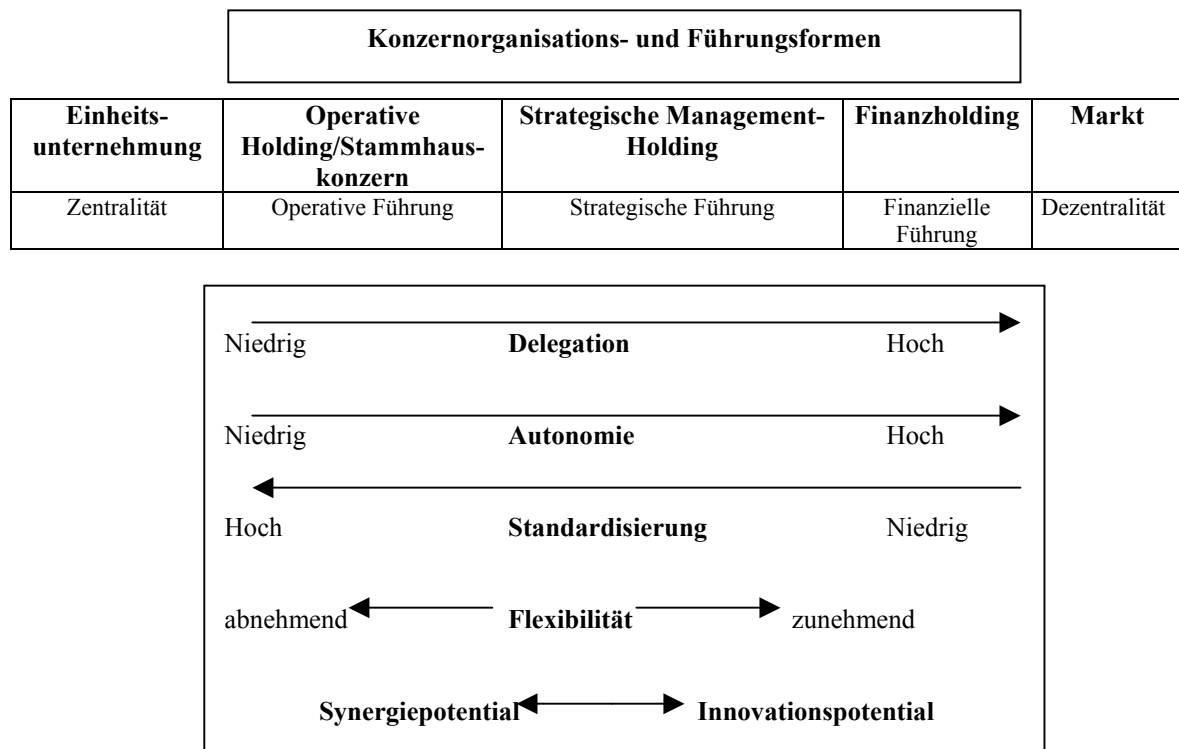
3.3.6.4 Einordnung der vorgestellten Konzernorganisations- und Führungsformen als Zwischenform zwischen Einheitsunternehmung und Markt

In Kapitel 2.4.3 dieser Untersuchung wurde der Konzern als Organisationsform charakterisiert, die eine intermediäre Zwischenform zwischen einer rein marktorientierten und einer rein hierarchischen Organisationsform ökonomischer Aktivitäten einnimmt. Daher sollen nun die skizzierten betriebswirtschaftlichen Gestaltungskonzepte der obersten Hierarchieebene bzw. Führungsorganisation des Konzernverbunds abschließend auf dem Kontinuum zwischen Markt und Einheitsunternehmung eingeordnet werden. Die nachfolgende Abbildung 20 stellt die Konzernorganisations- und Führungsformen operative Holding/Stammhauskonzern, strategische Management-Holding und Finanzholding anhand der Merkmale Delegation, Autonomie, Flexibilität, Standardisierung und Synergie- bzw. Innovationspotential auf dem Kontinuum dar:

²⁸⁷ Vgl. E. Scheffler, Konzernmanagement, S. 131 f.

²⁸⁸ Siehe dazu Kapitel 2.4.3 dieser Arbeit und S. Zelewski, Grundlagen, in: H. Corsten, M. Reiß (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, S. 136.

Abbildung 20: Einordnung betriebswirtschaftlicher Konzernorganisations- und Führungsformen zwischen Einheitsunternehmung und Markt



Quelle: In Anlehnung an T. Mellewig, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 43.

3.4 Empirische Überprüfung der theoretischen Befunde zur Aufgabengliederung und Konzernorganisation

Die in den vorhergehenden Abschnitten dargestellten institutionellen Organisationsmöglichkeiten eines Konzernverbunds haben die Breite des theoretischen Gestaltungsspektrums der obersten und nachfolgenden Hierarchieebenen eines Konzerns aufgezeigt. Die theoretischen Ausführungen zur Art der Konzernbildung, zum Aufgabenverständnis und zur Aufgabengliederung wurden im Rahmen dieser Forschungsarbeit empirisch untersucht. Somit soll es nun im Folgenden darum gehen, Aussagen über die Anwendung und Verbreitung der einzelnen theoretischen Gestaltungsmöglichkeiten der Konzernierung zu treffen. Oftmals können dabei bestimmte Zustände des Untersuchungsobjektes „Konzern“ als „typisch“ empfunden werden. Die damit einhergehende „typisierende Begriffsbildung“ ist für empirische Forschungen von fundamentaler Bedeutung; ermöglicht sie doch die Unterscheidung bestimmter Zustände oder Ereignisse eines Phänomens als typische bzw. nicht-typische Erscheinungsformen. Es können somit einfache Häufigkeitstypen, bei denen eine Dimensionsausprägung eines Wesensmerkmals am häufigsten auftritt, von anderen Konzerntypen unterschieden werden²⁸⁹.

Ein Wesensmerkmal der institutionellen Konzernführung und -organisation lässt sich dabei aus der Art und Weise ableiten, wie die Konzernobergesellschaft am Markt auftritt bzw. ob diese selbst nennenswerte operative, ertragsgenerierende Tätigkeiten ausübt. Anhand dieses quantitativen Merkmals lassen sich die in der Fallstudie verborgenen Organisations- und

²⁸⁹ In Anlehnung an B. Becker, Öffentliche Verwaltung, S. 100 f.

Führungsprinzipien – und damit die Struktur der obersten Hierarchieebene im Konzern – in einem ersten Schritt grundsätzlich und richtungsweisend danach unterteilen, ob eine zentrale operative Holding oder eher eine dezentrale strategische Management-Holding vorliegt, wobei diese beiden Holding-Typen in Anlehnung an **Hoffmann** nicht nur als bloße institutionelle Organisationsform, sondern bereits als strukturelles, instrumentales Führungskonzept verstanden werden²⁹⁰. Diese Unterteilung sowie die darin beinhalteten Denkmodelle stellen damit eine grundsätzliche Ordnungsfunktion dar, die auch bei den weiteren Untersuchungsaspekten dieser Arbeit beibehalten wird. Die Finanzholding kann hierbei erst einmal ausgeblendet werden, denn der konzernbildende Gedanke der einheitlichen Leitung verliert bei diesem „Führungskonzept“ weitestgehend an Bedeutung. Da das operative Geschäft der operativen Holding definitionsgemäß einen bedeutenden Teil des gesamten Konzernumsatzes ausmacht, sollen diejenigen Konzerne als strategische Management-Holdingkonzerne bezeichnet werden, bei denen der Anteil des eigenen operativen Geschäfts maximal 30% des gesamten Konzernumsatzes ausmacht²⁹¹. Dies ist bei 29 Konzernen der Fallstudie und damit bei 74,0% der antwortenden Unternehmen der Fall. Diese Konzerne bilden somit die Basis für die empirischen Aussagen zur dezentralen strategischen Management-Holding. Bei den verbleibenden 10 Konzernen übt die Konzernobergesellschaft ein eigenes und umfassendes operatives Geschäft aus, so dass es sich hierbei um Konzerne in Form einer operativen Holding handelt.

Abbildung 21: Empirische Abgrenzung der Holding-Typen nach ihrem Anteil am Konzernumsatz

Anteil des Umsatzes der Konzernobergesellschaft am konsolidierten Konzernumsatz (n = 39)					
absolut		> 30%	relativ	absolut	
10 Konzerne			26%	29 Konzerne	
Operative Holding				Strategische Management-Holding	
				74%	

Basis: 39 Konzerne der Fallstudie.

Ein weiteres quantitatives Charakteristikum, das die Art der Holding spezifizieren und festlegen kann und damit zur Bestätigung der getroffenen Unterscheidung beiträgt, ist die Dominanz des Stammhauses auch in Bezug auf die Mitarbeiterzahl. Die Spitzeneinheit einer operativen Holding umfasst sämtliche für die operative Führung der Geschäftsbereiche erforderlichen Funktionen, wohingegen in der Management-Holding nur solche Funktionen zentral zusammengefasst werden, die auf eine konzernweite Harmonisierung und Entwicklung abstellen. Die Konzernobergesellschaft in der operativen Holding ist also personalmäßig tendenziell sehr viel größer als bei den anderen Holding-Typen²⁹², denn je mehr Aufgaben von der Konzernspitze zentral wahrgenommen werden, desto größer ist folglich der Personalbedarf der Spitzeneinheit. Insofern ist die personelle Dimensionierung ein weiterer Anhaltspunkt für die Untergliederung der Konzerntypen.

Die empirischen Ergebnisse bestätigen die theoretischen Annahmen. Denn unter Hinzunahme des Kriteriums „Mitarbeiteranteil“ lassen sich – wie schon beim vorhergehenden Kriterium „Umsatzanteil“ – 28 Konzerne eindeutig als Management-Holding identifizieren; 9 Konzerne

²⁹⁰ Vgl. **Kapitel 3.3** dieser Arbeit.

²⁹¹ Diese Abgrenzung von Stammhauskonzernen und Holding-Konzernen erfolgt in Anlehnung an **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 75 ff. sowie **K. Theopold**, Operative Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 170.

²⁹² Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch **R. Bühner**, Gestaltung von Konzernzentralen, S. 20 f.

werden dagegen eindeutig durch eine operative Holding geführt. Lediglich zwei Konzernunternehmungen können nicht exakt den theoretischen Ausprägungen zugeordnet werden, da einem hohen Umsatzanteil ein geringer Mitarbeiteranteil der Konzernzentrale gegenübersteht und umgekehrt. Dies könnte damit begründet werden, dass sich die untersuchten Konzerne in einer Umstrukturierungsphase befinden und schrittweise den Umfang der operativen Tätigkeiten und die Anzahl der Mitarbeiter anpassen. Andererseits besteht aber auch die Möglichkeit, dass ertragsschwache, aber personalintensive Funktionen durch die Konzernzentrale wahrgenommen werden bzw. ertragsstarke Funktionen mit einem geringen Mitarbeiteranteil zentral ausgeübt werden.

Abbildung 22: Empirische Abgrenzung der Holding-Typen nach dem Anteil der Mitarbeiter der Konzernobergesellschaft am Gesamtkonzern

Anteil Mitarbeiter der Konzernobergesellschaft am Gesamtkonzern	Alle antwortenden Konzerne (n = 39)	Operative Holding (Umsatzanteil > 30%)	Strategische Management-Holding (Umsatzanteil < 30%)
< 20%	29	1	28
20 – 40%	3	2	1
40 – 60%	3	3	0
60 – 80%	2	2	0
> 80%	2	2	0

Basis: 39 Konzerne der Fallstudie.

Da das Merkmal „Mitarbeiteranteil“ somit verzerrend auf das Ergebnis einwirken kann, muss die Bedeutung der operativen Aufgaben sowie der damit erarbeitete Umsatzanteil letztendlich als ausschlaggebendes Merkmal für eine quantitative Klassifizierung der Konzerne dienen. So entspricht der eine Konzern trotz des relativ geringen Mitarbeiteranteils der Konzernobergesellschaft eher einer operativen Holding, der andere Konzern muss hingegen trotz des überhöhten Mitarbeiteranteils der Konzernobergesellschaft aufgrund der Bedeutungslosigkeit des eigenen operativen Geschäfts als strategische Management-Holding betrachtet werden. Im Ergebnis stehen dann wiederum 29 strategische Holding-Konzerne den 10 operativen Holdings gegenüber.

Letztendlich bleibt somit als Erkenntnis der empirischen Untersuchung festzuhalten, dass die strategische Management-Holding nunmehr die dominante Organisations- und Führungsform der untersuchten Großkonzerne darstellt, was in einer „schlanken“ Konzernzentrale mit einer Bereitschaft zur Aufgabendelegation zum Ausdruck kommt, die keine oder nur unwesentliche umsatzgenerierende Tätigkeiten wahrnimmt. An diesem Punkt soll noch einmal auf das empirische Ergebnis bezüglich der bevorzugten Vorgehensweise im Rahmen des Konzernwachstums verwiesen werden (Kapitel 3.1.3). Hier stellte sich heraus, dass die befragten Konzerne den Beteiligungserwerb favorisierten. Anhand der theoretischen Ausführungen zu den Vorteilen der Management-Holding²⁹³ und der empirisch belegten Dominanz dieser Organisationsvariante ist dieses Resultat nunmehr wenig verwunderlich.

Ein Vergleich dieser Ergebnisse mit den Forschungsergebnissen ähnlicher Studien verdeutlicht die Entwicklung und Veränderung der Konzernorganisation – insbesondere bei Großkonzernen – in den letzten dreißig Jahren vom Stammhauskonzern/von der operativen Holding hin zur strategischen Management-Holding.

²⁹³ Vgl. dazu **Kapitel 3.3.6.2** dieser Arbeit.

Abbildung 23: Der Vergleich empirischer Studien zur Konzernorganisation

Autor/Jahr	„Stichprobe“/Fallstudie	Befunde
Holtmann (1989)	1976: 144 börsennotierte Konzerne 1986: 154 börsennotierte Konzerne	85% Stammhauskonzerne, 15% Holdingkonzerne 79% Stammhauskonzerne, 21% Holdingkonzerne
Hoffmann (1993)	75 Konzerne	57% Stammhauskonzerne, 35% Strategische Holding, 8% Finanzholding
Mellewigt (1995)	151 börsennotierte Konzerne	61% Stammhauskonzerne, 39% Strategische Holding
Etzbach (2005)	39 deutsche Großkonzerne	26% Stammhauskonzerne/ operative Holding 74% Strategische Management-Holding

Quelle: Eigene, erweiterte Darstellung in Anlehnung an **T. Mellewigt, W. Matiaske**, Konzernmanagement – Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: **H. Albach (Hrsg.)**, Konzernmanagement, S. 115.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird der Schwerpunkt der Betrachtung konsequenterweise zunächst auf der Untergliederung in operative Holding und strategische Management-Holding beruhen, da diese Arbeit eine Ordnungssystematik der unterschiedlichen Konzernausprägungen anstrebt und die aufgezeigte Dominanz der beiden strukturellen Konzerntypen repräsentative, praxisnahe und homogene Bedingungen für eine deduktive Forschungsstrategie bezüglich der zu untersuchenden Fragestellungen gewährleistet. Die Ergebnisse der Fallstudie (im Folgenden als Gesamtfallstudie bezeichnet) fließen einerseits als grundsätzliche Merkmalsausprägungen und Entwicklungstrends in die Untersuchung ein, so dass zu jeder aufgeworfenen Fragestellung auch generelle, alle Konzernformen umfassende Aussagen über die Gesamtheit der untersuchten Konzerne getroffen und mögliche Abweichungen aufgezeigt werden können. Folglich stellt die Gesamtheit der Fallstudie einen Referenzwert zu den jeweiligen Ergebnissen der beiden Holding-Typen (im Folgenden als Teilmengen der Fallstudie bezeichnet) dar. Diese Vorgehensweise soll überprüfen, ob die beiden Konzerntypen und die darin enthaltenen Vorstellungsinhalte, deren Dominanz bislang anhand rein quantitativer Untersuchungskriterien festgestellt wurde, auch unter qualitativen ziel-, strategie-, organisations- und führungsstrukturbezogenen Kriterien nachweisbar sind, indem die empirischen Erkenntnisse den theoretischen Anforderungen an die Konzerntypen gegenübergestellt werden. Damit ist ein Ansatzpunkt für weiterführende, spezifizierende Konzernklassifizierungen geschaffen. Gleichzeitig kann auch die Frage geklärt werden, inwieweit eine starre Kategorisierung in diese speziellen Holding- oder Konzerntypen in der Praxis vorzufinden und damit realitätsnah und konzerngerecht ist. Neben der implizierten Führungsstruktur der obersten Hierarchieebene müssen aber auch die Entstehung und Gliederung der nachgeordneten Konzernbereiche und damit die Gliederung der weiteren Hierarchieebenen des Konzerns untersucht werden, da hierbei die eigentliche horizontale Arbeitsteilung zum Ausdruck kommt²⁹⁴. Dabei hat die Frage, ob das Konzernunternehmen nach Funktionen oder nach Geschäftsbereichen zu gliedern ist, zunächst nichts unmittelbar damit zu tun, ob ein in rechtlich selbständige Teilgesellschaften

²⁹⁴ Siehe auch **Kapitel 3.3** dieser Arbeit.

gegliederter Konzern vorliegt oder ob eine Unternehmung insgesamt als rechtliche Einheit im Geschäftsverkehr auftritt.

Abbildung 24: Formen der Funktionsbildung auf den weiteren Hierarchieebenen im Konzern

Ausprägungen der Funktionsbildung	Alle antwortenden Konzerne (n = 39)		Strategische Management-Holding (n = 29)	Operative Holding (n = 10)
	absolut	relativ	absolut	absolut
Funktionaler Konzernverbund	6	15,4%	3	3
Sparten-/Geschäftsbereichs-Konzern	27	69,2%	23	4
Matrixkonzern	6	15,4%	3	3
Stab-Linien-Konzern	0	0	0	0
andere Konzernform	0	0	0	0

Basis: 39 Konzerne der Fallstudie.

Die empirischen Ergebnisse identifizieren die objektorientierte Organisation als dominantes Strukturprinzip. Dabei weisen 69,2% aller antwortenden Konzerne und 23 der als Management-Holding charakterisierten Konzernunternehmungen eine Sparten-/Geschäftsbereichsorganisation auf. Die objektorientierte Strukturierung des Konzernverbunds stellt – wie bereits die theoretischen Erörterungen dargelegt haben – eine sinnvolle Ergänzung zum „Führungskonzept Management-Holding“ dar, denn sie ermöglicht die Spezialisierung der operativen Konzerneinheiten auf die Anforderungen bestimmter Märkte und Kundengruppen und gewährleistet gleichzeitig die Möglichkeit einer konzernweiten Orientierung an übergeordneten Interessen. Die objektorientierte Strukturierung des Konzernverbunds geht einher mit einer weitreichenden Autonomie und Erfolgsverantwortung für die Tochtergesellschaften. Die Matrix-Struktur weist starke Ähnlichkeiten mit der Geschäftsbereichsorganisation auf und verbindet funktionale und objektorientierte Strukturierungsaspekte. Sie kann daher als „Kompromisslösung“ zwischen einer zentralen, funktional gegliederten Organisation und einer dezentralen, divisionalisierten Organisationsstruktur interpretiert werden. Allerdings lassen sich nur 3 Management-Holdings als Matrix-Konzern charakterisieren. Der funktionale Konzernverbund spielt ebenfalls nur eine unbedeutende Rolle; lediglich 3 der Management-Holdings wählten diese Strukturalternative. Die Entwicklung zur schlanken und strategisch ausgerichteten Konzernzentrale in Form einer Management-Holding spiegelt sich somit auch in der Strukturierung der nachfolgenden Hierarchieebenen wider. Denn die objektorientierte Strukturierung forciert die Dezentralisation von Funktionen und Aufgaben und damit die Entlastung der Konzernobergesellschaft. Gleichzeitig ermöglicht dies den Tochtergesellschaften eine weitreichende Autonomie und Ergebnisverantwortung, da die Konzernumsätze nun auf den nachgeordneten Hierarchieebenen durch die Konzerneinheiten erarbeitet werden. Allerdings muss abschließend erwähnt werden, dass auch bei den als operative Holding klassifizierten Unternehmungen die Geschäftsbereichsorganisation den dominanten Strukturtyp darstellt, was den theoretischen Annahmen, die in der Regel hier die Funktionalstruktur postulieren, nicht entspricht. Diese Erkenntnis lässt bereits erahnen, dass die idealtypische und grundlegende Klassifizierung in operative und strategische Holding-Konzerne nur bis zu einer bestimmten Ebene hilfreich ist; ab dann aber eine weitergehende, spezifizierende Unterteilung der unterschiedlichen Konzerntypen benötigt werden wird, um die Komplexität des Untersuchungsobjektes realitätsnah und nicht nur idealtypisch abbilden zu können.

4 Ökonomische Aspekte der Konzernierung – Theorien, Modelle und operationalisierte Ziele des Konzerns

An den Anfang jeglicher Beschäftigung mit Organisationsstrukturen gehört neben der Darstellung ihres Zustandekommens und der Beschreibung der grundsätzlich möglichen Gestaltungsvarianten vor allem die Frage nach der Bedeutung bzw. der beabsichtigten Funktion der gewählten Organisationsstruktur²⁹⁵. Dies umso mehr, wenn das konstituierende Merkmal des behandelten Untersuchungsobjektes „Konzern“ eben in seiner spezifischen organisatorischen Ausgestaltung zu sehen ist und dieser zudem den unterschiedlichsten internen und externen Anspruchsgruppen ausgesetzt ist. Die generellen Funktionen von Strukturen werden in der organisationstheoretischen Literatur unter den folgenden Aspekten subsummiert:

- Bewältigung der Umweltkomplexität durch Institutionalisierung in organisationsinternen Regeln,
- Vereinfachung komplexer Umweltsituationen durch Segmentierung und Reduzierung auf Umweltausschnitte und damit Reaktionsmöglichkeit auf Umweltveränderungen in Teilumwelten,
- Differenzierung des Arbeitsprozesses und Bildung organisatorischer Subsysteme,
- Sicherung des Bestandes der Gesamtorganisation und Reduzierung der Störanfälligkeit,
- Sicherung der Flexibilität der Organisation²⁹⁶.

Diese generellen Funktionen der Organisationsstruktur müssen daher hinsichtlich ihrer konzernspezifischen Umsetzungspotentiale sowie hinsichtlich des durch die spezifische Organisationsform ermöglichten Grades der Funktionserfüllung konkretisiert werden, so dass sich Ansätze zur Erklärung der Existenz und der Entwicklung von Konzernorganisationen ergeben. Der jeweils entstandene Konzerntyp kann dabei durch rechtliche, steuerliche, wirtschaftliche, soziale und organisatorische Strukturfunktionen determiniert werden²⁹⁷. Folglich muss es in den nachfolgenden Abschnitten darum gehen, die mit der Konzernorganisationsstruktur implizierten Funktionen aufzuzeigen und damit Erklärungsansätze für die Existenz und Entwicklung von Konzernorganisationen zu liefern. Dazu werden in einem ersten Schritt übergeordnete betriebswirtschaftliche, organisationstheoretische und soziologische Theorien und Modelle auf mögliche Erklärungsansätze für das Phänomen „Konzern“ untersucht (**4.1 bis 4.3.3.3**). In einem weiteren Schritt muss dann zwingend die Vorteilhaftigkeit der individuellen rechtlichen Ausgestaltung der einzelnen Konzerneinheiten im Hinblick auf Erklärungsansätze für die Existenz von Konzernen analysiert werden (**4.3.4**). Daran anknüpfend werden die aufgezeigten Erklärungsansätze weiter spezifiziert, indem aus ihnen konkrete Zielsetzungen einer Konzernierung erarbeitet und abgeleitet werden (**4.4**). Das so entstehende Zielsystem des Konzernverbunds kann in Konzernoberziele (**4.4.1**), Konzernzwischenziele (**4.4.2**) sowie in operationalisierte unternehmensinterne (**4.4.3**) und unternehmensexterne Konzernunterziele (**4.4.4**) aufgeteilt werden. Einhergehend erfolgt die Überprüfung der praktischen Relevanz der jeweiligen theoretischen Feststellungen.

²⁹⁵ Siehe **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 536.

²⁹⁶ Vgl. beispielsweise wiederum **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 541.

²⁹⁷ Vgl. dazu **H. Kalfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.)**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 24 ff.

4.1 Rudimentäre Erklärungsansätze zur Existenz von Konzernorganisationen

Die Bildung eines Konzernverbundes durch Erwerb einer Funktion oder aber durch die Auslagerung einer Funktion auf eine rechtlich selbstständige Gesellschaft stellt an sich schon eine Vorgehensweise dar, mit der bestimmte Ziele erreicht werden sollen. Eine Konzernbildung kann demnach als eigenständige, zielorientierte Strategie eines Einheitsunternehmens begriffen werden. Deshalb gilt es im Folgenden zu untersuchen, welche Erklärungsansätze eine Konzernbildung bzw. Konzernexistenz und auch ein Konzernwachstum auslösen und rechtfertigen können. Neben mikroökonomischen Modellüberlegungen sollen dabei auch Erklärungsansätze aus anderen Wissenschaftsgebieten Berücksichtigung finden.

4.1.1 Der koalitionstheoretische Erklärungsansatz aus konzerntheoretischer Sicht

Der koalitionstheoretische Ansatz kann anschaulich darlegen, wie sich unterschiedliche Interessengruppen mittels der Institution „Konzern“ ihre individuellen Zielsetzungen erfüllen wollen. Im Rahmen dieser Theorie stellt der Konzern folglich eine Institution zur Interessenverwirklichung seiner Organisationsmitglieder dar²⁹⁸. Einzelne Mitglieder erbringen in dieser Koalition Beiträge und erhoffen aus ihrer Beteiligung am Konzern Anreize in der Form, dass sich ein individuell vorteilhaftes Verhältnis der Anreize und Beiträge einstellt. Sofern die Mitglieder der unterschiedlichen Interessengruppen die Möglichkeit sehen, mit einem Unternehmen auch ihre persönlichen Ziele zu verfolgen und zu erreichen, liegt es dabei in ihrem vorrangigen gemeinsamen Interesse, die Konzernunternehmung zu erhalten und erfolgreich weiterzuentwickeln. Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens werden damit zum obersten Ziel all jener Gruppen, die an ihm beteiligt sind. Somit wird letztlich der Unternehmenswert zur obersten Zielgröße, an der sich das gesamte unternehmerische Handeln ausrichten muss²⁹⁹.

Die Koalitionstheorie verdeutlicht aber auch, dass der Konzern aufgrund seiner, gegenüber der rechtseinheitlich verfassten Unternehmung höher zu bewertenden Komplexität Raum für zusätzliche Interessenkonflikte bietet³⁰⁰. Denn Koalitionsgruppen, die bei Einheitsunternehmen zusammengefasst werden können, müssen bei der Analyse eines Konzernverbundes getrennt erfasst werden. So kann beispielsweise nicht von der Gruppe der Anteilseigner gesprochen werden, denn es muss differenziert werden zwischen den Anteilseignern der Muttergesellschaft und denen der einzelnen Tochtergesellschaften³⁰¹. Gleichzeitig offenbaren sich im Vergleich zum rechtseinheitlich verfassten Unternehmen auch weitreichende Unterschiede hinsichtlich der Führungsinstitutionen eines Konzerns. Diese Besonderheiten des Konzerns resultieren daraus, dass Konzerneinheiten aufgrund ihrer rechtlichen Selbstständigkeit zwingend über eigene Aufsichts- und Führungsorgane verfügen müssen. Trotz dieser formalen Eigenständigkeit unterliegen die Führungsorgane der Konzerngesellschaften aber dennoch notwendigerweise der einheitlichen, koordinativen Führung der Konzernobergesellschaft, deren Existenz konstitutiv für ein Konzernverhältnis ist. Ein solches Spannungsfeld besteht im rechtseinheitlich verfassten Unternehmen hingegen nicht.

²⁹⁸ Siehe auch **C. Binder**, Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung, S. 17 ff.

²⁹⁹ Siehe dazu auch **D. Hahn**, Puk-Controllingkonzepte, S. 10 ff.

³⁰⁰ So auch **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Konzernmanagements, S. 99.

³⁰¹ Vgl. wiederum **C. Binder**, Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung, S. 18.

4.1.2 Der systemtheoretische Erklärungsansatz aus konzerntheoretischer Sicht

Im Rahmen eines systemtheoretischen Ansatzes zur Konzernexistenz kann eine Konzernunternehmung generell als ein System verstanden werden, in dessen Mittelpunkt der Erhalt der Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit in einer dynamischen, interdependenten Umwelt steht³⁰². Elemente des „System Konzern“ sind die einzelnen, rechtlich selbstständigen Konzerneinheiten, die durch vielfältige Beziehungen auf vertraglicher oder faktischer Basis miteinander verbunden sind. Diese Beziehungen können dabei materieller, finanzieller, informationeller oder personeller Art sein³⁰³. Das Ausmaß der Handlungsfähigkeit des Konzerns wird grundsätzlich determiniert durch bestehende Abhängigkeiten in Bezug auf Ressourcen und Fähigkeiten sowie durch den Grad der Umweltunsicherheit. Unter dem Gesichtspunkt der Unsicherheit ist die Unternehmensumwelt als Informationsquelle zu verstehen, die die zur Entscheidungsfindung notwendigen Daten liefert. Komplexität und Dynamik sind dabei die wesentlichen Faktoren, die das Ausmaß an Umweltunsicherheit bestimmen. Nehmen Umweltkomplexität und -dynamik zu, steigt auch die Umweltunsicherheit und damit einhergehend die Entscheidungsunsicherheit des Konzernunternehmens. Die Unternehmung kann ihre Handlungsfähigkeit folglich nur dann aufrecht erhalten, wenn es ihr gelingt, Entscheidungsunsicherheiten sowie Ressourcenabhängigkeiten zu vermeiden bzw. bewusst in ihrem Sinne zu steuern. Interdependenzen und Zusammenschlüsse zwischen Unternehmen entstehen vor diesem Hintergrund immer dann, wenn einzelne Unternehmen nicht alle benötigten Ressourcen und Fähigkeiten kontrollieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen. So können die einzelnen Konzerneinheiten eigenständige Beziehungen zu ihrer Umwelt unterhalten, die einen Grad an unternehmerischer Autonomie suggerieren, der aber angesichts der einheitlichen Konzernführung in der Regel nicht gegeben ist. Daneben existiert auch eine Beziehungsvielfalt zwischen den einzelnen Konzernelementen, die in organisatorischen, gesellschaftsrechtlichen, finanziellen oder marktbezogenen Interdependenzen zum Ausdruck kommt. Konzernbildungen bieten unter den Aspekten der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und Fähigkeiten ein entsprechendes Potential zur Reduzierung der Umweltunsicherheit, was einhergehend auch den Grad der Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit des so entstandenen Konzernverbundes erhöht³⁰⁴. Bereits die formale systemtheoretische Beschreibung eines Konzerns deckt betriebswirtschaftlich relevante Merkmale dieses Unternehmenstyps auf, die weit über das hinausgehen, was ein rechtseinheitlich organisiertes Unternehmen charakterisiert.

4.2 Der kontingenztheoretische Ansatz aus konzerntheoretischer Sicht

Der kontingenztheoretische Ansatz und dessen Weiterentwicklungen führen die Wahl einer bestimmten Konzernorganisationsform auf Umweltfaktoren, Strategien und spezifische Charakteristika des Konzerns (Größe, Diversifikationsgrad, Internationalität) zurück. Folglich können Situationsvariablen, Aktionsparameter sowie Wirkungs- und Erfolgsvariablen identifiziert werden³⁰⁵, denn das konzeptionelle Ziel des kontingenztheoretischen Ansatzes besteht darin, Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen auf Unterschiede in den

³⁰² Vgl. auch **J. Bendak**, Controlling im Konzern, S. 45.

³⁰³ So auch **H. Hungenberg**, Zentralisation und Dezentralisation, S. 76 f.

³⁰⁴ Zum systemtheoretischen Ansatz vgl. **A. Hätscher**, Unternehmungsentwicklung durch strategische Partnerschaften, S. 88 ff.

³⁰⁵ Siehe dazu **W. Fritz**, Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, S. 71.

Situationen zurückzuführen, in denen sich die jeweiligen Organisationen befinden³⁰⁶. Die Organisationsstruktur ist somit abhängig vom situativen Kontext des Unternehmens, wobei dieser Kontext sowohl durch unternehmensinterne als auch -externe Kontextvariablen definiert wird³⁰⁷.

4.2.1 Die Weiterentwicklung des kontingenztheoretischen Ansatzes

Der funktionale Determinismus von Situation und Struktur wird in den neo-kontingenztheoretischen Ansätzen entkräftet³⁰⁸, denn diese sind interaktionistisch angelegt. Es wird davon ausgegangen, dass der situative Kontext in gewissem Maße vom Konzern beeinflussbar ist³⁰⁹. Führungs- und Strategieentscheidungen dienen dabei als Verbindung zwischen dem Konzern und seiner Umwelt, so dass das Konzernmanagement als intervenierende Variable gestalterisch in das Modellkonstrukt miteinbezogen wird³¹⁰. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Organisationsstrukturen vom Menschen geschaffen werden und diese ihre Interessen und Ziele bei der Organisationsgestaltung durchsetzen wollen. Die Werte und Ziele der maßgeblichen Entscheidungsträger – des Managements – füllen somit mögliche Spielräume bei der Gestaltung der Organisationsstruktur im Rahmen einer Managementphilosophie aus³¹¹.

Ein anderer weiterführender Aspekt überwindet die klassische kontingenztheoretische Sichtweise, indem er die Unternehmensstrategie als wesentliche Einflussgröße der Organisationsstruktur kennzeichnet³¹². Dies wird oft als komplett gegensätzlicher Standpunkt zu den ursprünglichen kontingenztheoretischen Ansätzen gesehen, in denen die Kontextfaktoren des Unternehmens dessen Struktur determinieren³¹³. Eine solche, strikt differenzierende Betrachtungsweise ist aber so nicht haltbar, denn in der Unternehmensstrategie verdichten sich sowohl die Kontextfaktoren des Unternehmens als auch die Ziele und Werte der Entscheidungsträger. Eine Strategie entsteht, indem die Entscheidungsträger Vorgehensweisen zur Beherrschung der Kontextfaktoren des Unternehmensumfeldes erarbeiten, wobei natürlich auch ihre persönlichen Interessen und Werte einfließen. Ansatzpunkt für solche Überlegungen sind die Untersuchungen **Chandlers**, der diesen Zusammenhang in der These „structure follows strategy“ postulierte.

4.2.2 Organisationsstruktur und Strategie – Potentielle Zusammenhänge

Chandler konnte in einer empirischen Analyse amerikanischer Unternehmen nachweisen, dass grundlegende strategische Änderungen jeweils eine Reorganisation des Unternehmens bewirkten³¹⁴. Eine divisionale Organisation z.B. basiert nicht auf einer theoretischen Alternativenkonstruktion, sondern ist vielmehr die Reaktion auf praktische Umsetzungsprobleme und veränderte Umfeldbedingungen für stark diversifizierte (Konzern-) Unternehmen. Die funktionale Organisation erwies sich als zu schwerfällig und zu

³⁰⁶ Vgl. auch **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 47.

³⁰⁷ Hierzu zählen beispielsweise Eigentumsverhältnisse, Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad, Fertigungstechnologie, Umweltdynamik und -komplexität. Vgl. auch **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 52 f.

³⁰⁸ Siehe **W. Staehle**, Management, S. 53 f.

³⁰⁹ Vgl. wiederum **W. Staehle**, Management, S. 54 sowie **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 61.

³¹⁰ So diesbezüglich auch **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 63.

³¹¹ Siehe **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 416 f.

³¹² Vgl. **W. Staehle**, Management, S. 54.

³¹³ Zu dieser Auffassung siehe wiederum **W. Staehle**, Management, S. 54.

³¹⁴ Vgl. **J. Cordes**, Der Erfolg von Mischkonzernen aus theoretischer und empirischer Sicht, S. 22.

unübersichtlich, so dass spartenorientierte Strukturen entwickelt werden mussten, um problemadäquat auf die verschiedenen Wettbewerbsstrategien eines diversifizierten Konzerns und die daraus resultierenden Anforderungen reagieren zu können. Chandler differenziert in seinem Buch „Strategy and Structure“ (1962) auf der Basis unternehmensgeschichtlicher Analysen vier idealtypisch aufeinanderfolgende Wachstumsstrategien und die daraus resultierenden Koordinationsprobleme. Er subsumiert diese Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und Struktur der Unternehmung unter der bereits erwähnten These „structure follows strategy“³¹⁵:

1. Die Strategie einer Ausdehnung des Produktionsvolumens erforderte einen verstärkten Koordinationsbedarf, der mit einem Ausbau der administrativen Komponente bewältigt werden sollte. Die Verwaltung trat als eigenständige organisatorische Funktion neben die Produktion.
2. Durch den Zukauf anderer Unternehmen wurde bei gleichbleibender Produktpalette die geographische Diffusion der Produktion forciert und neue Märkte erschlossen. Durch die lokale Aufspaltung entstanden Probleme der Koordination, der Standardisierung und des Informationsflusses. Als Reaktion darauf entstand die funktionale Organisation, bei der Spezialabteilungen für die wichtigsten Funktionen geschaffen wurden.
3. Die nächste Stufe im historischen Wachstumsverlauf bestand aus Strategien der vertikalen Integration, wobei das Unternehmen zwar in dem selben Produkt-Markt-Segment aktiv blieb, seinen Aktivitätenbereich aber um vor- und nachgelagerte Stufen des Wertschöpfungsprozesses erweiterte. Aus organisatorischer Perspektive spiegelte sich dies in einer starken Spezialisierung und Differenzierung wider sowie im Einsatz von Stäben für Steuerungsaufgaben.
4. In einer vierten Phase führte die fortschreitende Produktdiversifikation zur Erschließung neuer, oftmals auch heterogener Märkte und Produkte. Die Koordination der spezifischen Marktgegebenheiten und der sich daraus ableitenden internen Maßnahmen führten zur Entwicklung der divisionalen Struktur.

Chandlers These liegt die Idee zugrunde, dass mit der Festlegung einer Strategie – die ihrerseits auf den Unternehmenszielen und den Umfeldbedingungen basiert – neue Anpassungserfordernisse für die Organisationsstruktur entstehen³¹⁶. Folglich benötigt jede spezifische Strategie zu ihrer Umsetzung eine kongruente Organisationsstruktur. Nur so ist es möglich, den einer Strategie innewohnenden Wert für die Unternehmung zu maximieren³¹⁷. Nach der von Chandler vorgetragenen Urform dieses Zusammenhangs ist es also ein simples Effizienzstreben, welches Unternehmen zu der beschriebenen, wechselseitigen Anpassung von Struktur und Strategie veranlasst³¹⁸.

Bühner ergänzt die vier Stufen der Chandlerschen Unternehmensentwicklung um zwei weitere Stufen, die die Entstehung der Management-Holding als Konzernorganisationsform erklären³¹⁹:

³¹⁵ Siehe beispielsweise **G. Schreyögg**, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, S. 144 und **A. Chandler**, Strategy and Structure, S. 14 ff.

³¹⁶ Vgl. auch **E. Frese (Hrsg.)**, Grundlagen der Organisation, S. 319 ff.

³¹⁷ Siehe auch **A. Chandler**, Strategy and Structure, S. 16.

³¹⁸ Weitere bedeutende Vertreter der „Strategie-prägt-Struktur-These“ sind **P. Lawrence, J. Lorsch**, Organization and Environment, 1967, **J. Galbraith, D. Nathanson**, Strategy Implementation, 1978, **N. Chamberlain**, Social Strategy and Corporate Structure, 1982 oder **R. Nelson, S. Winter**, The Evolutionary Theory of Economic Change, 1982.

³¹⁹ Siehe **R. Bühner**, Strategie und Organisation, S. 224 ff.

5. Die fünfte Stufe der Unternehmensentwicklung ist durch die Strategie der Konzentration auf die Kernbereiche und Kernfähigkeiten gekennzeichnet. Übertriebene Diversifikationsbestrebungen werden rückgängig gemacht; es kommt zu Desinvestitionen von Geschäften, die keinen Beitrag zum strategischen Kerngeschäft leisten.
6. Auf der sechsten und letzten Stufe erfolgt durch die Einführung einer dezentralen Geschäftsbereichsorganisation in Verbindung mit einer Management-Holding eine Anpassung an die neue Strategie.

Im Gegensatz zu Chandler und Bühner, die Unternehmen als Ganzes betrachten, argumentiert **Williamson** stärker aus der Perspektive des Managements heraus und sieht in deren strukturanpassendem Handeln einen Ausdruck ihres Bemühens um eine Absicherung ihres Machtanspruchs bei Strategieänderungen³²⁰. Denn Wachstumsstrategien bringen für das Management Formen einer Unübersichtlichkeit und Informationsschwemme mit sich, welche dieses durch organisatorische Änderungen einzudämmen versucht. Darüber hinaus wird die Organisation als Rahmenbedingung für das Handeln der Mitarbeiter im Konzernunternehmen interpretiert, von deren Ausgestaltung ihr Verhalten in hohem Maße beeinflusst wird. Da jede Veränderung der Strategie auch neue Anforderungen an das Mitarbeiterverhalten stellt, erfordert eine strategische Veränderung in der Regel auch eine verhaltensbeeinflussende Anpassung der Organisation³²¹. Diesen Überlegungen folgend ist die Strategie heute als eine der wichtigsten Einflussgrößen der Organisation von Konzernen anzusehen³²².

Auch aus umgekehrter Perspektive gilt die Gestaltung einer strategiegerechten Organisation als maßgebliche Erfolgsbedingung für die Umsetzung unternehmerischer Ziele und Strategien. Allerdings wird hierbei unterstellt, dass die Struktur ihrerseits bereits in der Phase der Strategieentwicklung auf die Strategie einwirkt, indem sie die strategierelevanten Informationen selektiert und kanalisiert. Dieser Betrachtungsweise folgend bestimmt die ursprünglich vorherrschende Struktur, welche Bedeutung Unternehmen unterschiedlichen Zielen beimessen; die Struktur fungiert somit als Gehäuse des Strategieformulierungsprozesses und definiert den möglichen strategischen Handlungsspielraum³²³. Ein strategiebestimmender Einfluss der Struktur kann des weiteren auch darin zu sehen sein, dass im Zuge der Strategieformulierung die Stärken und Schwächen von Unternehmen zu beachten sind, und dass es die Organisationsstruktur selbst ist, die definiert, wo diese im Unternehmen zu finden sind³²⁴. Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass bislang in der betriebswirtschaftlichen Forschung keine der Aussagen eindeutig belegt werden konnte, die eine der beiden Variablen Struktur und Strategie ausschließlich als abhängig bzw. unabhängig charakterisiert haben³²⁵. Angesichts der Tatsache, dass sich für jede der beiden behandelten Thesen plausible Argumente finden lassen, ist es wenig überraschend, dass auch eine These des wechselseitigen Zusammenhangs von Strategie und Struktur entstanden ist³²⁶. Dabei wird angenommen, dass die Struktur in einigen Phasen der Strategieentwicklung eine

³²⁰ Siehe dazu **O. Williamson**, *Markets and Hierarchies*, S. 133 ff. und **G. Schewe**, *Strategie und Struktur*, S. 49.

³²¹ Vgl. **H. Hinterhuber**, *Strategische Unternehmensführung*, Band II, S. 109.

³²² Auch neuere empirische Untersuchungen belegen die Gültigkeit von Chandlers These. Vgl. dazu **J. Johansson, G. Yip**, *Exploiting Globalization Potential*, in: **Strategic Management Journal**, 15/1994, S. 595 ff.

³²³ Zu dieser Sichtweise vgl. beispielsweise **J. Bower**, *Managing the Resource Allocation Process*, S. 286 ff.

³²⁴ Vgl. dazu **J. Wolf**, *Strategie und Struktur 1955-1995*, S. 29 f.

³²⁵ So wiederum bei **J. Wolf**, *Strategie und Struktur 1955-1995*, S. 32.

³²⁶ Siehe diesbezüglich auch **W. Stachle**, *Management*, S. 429.

einflussnehmende Variable darstellt, letztendlich die Strategie aber bei ihrer Umsetzung strukturelle Anpassungen erfordert³²⁷. Unabhängig von der Art der unterstellten Interdependenz lässt sich abschließend festhalten, dass Strategie und Struktur einander entsprechen müssen und damit ein wechselseitiges Anpassungsverhalten existieren muss³²⁸. Auf keinen Fall darf aber ein Automatismus angenommen werden, derart, dass aufgrund von Zwängen, die in der Natur der Sache zu suchen sind, z.B. auf Diversifikationsstrategien prompt die Divisionalisierung folgt.

4.3 Institutionalistische Erklärungsansätze der Konzernexistenz

Im Rahmen der institutionalistischen Erklärungsansätze sollen die Organisationsunterschiede eines Konzernverbundes gegenüber den anderen Formen des wirtschaftlichen Handelns herausgestellt werden, um so die Konzernbildung unter organisationsstrukturellen Aspekten zu untersuchen. Damit wird an die in Kapitel 2.4 herausgearbeitete, betriebswirtschaftliche Sichtweise angeknüpft, die den Konzern als Zwischenform zwischen Markt und Unternehmung versteht. Denn Grundgedanke der Institutionenökonomik ist es, dass durch die Existenz von Transaktionskosten die Struktur von Institutionen und das wirtschaftliche Verhalten der Menschen beeinflusst werden. Das Menschenbild unterscheidet sich dabei vom homo oeconomicus der rudimentären Erklärungsansätze durch die Aufhebung der Prämisse vollkommener Information, der dadurch notwendigen Einbeziehung von Transaktionskosten sowie einer veränderten Zielfunktion des menschlichen Handelns, das nunmehr strikt durch den Eigennutzen geleitet wird. Deshalb sollen nun potentielle Zusammenhänge und Erklärungsansätze zwischen einer Konzernexistenz und der Transaktionskostentheorie, der Property-Rights-Theorie sowie der Agency-Theorie aufgezeigt werden. Diese Forschungsansätze, denen der ökonomische Erklärungsansatz und die institutionelle Sichtweise gemeinsam sind, überlappen und unterstützen sich teilweise, haben aber dennoch klar voneinander abgrenzbare Schwerpunkte und Grundaussagen. Auf diese soll im folgenden Überblick eingegangen werden³²⁹.

4.3.1 Die Property-Rights-Theorie aus konzerntheoretischer Sicht

Property-Rights determinieren die Art und Weise, wie ein Wirtschaftssubjekt über Güter verfügen kann und stellen sich folglich als Handlungs- und Verfügungsrechte dar, die einem Wirtschaftssubjekt aufgrund von Rechtsordnungen oder Verträgen durch den Erwerb eines Gutes zugeordnet werden³³⁰. Denn der Wert eines Gutes wird maßgeblich durch die Rechte bestimmt, die mit diesem verknüpft sind. Es ist des weiteren davon auszugehen, dass jedes Wirtschaftssubjekt diese Rechte in einer opportunistischen Weise ausnutzt, um – auch auf Kosten Dritter – den eigenen Nutzen zu maximieren. Nunmehr steht nicht die unternehmerische Gewinnmaximierung im Mittelpunkt des Handels, sondern die verschiedenen Interessen der an der Unternehmung beteiligten Individuen sowie die Maximierung ihres eigenen Nutzens³³¹. Dabei sind die Existenz von Transaktionskosten und

³²⁷ Siehe **J. Link**, Organisation der strategischen Planung, S. 28 f.

³²⁸ So auch **G. Schewe**, Strategie und Struktur, S. 63 ff.

³²⁹ Zu einer Gegenüberstellung dieser Theorieansätze vgl. auch **J. Krahn**, Sunk Costs und Unternehmensfinanzierung, S. 27 ff. sowie **H. Hungenberg**, Zentralisation und Dezentralisation, S. 30 ff.

³³⁰ Siehe dazu auch **A. Picot**, Ökonomische Theorien der Organisation, in: **D. Ordelheide, B. Rudolph, E. Büsselmann (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, S. 145 und **R. Richter**, Neue Institutionenökonomik, S. 163 ff.

³³¹ So auch bei **E. Gerum**, Unternehmensverfassung und Theorie der Verfügungsrechte, in: **D. Budäus, E. Gerum, G. Zimmermann (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, S. 29.

die unvollkommene Information der am Markt operierenden Individuen Voraussetzung für das opportunistische Verhalten der Marktteilnehmer. Denn je höher die Kontrollkosten einer bestimmten Transaktion sind, desto schwieriger wird es, die jeweiligen Rechte der Vertragspartner sicherzustellen, und desto größer wird die Versuchung, den Vertrag zum eigenen Vorteil zu verletzen. Einen weiteren Aspekt dieser Theorie stellen die sogenannten externen Effekte dar, die entstehen, wenn einem Individuum nicht alle wirtschaftlichen Folgen seiner Ressourcennutzung zugeordnet werden. So führt die Ressourcennutzung zu einer Verlagerung der Kosten auf Personen, die diese nicht verursacht haben – ohne dass dieser Verlagerung eine Vereinbarung zwischen Verursacher und Kostenträger vorausging³³².

4.3.2 Die Agency-Theorie aus konzerntheoretischer Sicht

Gegenstand der Agency-Theorie ist die Analyse von durch Informationsasymmetrie und Unsicherheit gekennzeichneten Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen. Kapitalgeber bzw. Anteilseigner übernehmen dabei die Rolle der Auftraggeber, das Management der Unternehmung wird per Delegation von Aufgaben zum Auftragnehmer. Die Handlungen des Auftragnehmers wirken sich folglich nicht nur auf sein eigenes Nutzenniveau aus, sie haben auch Auswirkungen auf den Nutzen des Auftraggebers³³³. Wird die Annahme zugrunde gelegt, dass alle Beteiligten rational und konsequent ihrem eigenen Interesse folgend handeln, kann der Auftragnehmer aufgrund seines Informationsvorsprungs Handlungsspielräume zu seinem Vorteil nutzen und Entscheidungen treffen, die der Auftraggeber im Hinblick auf seine eigene Nutzenmaximierung nicht treffen würde. Denn er ist in der Regel besser über die auszuübenden Aufgaben informiert als der Auftraggeber. Der Auftragnehmer kann somit Informationen vorenthalten oder aber Vorgehensweisen wählen, die für den Auftraggeber nicht beobachtbar sind³³⁴.

Zudem ist eine Informationsbeschaffung sowie eine Kontrolle der Vorgänge für den Auftraggeber mit Kosten verbunden, so dass es insgesamt durch den Agency-Konflikt zu Effizienzeinbußen kommt³³⁵. Denn will der Auftraggeber zur Wahrung seiner Interessen Schutzvorkehrungen treffen, führt dies zu Opportunitätskosten in Form von sogenannten Agency-Kosten. Unter diesem Aspekt kann eine Konzernierung als Maßnahme verstanden werden, die eine ineffiziente Ressourcenverwendung der Auftragnehmer durch konzernspezifische Kontrollmöglichkeiten verhindern soll.

4.3.3 Transaktionskostentheoretische Betrachtungsweise der Konzernexistenz

In den ersten ökonomischen Modellen wurden sämtliche Austauschprozesse über den Markt abgewickelt. Im Gegensatz dazu stellen die Vertreter der neuen Institutionenökonomie³³⁶ fest, dass dieses nur noch für einen Teil der Transaktionen gilt. Es haben sich innerhalb der Märkte Organisationen gebildet, die durch eine interne Steuerung geregelt werden und nicht den marktlichen Mechanismen unterliegen. Den Ausgangspunkt für die Transaktionskostentheorie bilden somit Überlegungen, warum Organisationen überhaupt existieren³³⁷. Leitgedanke des

³³² Siehe **J. Prantl**, Konzernbildung, Konzernrecht und Minderheitenschutz in Deutschland, S. 356.

³³³ Vgl. auch **R. Ewert**, Rechnungslegung, Gläubigerschutz und Agency-Probleme, S. 1.

³³⁴ Siehe dazu auch **A. Picot**, Ökonomische Theorien der Organisation, in: **D. Ordleheide, B. Rudolph, E. Büsselmann (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, S. 150.

³³⁵ Diese Effizienzeinbußen werden verursacht durch Kontrollkosten, Kosten der Informationsbeschaffung, Vertragskosten sowie dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust des Auftraggebers durch das eigennützige Handeln des Auftragnehmers. Vgl. dazu auch **C. Debus**, Haftungsregelungen im Konzernrecht, S. 40.

³³⁶ Dies sind hauptsächlich die bereits zitierten Ronald H. Coase, Kenneth J. Arrow und Oliver E. Williamson.

³³⁷ Siehe **G. Stigler, K. Boulding**, Readings in Price Theory, S. 331 ff.

Ansatzes ist es, dass sowohl die unternehmensinterne Koordination innerhalb des Konzerns als auch der Austauschprozess über den Markt – entgegen den Prämissen der ökonomischen Klassik – bestimmte Kosten verursachen. Aufgrund der Informationsasymmetrie und der Eigeninteressen der beteiligten Wirtschaftssubjekte lassen sich schwerlich optimale Transaktionsformen finden; somit sind die anfallenden Transaktionskosten als Nutzeneinbußen gegenüber der optimalen Koordinationsalternative zu interpretieren. Die Entstehung und Existenz von Konzernorganisationen kann folglich durch den Transaktionskostenansatz erklärt werden³³⁸, da dieser die Kosten der Koordination ökonomischer Aktivitäten bei der Übertragung eines Verfügungsrechts thematisiert. Sowohl Anbahnung als auch Abschluss, Überwachung und Anpassung von Verträgen verursachen Kosten, die als Transaktionskosten bezeichnet werden. Dieser Ansatz ist damit in der Lage, die Vorteile einer Konzernorganisation gegenüber einem großen Einzelunternehmen bzw. dem Leistungsaustausch über den Markt aufzuzeigen³³⁹.

Daher stellt sich die Frage nach derjenigen Koordinationsform, die die anfallenden Transaktionskosten minimiert und damit ein Optimum zwischen der hierarchischen und der marktlichen Koordination ökonomischer Aktivitäten darstellt³⁴⁰. Somit ergeben sich für den Konzern als transaktionskostensenkende Koordinationsform folgende Fragestellungen:

- Wie lassen sich die Kostenvorteile gegenüber den beiden Koordinationsformen Markt und Unternehmung beurteilen?
- Lassen sich durch die Wahl der Organisationsform Konzern komparative Vorteile gegenüber den anderen Koordinationsformen erzielen?

Der Transaktionskostenansatz beinhaltet einen Vorteilhaftigkeitsvergleich zwischen den einzelnen Koordinationsmechanismen, welcher die jeweiligen Kosten in ein Verhältnis zueinander setzt. Markttransaktionen werden durch Preise koordiniert, während das Koordinationsinstrument in der Unternehmung die Anweisung ist. Einheitsunternehmen und Konzerne werden als Organisationen verstanden, in denen arbeitsteilige Aktivitäten hierarchisch koordiniert sind. Der Ansatz der Transaktionskostentheorie unterstellt bei allen Beteiligten ein bedingt rationales, opportunistisch-nutzenmaximierendes Verhalten in Bezug auf die eigene Zielerreichung. Daraus folgt, dass die beteiligten Wirtschaftssubjekte Informationsasymmetrien zu ihrem Vorteil nutzen und versuchen, die Vertragspartner zu täuschen. Je deutlicher die Nutzenvorstellungen der einzelnen Organisationsmitglieder voneinander abweichen, desto schwieriger wird die unternehmensinterne Koordination und umso höher folglich die Transaktionskosten.

Aber auch der Austauschprozess über den Markt verursacht Kosten, die als Kosten für die Inanspruchnahme und Nutzung des Preissystems entstehen. Als Kosten für die Nutzung des Preissystems können Suchkosten, Informationskosten, Aushandlungskosten, Vertragsabsicherungskosten, Durchsetzungs- und Kontrollkosten genannt werden. Es kommt nunmehr darauf an, festzustellen, wann die Organisationsform des Konzerns einer marktlichen Steuerung überlegen sein wird³⁴¹. Eine Konzernorganisation wird somit immer

³³⁸ Vgl. dazu z.B. **O. Williamson**, Die ökonomische Institution des Kapitalismus, S. 6 f. oder **R.H. Coase**, The New Institutional Economics, S. 231; des weiteren siehe auch **R. Richter**, Neue Institutionenökonomik, S. 45 ff.

³³⁹ Siehe auch **A. Alchian**, Economic Forces at Work, S. 129 f., **W. Meyer**, Entwicklung und Bedeutung des Property Rights-Ansatzes in der Nationalökonomie, in: **A. Schüller (Hrsg.)**, Property Rights und ökonomische Theorie, S. 19 ff.

³⁴⁰ Siehe **A. Schüller (Hrsg.)**, Property Rights und ökonomische Theorie, S. 161 f. und **O. Williamson**, Market and Hierarchies, S. 37 ff.

³⁴¹ Vgl. wiederum **G. Stigler, K. Boulding**, Readings in Price Theory, S. 333.

dann bevorzugt, wenn sie der folgenden Bedingung genügt³⁴²: Die Koordinationskosten bei der Durchführung einer bestimmten Transaktion sind kleiner als die Koordinationskosten des Marktes. Unter dieser Bedingung sollte auf eine marktliche Koordination zugunsten einer konzerninternen Transaktion verzichtet werden.

Der Transaktionskostenansatz hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend von der Vorstellung eines rechnerischen Kalküls von Transaktionskosten entfernt. Er stellt heute eher ein heuristisches Konzept dar, welches unterschiedliche Tendenzaussagen über die mit verschiedenen Koordinationsformen verbundenen Transaktionskosten ermöglicht, indem jene Einflussparameter aufgezeigt und bewertet werden, die hinter den Transaktionskosten stehen. In diesem Sinne liefert der Transaktionskostenansatz einen wertvollen Beitrag zur Erklärung der Unternehmensgestaltung und -organisation eines Konzernverbunds.

Darüber hinaus haben **Frese**³⁴³ und auch **Wildermann**³⁴⁴ den transaktionskostentheoretischen Erklärungsansatz um den Aspekt der Kosten einer Organisation in Bezug auf den Autonomiegrad ihrer Teileinheiten erweitert und so auch indirekt der Dualität von Einheit und Vielfalt in einem Konzernverbund Rechnung getragen. Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit dem Aspekt der Vielfalt im Konzern ist der arbeitsteilige, koordinative Charakter der ökonomischen Organisation. Bei steigendem Autonomiegrad der einzelnen Konzerneinheiten orientieren sich diese an einem eigenen Zielsystem, das oftmals nur in geringem Maße mit dem übergeordneten Zielsystem des Gesamtkonzerns übereinstimmt. Die dadurch entstehenden Kosten werden als Autonomiekosten bezeichnet. Ein kostenoptimaler Autonomiegrad der Konzerneinheiten ergibt sich folglich bei Minimierung der Koordinationskosten (Kosten der Einheit im Konzern) und gleichzeitiger Minimierung der Autonomiekosten (Kosten der Vielfalt im Konzern). Allerdings bleiben die Vorteile der Einheit und Vielfalt bei einer solchen kostenorientierten Betrachtungsweise zunächst einmal unberücksichtigt.

Insbesondere die unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven von Transaktionskostentheorie und Agency-Theorie sowie die Weiterentwicklung von Frese und Wildermann bilden eine optimale Ausgangssituation für eine weiterführende, spezifizierte Analyse der Konzernexistenz. Da die Transaktionskostentheorie den Leistungsaustausch selbst – und nicht die beteiligten Wirtschaftssubjekte in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellt – können die grundlegenden Eigenschaften einer Transaktion stärker berücksichtigt werden³⁴⁵. Die Agency-Theorie hingegen betrachtet schwerpunktmäßig die Wirtschaftssubjekte und ihre individuellen Interessen. Sie liefert somit Ansatzpunkte für die aus den unterschiedlichen Interessen resultierenden Strategien und Vorgehensweisen einer Konzernunternehmung. Auf der Grundlage der vorgestellten Erklärungsansätze soll der Konzernverbund nunmehr der marktlichen Koordination ökonomischer Aktivitäten sowie dem Einheitsunternehmen gegenübergestellt werden.

³⁴² Vgl. dazu **O. Williamson**, Market and Hierarchies, S. 40 ff.

³⁴³ Siehe auch **E. Frese (Hrsg.)**, Grundlagen der Organisation, S. 25 ff.

³⁴⁴ Vgl. **J. Wildermann**, Die Bestimmung des Autonomiegrades, in: **Der Betriebswirt**, 6/1993, S. 783 ff.

³⁴⁵ Siehe **A. Picot**, Ökonomische Theorien der Organisation, in: **D. Ordeltcheide, B. Rudolph, E. Büsselmann (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, S. 154.

4.3.3.1 Vorteile der „Organisationsform Konzern“ gegenüber der marktlichen Koordination ökonomischer Aktivitäten

Einschränkend soll angemerkt werden, dass die im Folgenden vorgenommene Eingrenzung des Problems auf die marktliche bzw. hierarchische Koordination ökonomischer Aktivitäten eine modellhafte Vereinfachung bedeutet. Trotzdem bleibt die Beschreibung der ökonomischen Effekte, die sich aus dem Vergleich von Konzernorganisation und marktlicher bzw. hierarchischer Steuerung ergeben, so umfassend, dass hier auf die Darstellung und Einbeziehung der sonstigen Integrations- und Kooperationsmöglichkeiten verzichtet werden kann. Auf der Basis des dargestellten Transaktionskostenmodells lassen sich unter bestimmten Prämissen die Vorteile einer Konzernstruktur gegenüber einer rein marktlichen Steuerung aufzeigen. Solche Vorteile gegenüber einer rein marktlichen Abwicklung ökonomischer Aktivitäten entstehen in der Regel dann, wenn nur eine geringe Zahl an Tauschpartnern existiert, spezifizierte Güter nachgefragt werden, die nur exklusiv verwertet werden können und eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegt, die sich in einer hohen Unsicherheit bezüglich der geforderten Produktqualität ausdrückt³⁴⁶. Bei Vorliegen dieser Bedingungen werden die Kosten einer marktlichen Koordination schnell höher als die Kosten der konzerninternen Koordination, da hier nicht unerhebliche Informations-, Verhandlungs- und Kontrollkosten anfallen. Doch es entstehen nicht nur solche Kosten, die durch Kontrolle, Verhandlungen, Absicherung oder Informationsbeschaffung verursacht werden. Im Rahmen der marktlichen Koordination sind zudem auch Opportunitätskosten zu berücksichtigen, die durch in der Vergangenheit abgeschlossene Verträge begründet werden, die sich ex post als suboptimal erweisen. Ursachen dafür können in Fehlplanungen der Vertragspartner liegen, die aus ökonomischer Sicht eine Nichteinhaltung bzw. Modifizierung der abgeschlossenen Verträge nahe legen. Des Weiteren kann die nachhaltige Ausnutzung von vertraglichen Freiräumen durch den Vertragspartner kostenverursachend wirken. Doch auch bei einer sehr sorgfältigen Vertragsvorbereitung fallen solche Kosten an, die im Bereich der Marktforschung, der Auswahl des richtigen Vertragspartners und bei der Beschaffung von Informationen entstehen, so dass diese Kosten auch als Anbahnungskosten bezeichnet werden können. Den Anbahnungskosten zeitlich nachgelagert fallen Kosten für die Vertragsvereinbarung selbst an. Dies sind Verhandlungskosten, Rechtsberatungskosten und Kosten für die Abstimmung von Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf. Ist der Vertragsabschluss schließlich zustande gekommen, resultieren weitere Kosten aus der Abwicklung und der Kontrolle der vertraglich vereinbarten Leistungen. Typische Abwicklungskosten sind solche Kosten, die bei der Prozesssteuerung sowie der Führung und Koordination durch das Management anfallen. Als Kontrollkosten können Aufwendungen für die Termin- und Qualitätsüberwachung sowie die Wareneingangskontrolle angeführt werden. Hinzu kommen zusätzliche Kostenbelastungen aufgrund von nachträglichen qualitativen, mengenmäßigen, preislichen oder terminlichen Änderungen.

Es ist deshalb zu hinterfragen, inwieweit die oben genannten Kosten sowohl bei einem unternehmensexternen als auch bei einem unternehmensinternen Bezug entstehen. Dabei wirken sich insbesondere die Charakteristika der zu beschaffenden Güter auf die Transaktionskostenhöhe aus. Stellt sich beispielsweise eine häufig benötigte Teilleistung als hochspezifisch dar, so bedeutet dies zwangsläufig, dass diese Teilleistung nur für das

³⁴⁶ Siehe auch **O. Williamson**, Market and Hierarchies, S. 259, **H. Kallfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. J. Mestmäcker, P. Behrens**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 25 oder **J. Schumann**, Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, S. 439 ff.

spezielle Unternehmen nutzbar ist und dass keine Möglichkeit zur Verwertung am Markt besteht. Ein Beschaffungsvorgang wäre in einem solchen Fall sehr kostenintensiv, da angemessene Preisvereinbarungen aufgrund fehlender Vergleichspreise in langwierigen und kostenintensiven Verhandlungen ermittelt werden müssten. Zusätzlich erschwert die Abhängigkeit des Bestellers von den jeweiligen Lieferanten die Aushandlung eines fairen Preises. Die bestehenden Abhängigkeiten stellen auch für den Fall eine Gefahr dar, dass einer der Beteiligten – aus welchen Gründen auch immer – seine vereinbarte Leistung nicht mehr erbringen kann. Es fallen daher noch zusätzliche Kosten für die Absicherung dieses Risikos sowohl beim Besteller als auch beim Produzenten an. Unter den beschriebenen Umständen wäre ein konzerninterner Bezug der betreffenden Teilleistung die wirtschaftlich sinnvollere Alternative. Denn im Vergleich dazu ist ein konzerninterner Bezug solcher Güter, die die genannten Eigenschaften aufweisen, kostengünstiger realisierbar, da innerhalb eines Konzerns die Informationen zwischen den Handlungsträgern leichter zu koordinieren sind. Das intern vorhandene Anreiz- und Sanktionssystem unterstützt zudem die Ausrichtung der unternehmensinternen Beteiligten auf die gemeinsamen Konzernziele; bei einer marktlichen Koordination fehlt eine solche Grundlage³⁴⁷. Wichtigster Parameter zur Beeinflussung der Transaktionskostenhöhe ist folglich die Spezifität der Leistung und die daraus resultierenden Abhängigkeitsverhältnisse. Diese erstrecken sich dabei nicht nur auf besondere Werkzeuge und Anlagen, sondern auch auf Know-how, Logistik, Fertigungsverfahren oder Mitarbeiterqualität. Mit steigender Spezifität erhöht sich die gegenseitige Abhängigkeit und damit auch die Sicherheitsbedürfnisse der Vertragspartner. Denn im Extremfall repräsentiert der Besteller den einzigen Abnehmer und der Lieferant den einzigen Produzenten des spezifischen Produktes.

Damit lässt sich das Fazit ziehen, dass mit zunehmender Spezifität einer Leistung auch die Transaktionskosten für einen unternehmensexternen Bezug ansteigen, da aus der Spezifität Abhängigkeitsverhältnisse resultieren, die sich in kostenintensiven Sicherheitsbedürfnissen der Vertragspartner niederschlagen. Umgekehrt übersteigen die Kostenwirkungen der hierarchischen Koordination diejenigen der marktlichen Koordination bei geringer Faktorspezifität deutlich. Je größer jedoch die Faktorspezifität und daher die Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen und einseitiger Abhängigkeitsverhältnisse ist, desto eher lohnt sich die Internalisierung der Leistung und damit die hierarchische Koordination³⁴⁸.

Als weiterer Aspekt zur Darstellung der Vorteilhaftigkeit eines konzerninternen Bezugs ist die strategische Bedeutung von Geschäftsfeldern zu nennen. Danach besitzen strategisch relevante Leistungen in der Regel zwei Eigenschaften. Einerseits sind sie ausgesprochen unternehmensspezifisch, andererseits sind sie besonders vertraulich. Diese beiden Eigenschaften erklären sich dadurch, dass es den jeweiligen Unternehmen durch die strategischen Leistungen gelingt, sich von ihren Konkurrenten abzugrenzen, so dass der Schutz des strategisch bedeutsamen Kompetenzen vor dem Zugriff der Wettbewerber höchste Priorität besitzt. Dieser Schutz verursacht aber wiederum erhebliche Überwachungs- und Kontrollkosten. Je höher die strategische Bedeutung der Leistung für das Unternehmen zu bewerten ist, desto höher werden auch die Kosten beim Bezug dieser Leistung von einem unternehmensexternen Anbieter sein.

³⁴⁷ Siehe vertiefend **H. Kallfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. J. Mestmäcker, P. Behrens**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 25 sowie **R. Posner**, Unternehmenskorporationen, in: **H.-D. Assmann, C. Kirchner, E. Schanze**, Ökonomische Analyse des Rechts, S. 242 ff.

³⁴⁸ Siehe **D. Ordleheide, B. Rudolph, E. Büsselmann (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, S. 22.

Insgesamt betrachtet sind Vorteile aus der Konzernierung gegenüber der marktlichen Koordination folglich dann zu erwarten, wenn eine hohe Spezifität und gleichzeitig eine große strategische Bedeutung der Leistung vorliegen³⁴⁹.

4.3.3.2 Vorteile der „Organisationsform Konzern“ gegenüber einem Einheitsunternehmen

In der Betriebswirtschaftslehre existieren unterschiedliche Ansichten darüber, ob Konzerne überhaupt Besonderheiten im Vergleich zu einheitlich verfassten Unternehmensformen aufweisen. Denn nur vor diesem Hintergrund wird eine eigenständige Beschäftigung mit dem Konzernphänomen erforderlich. Dabei muss die Frage im Mittelpunkt stehen, welche Unterschiede einen Konzern gegenüber einem rechtseinheitlich verfassten Unternehmen gleicher Größe und Struktur auszeichnen. Dort, wo relevante Besonderheiten auftreten, müssen eigenständige, konzernbezogene Erklärungsansätze entwickelt werden. Um diese Unterschiede zu verdeutlichen, soll nun der Konzern dem Einheitsunternehmen gegenübergestellt werden³⁵⁰.

Die Vorteile einer Funktionsverlagerung auf rechtlich selbstständige Gesellschaften liegen gegenüber einem Einheitsunternehmen auf der Koordinations- und Managementebene. Organisationsstrukturen, die eine Aufteilung in rechtlich selbstständige Gesellschaften zur Folge haben, fördern die Delegation von Entscheidungen auf die dezentralen Einheiten und entlasten so die Konzernzentrale³⁵¹. Für Unternehmen mit heterogenen Betätigungsfeldern und internationaler Präsenz scheint die Konzernierung daher fast unvermeidlich. Denn bei einer solchen Organisationsstruktur werden die übergeordneten Unternehmensziele in einzelne, operationalisierte Vorgaben für die Konzerneinheiten zerlegt. Diese Vorgaben sind leichter überprüfbar, so dass bei Zielabweichungen die problematischen Geschäftsbereiche schneller lokalisiert und Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden können³⁵². Die Aufteilung in verschiedene Konzerngesellschaften gewährleistet folglich die Übersichtlichkeit der Gesamtorganisation; bei gleichzeitiger und gemeinsamer Nutzung bestimmter Ressourcen und Funktionen. Diese Charakteristika sind bei einem Einheitsunternehmen weniger stark ausgeprägt; die Fähigkeit, auf Umweltveränderungen zu reagieren, ist schlechter ausgebildet als bei einem Konzern. Die größere Flexibilität der Konzernorganisation wird insbesondere durch zwei Faktoren hervorgerufen:

Erstens werden durch die geringe Größe der lokalen Gesellschaften die Entscheidungs- und Kontrollwege erheblich verkürzt und zweitens kann sich die lokale Unternehmensleitung besser an die örtlichen Spezifika und die Besonderheiten des lokalen Marktes anpassen als eine Zentralgesellschaft³⁵³. Die größere Selbstständigkeit der Tochtergesellschaften hat als

³⁴⁹ Siehe **H. Kalfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. J. Mestmäcker, P. Behrens**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 28 f.

³⁵⁰ Auf weitere Kooperationsformen, die als Mischform zwischen Einheitsunternehmen und marktlicher Koordination bezeichnet werden können (z.B. Kartelle, Joint-Ventures), soll hier nicht näher eingegangen werden. Siehe dazu vertiefend **W. Schubert, K.H. Küting**, Unternehmenszusammenschlüsse, S. 92 ff. und **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 5 f.

³⁵¹ Vgl. auch **K. Bleicher**, Organisation: Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 657 ff, **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch, S. 14 f., **B. Schmidt**, Grundkonzept der Konzernführung, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 85 ff und **M. Theisen**, Der Konzern, S. 39 ff. und S. 60 ff.

³⁵² Siehe auch **H. Meinhard**, Optimierung des Portfolios in diversifizierten Unternehmen, in: **H. Henzler (Hrsg.)**, Handbuch Strategische Führung, S. 138, **M. Wössner**, Wachstumsstrategien im Medienbereich, in: **H. Henzler (Hrsg.)**, Handbuch Strategische Führung, S. 155, **A. Timmermann**, Evolution des Strategischen Managements, in: **H. Henzler (Hrsg.)**, Handbuch Strategische Führung, S. 103 f.

³⁵³ Vgl. **M. Theisen**, Der Konzern, S. 209 ff. und **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holding-Konzepten, S. 214 ff.

Nebeneffekt, dass die Konzernzentrale von den operativen Entscheidungen entlastet wird, da diese direkt vor Ort getroffen werden. Sie kann sich daher mit der strategischen Ausrichtung des Gesamtkonzerns und der Überwachung der Konzernziele befassen. Weitere Vorteile einer Konzernstruktur liegen auf der personalpolitischen Ebene, da die Führungskräfte der Tochtergesellschaften zusätzlich durch die soziale Anerkennung motiviert werden, die sie durch ihre Position in der lokalen Konzerngesellschaft erlangen³⁵⁴. Dies führt regelmäßig zu einer stärkeren emotionalen Bindung an den Konzern³⁵⁵. Zusätzliche Vorteile bestehen bei der organisatorischen Reaktionsfähigkeit auf neue Umweltbedingungen. Denn im Konzernverbund ist ständig die Möglichkeit gegeben, sich ohne größere organisatorische Umstrukturierungsprozesse von einzelnen Tochtergesellschaften zu trennen, um sich so stärker auf Kernkompetenzen zu konzentrieren. Ebenso ist es im umgekehrten Fall leichter möglich, neu erworbene Gesellschaften in den Konzernverbund zu integrieren – im Gegensatz zur oftmals komplexen Struktur eines Einheitsunternehmens³⁵⁶. Somit lassen sich die drei charakteristischen Merkmale Flexibilität, Motivation und rechtliche bzw. organisatorische Differenzierbarkeit als grundsätzliche Abgrenzungskriterien zwischen Konzern und Einheitsunternehmen nennen³⁵⁷.

Zusammenfassend kann aus diesen Erkenntnissen abgeleitet werden, dass die Organisationsform Konzern dem Einheitsunternehmen überlegen ist, wenn Unternehmen als Mehrproduktunternehmen mit nicht regional begrenzter oder sogar internationaler Präsenz auftreten. Denn bei heterogenen Umweltsituationen steigen bei einem Einheitsunternehmen die Organisationskosten aufgrund von Informations- und Kontrolldefiziten, Inflexibilität und Fehlallokation von Ressourcen überproportional an.

4.3.3.3 Die „Organisationsform Konzern“ als effiziente Koordinationsform zwischen Markt und Unternehmung

Die Kosten für die Nutzung des Marktes können als Ursache für die Suche nach anderen, preisgünstigeren Formen der Allokation von Ressourcen und der Koordination ökonomischer Aktivitäten gesehen werden³⁵⁸. Durch Internalisierung, d.h. der Substitution eines Austausches über den Markt durch eine unternehmensinterne Organisationsform soll dieses Ziel erreicht werden. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch, dass mit unternehmensinterner Koordination ebenfalls Kosten in Form von Organisationskosten entstehen. Diese begrenzen folglich dann die Transaktionsvorgänge, wenn sie den Kosten der marktlichen Koordination ökonomischer Vorgänge entsprechen³⁵⁹.

Allerdings stellen Einheitsunternehmen und Markt nur die Extreme einer Vielzahl von Zwischenformen der Koordination ökonomischer Aktivitäten dar³⁶⁰. Konzerne sind daher als Zwischenformen zwischen Markt und Unternehmung zu begreifen und entstehen folglich bei einer Faktorspezifität, die eine Vereinigung der Vorteile der marktlichen und der hierarchischen Koordination verlangt.

³⁵⁴ Vgl. **W. Krüger**, Organisation der Unternehmung, S. 303 ff.

³⁵⁵ Siehe **M. Wössner**, Wachstumsstrategien im Medienbereich, in: **H. Henzler (Hrsg.)**, Handbuch Strategische Führung, S. 158 ff.

³⁵⁶ Vgl. wiederum **H. Kalfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. J. Mestmäcker, P. Behrens**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 30.

³⁵⁷ Vgl. dazu auch **H. Hungenberg**, Zentralisation und Dezentralisation, S. 72 f.

³⁵⁸ Siehe auch **T. Schildbach**, Der handelsrechtliche Konzernabschluss, S. 3.

³⁵⁹ Vgl. **A. Strohm**, Ökonomische Theorie der Unternehmensentstehung, S. 26.

³⁶⁰ Vgl. wiederum **T. Schildbach**, Der handelsrechtliche Konzernabschluss, S. 7 f. und **A. Nick**, Börseneinführung von Tochtergesellschaften, S. 41.

Ein erster Schritt weg von rein marktlicher Koordination und hin zu hierarchischer Koordination ist der Abschluss eines langfristigen Kooperationsvertrages zwischen zwei Unternehmen, um so einen Interessenskonsens vertraglich festzuhalten. Bilden zwei rechtlich selbstständige Unternehmen einen Konzernverbund, ist ein weiterer Schritt hin zur hierarchischen Koordination vollzogen. Dabei ist die rechtliche Ausgestaltung des Konzernverhältnisses ausschlaggebend dafür, inwieweit marktliche oder hierarchische Koordinationsausprägungen dominieren. Der faktische Konzern kann aufgrund der Merkmale der eingeschränkten Weisungsbefugnis und der klaren Anspruchstrennung als die marktnaheste der drei rechtlichen Gestaltungsvarianten³⁶¹ des Konzerns bezeichnet werden³⁶². Der Abschluss eines Beherrschungsvertrages im Vertragskonzern erhöht die bindende Wirkung zwischen zwei Konzerngesellschaften und somit auch den Grad hierarchischer Koordination. Bei der Eingliederung als engstmögliche Verbindung von rechtlich selbstständigen Unternehmen kommt es mit der gesetzlich festgelegten uneingeschränkten Weisungsmacht zu einer weiteren Zunahme hierarchischer Tendenzen. Mit einer Fusion wäre schließlich das Extrem einer rein hierarchischen Koordination erreicht. Es sind somit die Organisationskosten der „Organisationsform Konzern“, die in Relation zu den Kosten der marktlichen und der streng hierarchischen Koordination gesetzt werden müssen. Die Kostendimension lässt sich dazu in die Kategorien Anbahnungs- und Vereinbarungskosten, Kontrollkosten und Anpassungskosten unterteilen und konzernspezifisch bewerten:

- Anbahnungs- und Vereinbarungskosten: Diese können im Zuge einer Konzernbildung vermindert werden, da die Muttergesellschaft des Konzernverbundes Weisungs- oder Mitentscheidungsbefugnisse in der Tochtergesellschaft besitzt, die eine Einigung im Sinne der Muttergesellschaft wahrscheinlich machen³⁶³. Zur Durchsetzung dieser Weisungsrechte benötigt die Muttergesellschaft nur eine Mehrheit von knapp über 50% an der Tochtergesellschaft; bei mehrstufigen Konzernen reichen durch die Möglichkeit der indirekten Beteiligung gar noch geringere Beteiligungsquoten aus.
- Kontrollkosten: Die Konzernierung gewährleistet eine partielle Substitution und rechtliche Segregation der Unternehmensorganisation durch Kontroll- und Steuerungsmechanismen der Marktkoordination³⁶⁴. Die rechtliche Selbstständigkeit der Tochtergesellschaften ermöglicht die Schaffung überschaubarer Entscheidungseinheiten und eines größeren Gestaltungsspielraums des Teilbereichsmanagements. Einhergehend werden die Führungskräfte der Konzernobergesellschaft von operativen Aufgaben entlastet, so dass sie sich schwerpunktmäßig strategischen Fragestellungen widmen können³⁶⁵. Die rechtliche Segregation des Konzernverbundes ermöglicht gegenüber dem rechtseinheitlichen Unternehmen ebenfalls eine stärkere Einbindung kapitalmarktlicher Kontrolleinflüsse. Denn das Kontrollpotential des Kapitalmarktes erfährt eine Steigerung

³⁶¹ Vgl. dazu auch **Kapitel 2.4.2.1 bis 2.4.2.3** dieser Arbeit.

³⁶² Siehe auch **D. Ordelleide**, Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis** 4/1986, S. 301.

³⁶³ Vgl. **T. Schildbach**, Der handelsrechtliche Konzernabschluss, S. 8 f.

³⁶⁴ Siehe dazu **A. Strohm**, Ökonomische Theorie der Unternehmensentstehung, S. 34 ff. und **A. Picot**, Ökonomische Theorien der Organisation, in: **D. Ordelleide, B. Rudolph, E. Büsselmann (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, S. 159 sowie **E. Löffler**, Der Konzern als Finanzintermediär, S. 96.

³⁶⁵ Vgl. **E. Frese**, Geschäftssegmentierung als organisatorisches Konzept, in: **Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung**, 45/1993, S. 1004 ff., **A. Nick**, Börseneinführung von Tochtergesellschaften, S. 188 ff. und **H. Kalfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. J. Mestmäcker, P. Behrens**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 28.

durch die Konzernbildung, da sich damit einhergehend der Umfang der allgemein verfügbaren Informationen am Kapitalmarkt erhöht. Mit der Gründung einer Tochtergesellschaft sind Publizitätspflichten³⁶⁶ verbunden, die das Gesamtunternehmen für Anleger transparenter machen³⁶⁷. Je mehr Teilbereiche eines Unternehmens rechtlich selbstständig sind, desto mehr Informationen über diese Konzernbereiche werden den Kapitalmarktteilnehmern zugänglich. Je mehr Informationen die Anteilseigner folglich über die Tochtergesellschaft besitzen, desto eher ist davon auszugehen, dass diese einen effizienten Kontrollmechanismus darstellen. Im Vergleich zum Einheitsunternehmen können somit im Konzern Kontrollkosten durch den Umstand eingespart werden, dass rechtlich separierte Tochtergesellschaften selbstständig auf dem Kapitalmarkt auftreten müssen und skeptisch von potentiellen Investoren begutachtet und kontrolliert werden. Die rechtliche Selbstständigkeit der Tochtergesellschaften hat damit auch zur Konsequenz, dass auf den Teilbereichsmanagern ein Gewinndruck lastet, der ein besonderes Verantwortungsbewusstsein erfordert, gleichzeitig aber auch aufgrund des zugestandenen Grades an Autonomie und unternehmerischen Freiraums die Motivation steigert³⁶⁸. Da mit dem Konkurs der Tochtergesellschaft aber auch der Arbeitsplatz des Managements verloren geht, hat dieses ein Interesse daran, wie seine Gesellschaft vom Markt bewertet wird und stellt somit die Shareholder-Value-Interessen in den Vordergrund seiner Handlungen. Werden auf diese Weise die Interessen von Konzernmanagement und Management der Tochtergesellschaften gleichgeschaltet, können Kontrollkosten reduziert werden.

- Anpassungskosten: Aufgrund der Dynamik und Komplexität des ökonomischen Umfeldes stellt die Flexibilität das ausschlaggebende Kriterium für den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung dar. Diese Flexibilität, die sich in der Höhe der Anpassungskosten und der Handlungsmöglichkeiten des Managements ausdrückt, beruht im Grunde auf der dem Konzernverbund zugesprochenen Wahlmöglichkeit zwischen Markt und Hierarchie³⁶⁹. Der Konzern besitzt die Fähigkeit, auf veränderte Umfeldbedingungen entweder Lösungen am Markt oder in der Unternehmung zu suchen³⁷⁰. Denn innerhalb des Konzernverbundes sind sowohl faktische als auch vertragliche Konzernbeziehungen möglich. Der Abschluss oder die Auflösung jeglicher Unternehmensverträge erlaubt einen Wechsel zwischen Haftungsverbund und Haftungstrennung und damit die Wahl zwischen marktferner und marktnaher Koordinationsform. Der Konzern scheint im Vergleich zu einem rechtseinheitlichen Unternehmen die bessere Anpassung an veränderte Umweltzustände zu erlauben, da Informations-, Kontroll- und Entscheidungswege im Konzern kürzer sind als im rechtseinheitlich organisierten Unternehmen³⁷¹. Darüber hinaus lassen sich Beteiligungen einfacher an den Konzern angliedern, veräußern oder reduzieren als eine rechtlich abhängige Unternehmenseinheit, denn die bestehende

³⁶⁶ Vgl. beispielsweise § 325 HGB.

³⁶⁷ Siehe **A. Nick**, Börseneinführung von Tochtergesellschaften, S. 141.

³⁶⁸ Vgl. **H. Kallfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. J. Mestmäcker, P. Behrens**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 29, **C. Binder**, Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung, S. 64 f. und **P. Hommelhoff**, Gesellschaftsformen als Organisationselemente im Konzernaufbau, in: **E. J. Mestmäcker, P. Behrens**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 124 f.

³⁶⁹ So auch bei **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 36 f. und **A. Nick**, Börseneinführung von Tochtergesellschaften, S. 194 ff.

³⁷⁰ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern, S. 128.

³⁷¹ Siehe dazu **C. Binder**, Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung, S. 61 ff. und **H. Kallfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. J. Mestmäcker, P. Behrens**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 29.

organisatorische Unternehmensstruktur muss nicht zwingend bei jedem Verkauf oder Zukauf von Tochtergesellschaften entsprechend modifiziert werden. Diese Möglichkeit zur wirtschaftlichen, aber nicht rechtlichen Angliederung eines Unternehmens an den Konzern erhöht die Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf marktliche Veränderungen³⁷². Der Flexibilität des Konzerns wird auch im Bereich der Finanzierung besondere Bedeutung zugemessen, da die Außenfinanzierung sowohl mit Fremdkapital der Mutter- als auch der Tochtergesellschaft erfolgen kann³⁷³. Als weiterer Vorteil eines Konzernverbundes ist schließlich die Tatsache anzusehen, dass die rechtliche Vielfalt des Konzerns Möglichkeiten schafft, sich an gesetzliche Vorgaben anzupassen oder diese zu umgehen. Zu denken ist hierbei beispielsweise an die Fähigkeit zur Anpassung an länderspezifische Rahmenbedingungen, die Ausnutzung von Beihilfen und Fördermitteln, die Umgehung von mitbestimmungs- und arbeitsrechtlichen Regelungen, die sich an Größenmerkmalen und Rechtsformen orientieren oder die Umgehung von aufsichtsrechtlichen Vorschriften³⁷⁴.

4.3.4 Die Vielfalt des Konzerns – Ökonomische Vorteile der Verrechtlichung der Konzerneinheiten

Während in den vorhergehenden Abschnitten die organisatorisch-strukturellen Aspekte einer Konzernunternehmung betrachtet wurden, soll nachfolgend die „Vielfalt des Konzernverbundes“ und damit die Vorteilhaftigkeit der individuellen rechtlichen Ausgestaltung der einzelnen Konzerneinheiten im Hinblick auf Erklärungsansätze für die Existenz von Konzernen analysiert werden. Dazu soll der Versuch einer näheren Spezifizierung derjenigen Konzernierungseffekte unternommen werden, die sich aus der rechtsnorminduzierenden Verselbstständigung ergeben.

Durch die Möglichkeit des stufenweisen Beteiligungserwerbs an Lieferanten und Abnehmern oder des Erwerbs von ergänzenden Produktlinien kann eine Verringerung des mit der Vergrößerung der Wertschöpfung einhergehenden Risikos erreicht werden, da das stufenweise Vorgehen eine bessere Beurteilung des zu erwerbenden Zielunternehmens ermöglicht und auch die Option eines Rückzugs offen lässt. Diese Variationsmöglichkeit bezüglich Beteiligungshöhe und Beherrschungsmöglichkeit gewährleistet außerdem eine optimale Abstimmung der Vorgehensweise auf die Konzernziele. Zudem bleiben Firmen- und Markennamen sowie die damit verbundene Reputation der Unternehmung bei einem Erwerb von Anteilen erhalten, während diese hingegen bei einer Fusion eliminiert werden. Ähnliche Argumente lassen sich auch bei einer Verkleinerung der Wertschöpfung und Straffung des Konzernportfolios durch den Verkauf von Geschäftssegmenten anführen. Denn konzentriert sich eine Konzernunternehmung nach vorausgegangener Diversifizierung wieder auf ihre Kerngeschäfte, können Tochtergesellschaften über Anteilsveräußerungen schneller und kostengünstiger abgestoßen werden als im Einheitsunternehmen. Erwerb und Veräußerung sind durch die höhere Fungibilität der Anteile folglich einfacher durchführbar, so dass langwierige Vermögensübertragungen mit dem damit verursachten Kostenaufwand vermieden werden³⁷⁵.

³⁷² Siehe **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 38 und **C. Binder**, Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung, S. 49 ff.

³⁷³ Vgl. **A. Nick**, Börseneinführung von Tochtergesellschaften, S. 60.

³⁷⁴ Zu diesen Beispielen vgl. auch **C. Binder**, Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung, S. 45, **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 641, **B. Pellens**, Der Informationswert von Konzernabschlüssen, S. 25 und **T. Schildbach**, Der handelsrechtliche Konzernabschluss, S. 11.

³⁷⁵ Siehe dazu §§ 136 bis 144 **UmwG**.

Ein weiterer Erklärungsansatz für die Konzernierung ist darin zu sehen, dass durch diese eine bessere Erfüllung staatlicher Normen erreicht wird. Die Gesamtunternehmung als Ganzes wird in der Regel die Auflagen hinsichtlich eines Betätigungsfeldes bzw. einer Rechtsform nicht erfüllen. Doch Fördermittel können nur bei Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche in Anspruch genommen werden; die wirtschaftliche Betätigung wird zudem oftmals nur in Abhängigkeit von einer bestimmten Rechtsform gewährt. Nur durch die rechtliche Verselbstständigung der Konzerneinheiten können die erforderlichen Voraussetzungen erfüllt werden³⁷⁶.

Gründe für eine Konzernierung in Form der gesellschaftsrechtlichen Verselbstständigung können des Weiteren auf eigentümer- und managerorientierten Wirkungen basieren. So wird durch die rechtliche Verselbstständigung eine Haftungsbeschränkung und Risikoisolierung erreicht, die „Flächenbrandeffekte“ vermeidet. Durch die rechtliche Verselbstständigung sind auch ökonomische Veränderungen zwischen Konzernunternehmung und Außenstehenden festzustellen, denn eine Konzernierung kann umverteilende Wirkungen zur Folge haben³⁷⁷. Diese stellen sich als Vorteile der Muttergesellschaft und ihrer Anteilseigner bzw. als zusätzliche Risiken dar, die durch die Gläubiger und Minderheitsaktionäre von Mutter- und Tochtergesellschaft zu tragen sind. Denn durch die Haftungssegmentierung werden Vermögensrisiken auf Außenstehende verlagert, falls kein Vertragskonzern vorliegt. Im Falle der Insolvenz einer Tochtergesellschaft tragen die Gläubiger dieser Gesellschaft die Vermögenseinbußen, was in einem Einheitsunternehmen aufgrund der fehlenden Risikotrennung nicht möglich wäre. Darüber hinaus können aber auch Vermögenswerte zwischen den Gesellschaften verschoben werden, um bei ausgewählten Gesellschaften Erträge zu eliminieren oder zu generieren und so die Gewinnausschüttungen zu steuern. Teileinheiten des Konzernverbunds mit Minderheitsgesellschaftern werden damit langfristig Vermögenswerte entzogen, denn ein Minderheitsaktionär hat nur Anspruch auf den Gewinn der Einzelgesellschaft, nicht aber auf einen Anteil der erzielten konzernweiten Gewinne der Gesamtunternehmung³⁷⁸. Diese nur kurz aufgezeigten zusätzlichen Gestaltungsspielräume bei Konzernstrukturen führen folglich zu höheren Freiheitsgraden für bestimmte Interessensgruppen, da der Konzern eine sehr spezifische Differenzierung von Verfügungsrechten erlaubt. Das Einheitsunternehmen kann im Gegensatz zum Konzernverbund nur als handlungsfähige Einheit auftreten und bleibt im Außenverhältnis damit direkter Bezugspunkt der Zuordnung von Rechtspositionen. Aus dieser Sichtweise heraus kann die Wahl der rechtlichen Organisationsform als eigenständiger ökonomischer Gestaltungsparameter angesehen werden³⁷⁹.

4.3.5 Zusammenfassende Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens

Auf der Grundlage der dargestellten organisationstheoretischen Ansätze soll nun der für die weitere Vorgehensweise der Untersuchung relevante theoretische Bezugsrahmen skizziert werden. Denn die vorangegangenen Abschnitte haben verdeutlicht, dass es eine Vielzahl möglicher Ansätze gibt, mit denen sich Konzernierungsprozesse theoretisch begründen lassen. Bezugnehmend auf die zu Beginn dieses Kapitels gestellte Frage nach der Bedeutung bzw.

³⁷⁶ Vgl. auch **H. Kalfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.)**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 36 f.

³⁷⁷ Siehe auch **C. Debus**, Haftungsregelungen im Konzernrecht, S. 4.

³⁷⁸ Vgl. § 58 AktG.

³⁷⁹ Siehe auch **C. Kirchner**, Ansätze zu einer ökonomischen Analyse des Konzernrechts, in: **E. Boettcher (Hrsg.)**, Jahrbuch für neue politische Ökonomie, Bd. 3, S. 250.

der beabsichtigten Funktion der gewählten Organisationsstruktur lassen sich nunmehr die folgenden Erklärungsansätze und Motive einer Konzernierung aufzeigen:

- Verfolgung persönlicher Ziele und Nutzenmaximierung durch die Organisationsform Konzern (Koalitionstheorie).
- Reduzierung der Umwelt- und Entscheidungsunsicherheit durch Zusammenschluss von Unternehmen (Systemtheorie),
- Organisationsform Konzern als Konsequenz aus Umwelteinflüssen, Strategien und individuellen Zielsetzungen der Entscheidungsträger, interaktiver Zusammenhang von Struktur und Strategie (Kontingenztheorie/Chandler).
- Organisationsform Konzern zur Abschwächung der Auftraggeber-Auftragnehmer-Problematik (Agency-Theorie).
- Vorteil der Organisationsform Konzern gegenüber marktlicher Koordination ökonomischer Aktivitäten bei Spezifität und strategischer Bedeutung der Leistung sowie wenigen Anbietern/Abnehmern (Transaktionskostentheorie).
- Vorteil der Organisationsform Konzern gegenüber hierarchischer Koordination ökonomischer Aktivitäten im Einheitsunternehmen durch Flexibilität, Motivation und rechtliche bzw. organisatorische Differenzierbarkeit. Anpassungskosten, Kontrollkosten, Anbahnungs- und Vereinbarungskosten als „Organisationskosten“ der Organisationsform Konzern niedriger als bei Einheitsunternehmen (Transaktionskostentheorie).
- Hohe Fungibilität der Anteile erleichtert Veränderung des Konzernportfolios, Haftungssegmentierung, Risikoisolierung und Umverteilung von Vorteilen und Risiken zwischen Anspruchsgruppen (rechtstheoretische Erklärungsansätze).

Aus den getroffenen modelltheoretischen Überlegungen lässt sich die weitere Vorgehensweise dieser Arbeit erschließen: Es muss im Folgenden darum gehen, die dargestellten Erklärungsansätze einer Konzernierung bestmöglich zu konkretisieren und zu operationalisieren. Mit der Formulierung von Konzernzielen und der darauf aufbauenden Konzernstrategien werden die Kernaussagen der theoretischen Erklärungsmodelle empirisch messbar. Damit ist ein ausschlaggebender Referenzpunkt gefunden, denn in diesen spiegeln sich einerseits die Kontextbedingungen der Unternehmung sowie andererseits die Werte und Interessen der Entscheidungsträger und Stakeholder wider. Um den vielfältigen und umfassenden modelltheoretischen Überlegungen gerecht zu werden, müssen neben den Zielen und Strategien noch einige zusätzliche Bedingungen hinzukommen, um die Einführung einer entsprechenden Organisationsstruktur als erforderlich und attraktiv erscheinen zu lassen. In Bezug auf einen Konzern sind dies vor allem gesellschafts- und steuerrechtliche Rahmenbedingungen, so dass auch diese bzw. deren Auswirkungen auf eine Konzernorganisation neben den betriebswirtschaftlichen Ziel- und Strategieaspekten in eine Konzernbetrachtung miteinbezogen werden müssen.

4.4 Ziele konzernverbundener Unternehmen und Motive der Konzernierung

Konzerne werden – wie auch Einheitsunternehmen – gegründet, um bestimmte Zielvorgaben zu erreichen. Von einer Zielvorgabe wird im betriebswirtschaftlichen Kontext immer dann gesprochen, wenn die Vorstellung über angestrebte, zukünftige Zustände handlungsrelevant ist und im Zusammenhang mit konkreten Problemstellungen und deren Lösung steht³⁸⁰. Folglich wird eine Zielvorgabe einerseits durch Umwelteinflüsse und externe Anspruchsgruppen der Unternehmung geprägt; andererseits üben aber auch unternehmensinterne Interessensgruppen und Entscheidungsträger einen subjektiven Einfluss auf die Zielformulierung aus³⁸¹. Die im Folgenden zu behandelnden Zielelemente begründen ein vielschichtiges Zielsystem des Gesamtkonzerns³⁸², das alle ökonomischen und außerökonomischen Zielvorgaben widerspiegelt, deren Umsetzung im Konzernverbund angestrebt wird³⁸³ und das die Potentiale der einzelnen Konzerngesellschaften zu einem optimalen Gesamtnutzen kombiniert³⁸⁴. Um handlungsleitende Wirkung zu erzielen, müssen aus diesem Zielsystem spezifische Teilziele für die einzelnen Gesellschaften abgeleitet und hinsichtlich Inhalt, Zeitbezug und Ausmaß präzisiert werden³⁸⁵. Dabei kann die Bildung der an die Tochtergesellschaften vergebenen Ziele generell auf drei Arten erfolgen³⁸⁶:

- Die Konzernobergesellschaft gibt ihren Tochtergesellschaften die Ziele zentral und ohne Absprache vor (Top-down-Prozess). Dies ermöglicht die konzeptionelle Konsistenz der Planung sowie die Übereinstimmung der Ziele mit der Konzernvision. Nachteilig kann sich gegebenenfalls aber die zu stark abstrahierte und von der operativen Basis entkoppelte Problembehandlung sowie eine fehlende Motivation nachgeordneter operativer Instanzen auswirken³⁸⁷.
- Die Tochtergesellschaften entwickeln die Ziele, die dann auf der Ebene der Konzernobergesellschaft aggregiert und harmonisiert werden (Bottom-up-Prozess). Die große Gefahr dieses Vorgehens liegt in dem Umstand, dass die den Planungsprozess anführenden, operativen Einheiten nicht immer die Gesamtkonzeption des Konzernverbundes kennen bzw. ausreichend würdigen. Somit kann das Ergebnis der Planung von der konzernweiten Gesamtzielsetzung abweichen.
- Die Zielsysteme werden im Gegenstromverfahren entwickelt, bei dem die beiden zuvor genannten Prozesse gleichzeitig auftreten. Die Konzernleitung gibt die übergeordneten Ziele, Prämissen und Rahmenbedingungen für die weitere Planung vor, die Konzerneinheiten können diese Vorgaben in einem progressiven Rücklauf kommentieren oder verändern.

³⁸⁰ Siehe auch **P. Nagel**, Techniken der Zielformulierung, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 2627.

³⁸¹ Vgl. diesbezüglich auch den koalitionstheoretischen Ansatz zur Konzernentstehung in **Kapitel 4.1.1** dieser Arbeit.

³⁸² Vgl. **E. Scheffler**, Konzernmanagement: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis, S. 39.

³⁸³ Vgl. **J. Hentze, A. Heinecke, A. Kammel**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 18 f.

³⁸⁴ Siehe dazu **G. Wöhe**, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 124 und **W. Hamel**, Zielsysteme, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 2635.

³⁸⁵ Siehe wiederum **E. Scheffler**, Konzernmanagement: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis, S. 33.

³⁸⁶ Vgl. auch **W. Hamel**, Zielsysteme, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 2649 und **K. Theopold**, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 61.

³⁸⁷ Vgl. **J. Löffler**, Entwicklung von globalen Konzernstrategien, S. 39.

Die einzelnen Teilziele können sich auf qualitative oder auf quantitative Aspekte beziehen, so dass ein Mehrzielsystem³⁸⁸ gleichzeitig zu verfolgender Zielsetzungen entsteht³⁸⁹. Für die Beziehungen zwischen den Teilzielen sind diverse Formen von Interdependenzen zu berücksichtigen, so dass neben kongruenten Zielsetzungen auch konkurrierende Zielvorstellungen einzelner Konzerngesellschaften existieren³⁹⁰. Ein grundlegender Zweck der Zielformulierung besteht nun genau darin, potentielle Konflikte aufzudecken und sachbezogen zu behandeln. Dabei kommt der Zielhierarchie – als einer Form der Konflikthandhabung – große Bedeutung zu, da sie ausgehend vom global artikulierten Oberziel, das in der Regel nicht operational ist, die Zielinhalte sukzessive präzisiert und konkretisiert³⁹¹. Dies führt zu einer Rangordnung mit Ober-, Zwischen- und Unterzielen. Für die abgeleiteten Unterziele gilt folglich, dass sie als repräsentativer Teilaspekt der nicht operationalisierten Konzernoberziele angesehen werden können und damit einen Beitrag zur Zielerreichung dieser Oberziele des Gesamtkonzerns leisten³⁹².

Im nachfolgend dargelegten Zielsystem eines Konzernverbundes wird die inhaltliche Komponente einer Zielbildung präzisiert; Zeitbezug und Ausmaß der Zielerreichung werden hingegen nicht näher betrachtet, da diese Parameter situationsabhängig zu bestimmen sind und sich folglich nicht für eine konzernübergreifende Betrachtung eignen. Es liegt ferner die Annahme zugrunde, dass alle Beteiligten des Zielbildungsprozesses nach rationalen Aspekten agieren.

4.4.1 Die Oberziele der Konzernierung

Das oberste Konzernziel ist – wie andere Konzernziele auch – das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses, an dem all jene Personen mitwirken, die eine Beziehung zur Konzernunternehmung aufweisen und persönliche Ziele ökonomischer Art verfolgen, welche mit Hilfe des Konzerns erreicht werden sollen³⁹³. Denn auch die Gründung von Konzernen stellt keinen Selbstzweck dar, sondern dient ihrerseits der Erreichung bestimmter Ziele und Zwecke³⁹⁴. Dies bedeutet, dass die Ziele einer vormaligen Einheitsunternehmung durch den Vorgang der Konzernierung zu unternehmungsallgemeinen Konzernzielen werden, wobei die Ziele nach der Konzernierung identisch bleiben, der Zielträger sich aber vom Einheitsunternehmen zum Konzernverbund wandelt, was wiederum neue Vorgehensweisen zur Zielerreichung zulässt. Der Auslöser für den Prozess der Konzernierung liegt somit in der Erwartung der Unternehmung, durch Abgabe einer Funktion auf eine zu gründende/bereits bestehende, rechtlich selbstständige Gesellschaft oder aber durch Erlangung einer Funktion durch Erwerb/Verpflichtung einer anderen Unternehmung Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu erhalten, die sich in einer effizienteren/effektiveren Zielerfüllung widerspiegeln.

³⁸⁸ Zur Charakterisierung dieses Mehrzielsystems vgl. **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 175 ff.

³⁸⁹ Siehe auch **K.-D. Fessmann**, Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, S. 214 ff., **G. Wöhe**, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 124.

³⁹⁰ Vgl. **W. Hamel**, Zielsysteme, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 2642, **W. Staehle**, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 443, **G. Wöhe**, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 127 f. sowie **J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, S. 112 f.

³⁹¹ Vgl. **W. Hamel**, Zielsysteme, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 2637 und **P. Nagel**, Techniken der Zielformulierung, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 2627 f. sowie **W. Staehle**, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 443.

³⁹² Siehe dazu **W. Hamel**, Zielsysteme, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 2641.

³⁹³ Vgl. dazu **Kapitel 4.1.1** dieser Arbeit.

³⁹⁴ Vgl. auch **W. Staehle**, Management, S. 405.

Unternehmungsallgemeine Konzernziele sind somit hinsichtlich des Zielinhaltes weitgehend deckungsgleich mit einzelunternehmerischen Zielen; der gesteigerte Grad der Zielerreichung dient hierbei als Motiv für eine Konzernierung.

Im Gegensatz zu diesen unternehmungsallgemeinen Konzernzielen bezeichnen „reine“ Konzernziele diejenigen unternehmerischen Zielsetzungen, die nur mit der Organisationsform Konzern als Mittel zum Zweck erreichbar scheinen. Als reines Konzernziel kann damit die Generierung eines Konzernmehrwertes identifiziert werden, der darin zum Ausdruck kommt, dass der Wert des Gesamtkonzerns höher sein muss als die bloße Summe der Werte der einzelnen Konzernunternehmen – und damit eines vergleichbaren Einheitsunternehmens. Dabei muss zwangsläufig – im Gegensatz zur Führungsorganisation im Einheitsunternehmen – ein entsprechender Wertbeitrag der Konzernführung als Nachweis der Existenzberechtigung des Konzerns vorhanden sein, denn diese stellt als Repräsentant der einheitlichen Leitung durch ihre steuernden und koordinierenden Aktivitäten den originären Ansatzpunkt für eine Mehrwertgenerierung dar³⁹⁵. Die reinen Konzernziele werden ihrerseits wiederum durch die unternehmungsallgemeinen Konzernziele, die aber nun in ihrem konzernspezifischen Kontext zu berücksichtigen sind, operationalisiert und umgesetzt. Oder anders formuliert: Durch die Orientierung am Konzernmehrwert wird ein unternehmungsallgemeines Zielsystem konzernspezifisch.

Konzernbildung und Konzernwachstum orientieren sich demnach, wie jegliches unternehmerische Handeln, an den abstrakten Oberzielen der nachhaltigen Steigerung des Unternehmens-/Konzernwertes und der Existenzsicherung des Konzerns als Ganzes³⁹⁶, was allerdings nicht gleichbedeutend sein muss mit der Existenzsicherung einzelner abhängiger Konzerngesellschaften³⁹⁷. Aus diesem reinen Konzernoberziel konstituiert sich dann das unternehmungsallgemeine ökonomische Oberziel des Konzernverbundes, die Gewinnmaximierung³⁹⁸, da die reinen Konzernziele – wie bereits erwähnt – durch unternehmungsallgemeine Ziele operationalisiert und umgesetzt werden. Der Unternehmensgewinn drückt sich in der Differenz von Ertrag und Aufwand aus, wodurch eine zweite Zielebene entsteht, die sich aus diesem Zusammenhang ableitet. Zum einen sind hier die Ziele und Maßnahmen zur Kostensenkung anzuführen, zum anderen müssen ertragssteigernde Zielsetzungen und Vorgehensweisen berücksichtigt werden. In einem weiteren Schritt lassen sich aus den ertragssteigernden und aufwandsenkenden Zielsetzungen unternehmungsallgemeine betriebswirtschaftliche Unterziele eines Konzernverbunds ableiten, die gleichzeitig konkrete Maßnahmen und Handlungsanweisungen zur Erreichung der übergeordneten Motive implizieren³⁹⁹. Die klassischen ökonomischen Ziele sind zudem noch durch Sozialziele und Anpassungsziele zu erweitern, die ebenfalls einen Beitrag zum Oberziel des Konzerns leisten⁴⁰⁰.

³⁹⁵ Siehe **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 14 f.

³⁹⁶ Siehe dazu **M. Glaum, J. Lindemann**, Externes Wachstum – Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 275 und auch **Kapitel 4.1.1** dieser Arbeit als theoretische Herleitung dieses Oberziels.

³⁹⁷ Vgl. **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 33.

³⁹⁸ Vgl. auch **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 968 f.

³⁹⁹ Siehe **A. Picot, H. Dietl, E. Franck**, Organisation – Eine ökonomische Perspektive, S. 421 ff.

⁴⁰⁰ Zur zunehmenden Bedeutung von Sozial- und Anpassungszielen siehe vertiefend **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 78 f., **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 176 f. sowie **G. Schanz**, Organisationsgestaltung, S. 67 ff.

4.4.2 Die Zwischenziele einer Konzernierung – Quantitatives und qualitatives Wachstum des Konzerns

Das quantitative Konzernwachstum kann allgemein als Veränderung der Unternehmens- bzw. Geschäftsentwicklung beschrieben werden. Dabei kommt es zum Anwachsen offensichtlicher Größen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl oder Anzahl der Gesellschaften⁴⁰¹. Es stellt sich folglich die Frage, wie dabei die Entwicklung des Konzerns eindeutig zu ermitteln ist. Bei der Verwendung quantifizierbarer Größen kann entweder eine ein- oder aber eine mehrdimensionale Messung des Konzernwachstums erfolgen. Eindimensionale Kriterien erscheinen insofern problematisch, da Parameter wie Umsatz, Bilanzsumme oder Mitarbeiterzahl der Komplexität der Bestimmung des Konzernvolumens kaum gerecht werden. Bei Verwendung mehrerer Kriterien erschwert hingegen das auftretende Gewichtungproblem eine objektiv valide Bestimmung⁴⁰². Deshalb erscheint eine quantitative Unternehmensbewertung als ganzheitliches Zielkriterium notwendig, bei der sich der Wert aller unternehmerischen Potentiale in einer Maßzahl verdichtet. Dazu stehen substanz-, markt- und ertragsorientierte Bewertungsverfahren zur Verfügung⁴⁰³.

Die Verfolgung geeigneter qualitativer, strategischer Zielsetzungen kann den Aufbau langfristiger Erfolgspotentiale eines Konzerns sicherstellen, so dass eine Veränderung der relativen Positionierung des Konzerns gegenüber Wettbewerbern bewirkt wird. Eine positive qualitative Unternehmensentwicklung liegt folglich auch dann vor, wenn es aufgrund einer Intensivierung des Aufbaus neuer strategischer Erfolgspotentiale zu einem kurzfristigen Rückgang quantitativ-finanzieller Zielindikatoren kommt⁴⁰⁴. Ausschlaggebend ist hierbei die qualitative Weiterentwicklung des Konzerns, die wiederum in einer verbesserten strategischen Positionierung im Wettbewerb zum Ausdruck kommt.

Die aufgezeigten qualitativen und quantitativen Zielsetzungen machen es erforderlich, abschließend noch eine Ordnungsstruktur herzustellen, die quantitativ-finanzielle und qualitativ-strategische Zielsetzungen aufgrund ihrer Beziehungen zueinander in eine Hierarchie einfügt. Dabei soll die Maximierung des Konzernwertes als grundlegende Zielfunktion gewählt werden. Die Wertmaximierung muss unter der Nebenbedingung „Erzielung von strategischem Nutzen“ erfolgen, um durch die Einbeziehung strategischer Potentiale auch eine langfristige Wertsteigerung zu gewährleisten. Wird also im Folgenden von Wertmaximierung gesprochen, so ist darunter die Maximierung des Unternehmenswertes unter qualitativ-strategischen Nebenbedingungen zu verstehen. Als Konsequenz daraus erfolgen Investitionen zum Beispiel nur in solchen Geschäftsfeldern, die grundsätzlich eine strategische Bedeutung für den Konzern aufweisen⁴⁰⁵.

Da in einem Konzern die extern am Markt bezogenen Leistungen in innerbetrieblichen Prozessen kombiniert und wieder an den Markt abgegeben werden, lassen sich die operationalisierten Einflussgrößen und Zielsetzungen auf der untersten Zielebene des Zielsystems in zwei Gruppen einteilen. Einerseits wird der Gewinn durch

⁴⁰¹ Siehe dazu **W. Popp**, Wachstum durch Innovationsmanagement, in: **Wissenschaftsmanagement**, 6/2000, S. 24.

⁴⁰² Vgl. dazu vertiefend **K. Bleicher**, Das Konzept Integriertes Management, S. 440.

⁴⁰³ Siehe vertiefend **A. Meichelbeck**, Unternehmensbewertung im Konzern, S. 1 und S. 24 ff. und **F. Pfingsten**, Shareholder-Value im Lebenszyklus, Methoden einer marktwertorientierten Unternehmensführung, S. 19 ff.

⁴⁰⁴ Siehe auch **K. Bleicher**, Das Konzept Integriertes Management, S. 408.

⁴⁰⁵ Siehe **D. J. Teece**, Understanding Corporate Coherence, in: **Journal of Economic Behaviour and Organization**, 23/1994, S. 18 f.

unternehmensexterne, am Markt gegebene Faktoren beeinflusst und andererseits haben unternehmensinterne Gestaltungen Auswirkungen auf die Gewinnentwicklung des Konzernverbunds. Deshalb soll im Folgenden aufgezeigt werden, welche operationalisierten externen und internen Unterziele und Vorgehensweisen sich aus den genannten Konzernober- und -zwischenzielen ableiten lassen und welche Maßnahmen und Handlungsweisen damit verbunden sind. Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass die unternehmungsallgemeinen Ziele nunmehr in einem konzernspezifischen Kontext zu beurteilen sind, so dass bei einer Bewertung der einzelnen Zielkriterien immer auch eine Berücksichtigung der besonderen Organisationsform des Konzerns stattfinden muss.

4.4.3 Unternehmensinterne Unterziele der Konzernierung

Zu den unternehmensinternen Zielen gehören jene Aspekte, deren jeweiliger Zielparameter innerhalb der Konzernunternehmung liegt. Die in dieser Untersuchung durchgeführte empirische Erhebung umfasste die nachfolgend angeführten Unterziele einer Konzernierung⁴⁰⁶, die sich ihrerseits aus den bereits dargestellten allgemeinen theoretischen Erklärungsmodellen und Theorieansätzen zur Konzernierung ableiten⁴⁰⁷.

4.4.3.1 Anpassungsfähigkeit der Organisationsstruktur und Flexibilität

Die Konzernierung kann unter dem Aspekt der Anpassung der Organisationsstruktur eines Unternehmens ein adäquates Mittel sein, um auf veränderte Umfeldfaktoren und Unternehmungsstrategien zu reagieren. Veränderungen können sich dabei unternehmensintern sowie unternehmensextern auf den relevanten Märkten und im Wettbewerb ausdrücken. Sie können generell sozialer, betriebswirtschaftlicher oder rechtlicher Natur sein. Mit einer Anpassung ihrer Organisationsstruktur versucht die Unternehmung, sich aus der Veränderung der Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen ergebende Chancen zu nutzen oder Risiken und Gefahren abzuschwächen. Durch die Ausgliederung von Funktionen/Unternehmensteilen in rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften wird dabei eine größere organisatorische Flexibilität erzielt als im Einheitsunternehmen⁴⁰⁸. Organisatorische Flexibilität kann des weiteren auch dadurch zum Ausdruck kommen, dass die Organisationsform des Konzerns in ihren Ausprägungen eine besondere Berücksichtigung lokaler und spezifischer Anforderungen einzelner Marktsegmente ermöglicht, die in einem zentralistischen Einheitsunternehmen so nicht gegeben ist.

4.4.3.2 Effizienzsteigerung bei der Ressourcennutzung und Verbundeffekte

Verbundeffekte kommen im güterwirtschaftlichen Bereich auf verschiedene Weise zur Geltung. Angestrebt wird grundsätzlich eine Erhöhung des Auslastungsgrades der jeweils eingesetzten Ressourcen durch Bündelung von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen auf dabei benötigte, gleichartige Produktionsfaktoren – insbesondere technische Anlagen.

⁴⁰⁶ Der Zielkatalog wurde erstellt anhand einer Untersuchung von K. Macharzina zu den Zielinhalten von Unternehmen und entsprechend des in dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstandes Konzern modifiziert. Vgl. **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 177.

⁴⁰⁷ Vgl. dazu die **Kapitel 4.1 bis 4.3.5** dieser Arbeit.

⁴⁰⁸ Zu dieser Feststellung vgl. auch **K. Bleicher**, Organisation, Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 628 und **E. Scheffler**, Konzernmanagement – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführung, S. 3.

Im Beschaffungsbereich führt die Bündelung und Koordination der Nachfrage der einzelnen Konzerngesellschaften in einer zentralen Beschaffungsfunktion zu einer Erhöhung der Verhandlungsmacht und damit zu verbesserten Preis- und Leistungskonditionen⁴⁰⁹.

Positive Synergieeffekte im Produktionsbereich ergeben sich aus der Senkung der Investitionskosten durch die Auslastung bisher ungenutzter Kapazitäten oder der Erhöhung der Seriengröße. Diese Verbundeffekte bewirken ferner die Verringerung von Leerlauf- und Stillstandszeiten⁴¹⁰. Darüber hinaus kann aber auch eine mehrgleisige Produktionsstruktur angestrebt werden, bei der die produzierten Güter identische Merkmale aufweisen, was zu einer schnelleren Auftragsabwicklung führt und eine gezielte Auftragsverteilung im Hinblick auf Lagerhaltungskosten oder auch Wechselkursschwankungen ermöglicht.

Im Absatzbereich ist neben der Zusammenfassung absatzwirtschaftlicher Tätigkeiten auch zu bedenken, dass durch die gemeinsame Werbung mit dem Markennamen einer erfolgreichen Gesellschaft deren positives Image auf die Produkte der anderen Konzerngesellschaften übertragen werden kann.

Die zunehmende Bündelung gleichartiger Tätigkeiten führt zu einer gesteigerter Spezialisierung der Aufgabenträger. Dies bewirkt einerseits ein Zunehmen der Lerneffekte, da Wissen durch die Spezialisierung erworben, optimiert und gespeichert wird. Hinzu kommt, dass der entstandene Wissensvorsprung der spezialisierten Gesellschaft auch gleichzeitig den anderen Konzerngesellschaften zur Verfügung steht⁴¹¹. Andererseits führt eine Spezialisierung wiederum zu sinkenden Rüstkosten, da z.B. Arbeitsabläufe und Maschinen auf eine langfristige und gleichbleibende Produktion ausgelegt sind. Die Produktivität nimmt in diesen Funktionsbereichen zu⁴¹².

4.4.3.3 Verringerung der Zahl der Entscheidungssituationen und Entlastung des Managements

Durch die Übertragung gleicher Aufgabenstellungen und gleichartiger Probleme auf den selben Funktionsträger können einheitliche Lösungen auf mehrere Aufgaben angewendet und Lerneffekte erzielt werden. Gleichzeitig kommt es zu einer Verringerung innerbetrieblicher Informations- und Entscheidungswege. Lange Wege zwischen den operativen und dispositiven Einheiten eines Konzerns können neben hohen Kosten zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen und dadurch zu unzureichender Flexibilität und Reaktionsfähigkeit führen. Um dies zu vermeiden, sollte die Zahl der Schnittstellen zwischen den Funktionen so gering wie nötig gehalten werden und die operativen Entscheidungsträger nahe am entsprechenden Marktsegment angesiedelt sein. Einhergehend kommt es bei einer Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die operativen Konzerneinheiten auch zu einer Entlastung des obersten Konzernmanagements⁴¹³. Denn mit zunehmender Unterschiedlichkeit der Geschäftsbereiche wird auch der Komplexitätszuwachs so immens, dass dies langfristig zu einer Überlastung der Konzernspitze führt, die dann ihren strategischen Führungsaufgaben nicht mehr gerecht werden kann⁴¹⁴. Die Konzernierung ermöglicht der Konzernführung folglich die Konzentration auf strategische Aufgaben⁴¹⁵.

⁴⁰⁹ Siehe **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale, S. 65.

⁴¹⁰ Vgl. **W. Krüger**, Konsequenzen der Globalisierung für Strategien, Fähigkeiten und Strukturen der Unternehmung, in: **F. Giesel, M. Glaum (Hrsg.)**, Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, S. 20 ff.

⁴¹¹ Vgl. **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale, S. 67.

⁴¹² Siehe dazu auch **M. Reiß**, Arbeitsteilung, in: **E. Frese (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Organisation, S. 173 ff.

⁴¹³ Siehe **T. Mellewig**, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 18.

⁴¹⁴ Vgl. **K. Theopold**, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 41.

⁴¹⁵ Vgl. auch **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 58.

4.4.3.4 Verbesserung der Innovationsfähigkeit

Die Spezialisierung in den neu geschaffenen, gebündelten Aufgabenbereichen ermöglicht eine verstärkte Konzentration auf die Kernaufgaben. Neben Skaleneffekten bewirkt dies eine verstärkte Wettbewerbsfähigkeit durch Bildung von Fachwissen und verbessert damit die Innovationsfähigkeit des gesamten Konzerns. Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen sowie die Marktnähe der operativen Konzerneinheiten trägt zudem zu einer optimalen Entfaltungsmöglichkeit innovativer Projekte bei.

4.4.3.5 Veränderung der Aufwands- und Kostenstruktur

Durch die Verlagerung einer Funktion auf rechtlich selbstständige Konzerngesellschaften kann die auslagernde Konzerngesellschaft deren Leistungen künftig nach Bedarf beziehen. Bisherige Fixkosten können dadurch aus Sicht der auslagernden Gesellschaft – nicht jedoch aus Sicht des gesamten Konzerns – in variable Kosten umgewandelt werden. Daneben ergibt sich aus der Leistungsverrechnung zwischen den Funktionsträgern im Konzern eine erhöhte Kostentransparenz, ein gesteigertes Kostenbewusstsein sowie eine bessere Kontrollierbarkeit der Kosten.

Innerbetrieblich motivierte Funktionsverlagerungen können des Weiteren vorbereitende Maßnahmen einer Veräußerung einer Konzerngesellschaft oder einer Börseneinführung darstellen, denn hierbei werden den betroffenen Konzernbereichen die dazu erforderlichen Funktionen übertragen⁴¹⁶. Im umgekehrten Fall, beim Erwerb eines Unternehmens, finden zur Integration der neu hinzugekommenen organisatorischen Einheiten ebenfalls regelmäßige Funktionsverlagerungen statt, um Synergieeffekte zu nutzen. So zum Beispiel durch Zusammenlegung gleicher Aufgaben in den Bereichen Beschaffung oder Vertrieb.

4.4.3.6 Managereigeninteressen

Bei der Nennung der Motive und Ziele einer Konzernierung darf nicht vergessen werden, dass die beteiligten Personen individuelle Vorstellungen und Ziele verfolgen, die mit der Entwicklung des Konzerns untrennbar verbunden sind⁴¹⁷. Da die Manager in der Regel die Initiatoren der Konzernierung sind, würden sie eine solche Vorgehensweise sicher nicht betreiben, wenn dies nicht in ihrem eigenen Interesse läge⁴¹⁸. So strebt das Management durch die Art und Weise der Konzernführung oftmals die Verwirklichung eigener Visionen an, die nicht zwangsläufig im Interesse der Anteilseigner liegen müssen⁴¹⁹. Macht, Profilierung, gesellschaftlicher Status oder Einkommen sind personenbezogene Faktoren, die sich ebenfalls durch eine Konzernierung fördern lassen⁴²⁰; umgekehrt aber auch eine solche vorantreiben, wenn dies aus Sicht der Anteilseigner unvorteilhaft erscheint. Das Management besitzt insbesondere in großen und diversifizierten Konzernen einen Informationsvorteil gegenüber den Anteilseignern, den es zur Umsetzung der eigenen Interessen nutzen kann⁴²¹. Gleichzeitig ist es den Managern dadurch auch leichter möglich, die eigenen Handlungen, deren Erfolg

⁴¹⁶ So zum Beispiel eine eigenständige Materialbeschaffung oder ein eigenständiger Vertrieb.

⁴¹⁷ Siehe dazu auch die Ausführungen zur Agency-Theorie im **Kapitel 4.3.2** dieser Arbeit.

⁴¹⁸ So auch **G. Schmidt**, Anreiz und Steuerung in Unternehmenskonglomeraten, S. 41.

⁴¹⁹ Siehe **H. Kalfass**, Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: **E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.)**, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, S. 40.

⁴²⁰ Vgl. diesbezüglich **E. Scheffler**, Konzernmanagement – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführung, S. 4.

⁴²¹ Siehe auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 91.

oder Misserfolg sowie die wirtschaftliche Entwicklung der Konzerngesellschaft gegenüber den Anteilseignern zu verschleiern.

4.4.3.7 Managermotivation

Nach der Gründung oder dem Erwerb von Tochtergesellschaften entstehen neue Führungspositionen in diesen Unternehmen, die durch das Management des Stammhauses zu besetzen sind. Diese Möglichkeit, rechtlich eigenständige Unternehmungen führen zu können, stellt für das Management einen nicht zu unterschätzenden Motivationsfaktor dar, zumal damit auch ein deutlicher Prestige- und Machtzuwachs verbunden ist⁴²². Neben dem Prestigegewinn führt auch der mit der rechtlichen Selbstständigkeit einhergehende, größere Handlungs- und Gestaltungsspielraum zu einer gesteigerten Motivation des Managements⁴²³.

4.4.3.8 Finanzwirtschaftliche Synergiemöglichkeiten

Die Ausnutzung finanzwirtschaftlicher Synergiemöglichkeiten im Rahmen eines konzernweiten, zentralen Kapitalmanagements ermöglicht eine vereinfachte Beschaffung von Fremdkapital, da eine Finanzierungsgesellschaft die gebündelte Nachfragemacht des gesamten Konzerns auf den Kapital- und Geldmärkten zur Geltung bringt, was zu günstigeren Konditionen auch für die anderen Konzerneinheiten führt⁴²⁴. Zudem können sich die Konzerngesellschaften gegenseitig durch die Bereitstellung von Sicherheiten unterstützen, woraus ebenfalls günstigere Kreditkonditionen resultieren⁴²⁵.

Ein weiterer Vorteil besteht in der Möglichkeit des konzerninternen Finanzausgleichs. Die konzernweite Koordination der Finanzierung erlaubt den Transfer freier Mittel einzelner Konzerngesellschaften nach Rentabilitätsaspekten oder aber zur Beseitigung momentaner finanzieller Engpässe. Daher ist in den einzelnen Konzerngesellschaften eine geringere Liquiditätsreserve als bei wirtschaftlicher Selbstständigkeit einzukalkulieren und die somit verfügbaren Finanzmittel können für alternative Investitionsprojekte verwendet werden.

4.4.3.9 Empirische Überprüfung der Bedeutung konzerninterner Zielsetzungen

Welche Bedeutung die befragten Konzerne den differenzierten und operationalisierten Unterzielen sowohl im Rahmen der Konzernentstehung als auch der Konzernentwicklung einräumen, ist Gegenstand der nachfolgenden Analyse. Unterschieden werden soll dabei hinsichtlich der Bedeutung einzelner Ziele bei der Konzernentstehung und bei dem Prozess der Konzernentwicklung, um eventuelle Trends kenntlich zu machen.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass bei der Konzernentstehung effizienzorientierte Motive, insbesondere auch die finanzwirtschaftlichen Synergien, und organisatorische Ziele überwogen. Die Unternehmen versprachen sich von der Konzernierung die Erzielung von Skaleneffekten und strebten eine flexible, den Anforderungen der Umwelt angepasste Unternehmungsstruktur an. Daneben spielte die Verbesserung von Innovationsfähigkeit und Kostenstruktur für alle Konzerne eine bedeutende Rolle. Die Konzernierung diente somit als

⁴²² Vgl. **K. Theopold**, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 42.

⁴²³ Siehe **T. Mellewig**, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 18.

⁴²⁴ So auch **E. Scheffler**, Konzernmanagement – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführung, S. 122 f.

⁴²⁵ Vgl. **K. Theopold**, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 41.

Instrument zur Verwirklichung von Verbundeffekten, die in einem Einheitsunternehmen so nicht erzielbar schienen. Auffällig ist allerdings die geringe Bedeutung managerorientierter Motive. Managerentlastung, Managermotivation und Managerinteressen spielten nur eine untergeordnete Rolle. Der Grund hierfür kann darin zu sehen sein, dass zu der Zeit, in der viele Konzerne entstanden, die Unternehmensführung die gleichen Interessen verfolgte wie die Anteilseigner, da es sich um Familienkonzerne handelte, bei denen Familienmitglieder wichtige Funktionen in der Konzernleitung wahrnahmen. Eine Principal-Agent-Problematik bestand aufgrund der Kongruenz von Entscheidungskompetenz und Kapitalbesitz folglich nicht.

Abbildung 25: Die Bedeutung einzelner interner Zielsetzungen bei der Konzernentstehung

Unterziele und Motive einer Konzernbildung (Mehrfachnennungen möglich)	Alle antwortenden Konzerne (n = 32)	
	absolut	Rang
Anpassung der Organisationsstruktur	21	2
Effizienzsteigerung und Skaleneffekte	26	1
Entlastung des Managements	2	5
Verbesserung der Kostenstruktur	15	3
Verbesserung der Innovationsfähigkeit	15	3
Managerinteressen	1	6
Managermotivation	4	4
Finanzwirtschaftliche Synergien	21	2

Basis: 32 Konzerne der Fallstudie.

Des weiteren kann festgehalten werden, dass es bei den Motiven der Konzernbildung keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Gesamtfallstudie und denen der beiden Teilmengen gibt. Dies liegt daran, dass die aufgestellte Unterteilung der Konzernformen zu Zeit der Konzernentstehung so noch nicht existent und relevant war, denn die Konzernbildung ging von ähnlich strukturierten Einheitsunternehmen aus, so dass folglich auch gleichartige Ziele einer Konzernierung angenommen werden können. Dies wird durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt; alle Konzerne weisen in Bezug auf ihre Konzernierungsmotive einen gemeinsamen Ausgangspunkt auf.

Abbildung 25a: Interne Zielsetzungen der Konzernentstehung bei operativer und strategischer Holding

Unterziele und Motive einer Konzernbildung (Mehrfachnennungen möglich)	Operative Holding (n = 9)		Strategische Management-Holding (n = 23)	
	absolut	Rang	absolut	Rang
Anpassung der Organisationsstruktur	2	3	15	2
Effizienzsteigerung und Skaleneffekte	4	1	18	1
Entlastung des Managements	0	4	2	7
Verbesserung der Kostenstruktur	3	2	10	4
Verbesserung der Innovationsfähigkeit	3	2	9	5
Managerinteressen	0	4	1	8
Managermotivation	0	4	4	6
Finanzwirtschaftliche Synergien	4	1	13	3

Basis: 9 operative und 23 strategische Holding-Konzerne der Fallstudie.

Im Rahmen der Konzernentwicklung dominieren eindeutig die qualitativen Zielkriterien der Verbesserung der Kostenstruktur, der finanzwirtschaftlichen Synergieeffekte und der Erzielung von Skaleneffekten. Die Verbesserung der Innovationsfähigkeit und die Flexibilität der Organisationsstruktur stellen weitere bedeutsame Motive in der Zielsetzung der Konzerne dar. Die genannten Motive weisen allesamt eine direkte Verbindung zur organisatorischen Ausgestaltung des Konzernverbunds auf. Es kann daher gefolgert werden, dass die Konzerne ein – aus ihrer Perspektive – optimales Verhältnis von Struktur und Strategie/Umwelt⁴²⁶ zu erreichen suchen und somit organisatorischen Anpassungen an die Umweltbedingungen durch Konzernentwicklung eine entsprechende Bedeutung zumessen. Denn einhergehend kommt es im Vergleich zu den anfänglichen Konzernierungsmotiven zu einer Bedeutungszunahme von kostenstrukturellen Aspekten und der Innovationsfähigkeit des Konzerns. Die Ursachen hierfür sind in der Veränderung der Umfeldbedingungen zu sehen, die ihrerseits in der Knappheit der Ressourcen, der Dynamik, Globalisierung und Transparenz der Marktsegmente sowie der stark verkürzten Produkt-Lebens-Zyklen zum Ausdruck kommen. Denn dies erfordert gleichzeitig eine stärkere Berücksichtigung qualitativer Zielaspekte. Insbesondere durch die Globalisierung steigt die Zahl der Wettbewerber und damit der Wettbewerbsdruck für den gesamten Konzernverbund, so dass Kostensituation und Innovationsfähigkeit überlebenswichtig werden. Die interne Ausgestaltung der „Organisationsform Konzern“ beeinflusst letztendlich die genannten Parameter und folglich auch die Existenzberechtigung des Konzernverbundes. Die Effizienz der Organisation, die sich in den Merkmalen Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Kostenreduktion widerspiegelt, nimmt damit konsequenterweise eine bedeutende Position im Zielsystem des Konzernverbunds ein.

⁴²⁶ Vgl. dazu **Kapitel 4.2** dieser Arbeit.

Abbildung 26: Die Bedeutung einzelner interner Zielsetzungen bei einer Konzernentwicklung

Unterziele und Motive einer Konzernentwicklung (Mehrfachnennungen möglich)	Alle antwortenden Konzerne (n = 32)	
	absolut	Rang
Anpassung der Organisationsstruktur	19	3
Effizienzsteigerung und Skaleneffekte	24	1
Entlastung des Managements	2	5
Verbesserung der Kostenstruktur	24	1
Verbesserung der Innovationsfähigkeit	20	2
Managerinteressen	1	6
Managermotivation	7	4
Finanzwirtschaftliche Synergien	24	1

Basis: 32 Konzerne der Fallstudie.

In der strategischen Management-Holding spielen Effizienzsteigerung und finanzwirtschaftliche Synergieaspekte eine bedeutende Rolle, da der Generierung und Verteilung des Kapitals eine ausschlaggebende Bedeutung in der Entwicklung des Konzerns zukommt und folglich als wichtiges Steuerungsinstrument der Konzernführung angesehen werden kann. Im Vergleich zum Zielsystem der Konzernentstehung ist bei den finanzwirtschaftlichen Synergien somit eindeutig ein Bedeutungszuwachs zu verzeichnen. Auch die Anpassungsfähigkeit der Organisationsstruktur ist in der Management-Holding weiterhin von großer Bedeutung, da hier das Führungskonzept auf eine weitreichende Autonomie und Ergebnisverantwortung der Tochtergesellschaften abzielt und die Betätigung in komplexen und diversifizierten Marktsegmenten eine grundsätzliche Anpassung der Organisationsstrukturen an Veränderungen voraussetzt. Diese Zielsetzung geht in der Management-Holding konsequenterweise einher mit der Verbesserung der gesamten Kostenstruktur. Schließlich gilt es noch die Innovationsfähigkeit zu nennen. Die dezentralen Strukturen, die weitreichende Autonomie sowie das marktnahe Spezialwissen der Konzerneinheiten der Management-Holding liefern sehr gute Voraussetzungen für innovative Projekte; der gleichzeitige Bedeutungszuwachs dieses Ziels ist daher nicht weiter verwunderlich.

Allerdings wird auch im Rahmen des Konzernwachstums managerorientierten Motiven nur eine äußerst geringe Bedeutung zugemessen, so dass die dazu aufgezeigten theoretischen Erklärungsmodelle zwar als plausibel angesehen werden können, in der Praxis allerdings nur im Einzelfall von Bedeutung sind. Eine Ausnahme bildet hier lediglich die Managermotivation, deren Stellenwert sich verbessern konnte. Dies kommt dadurch zustande, dass die dezentralen Strukturen und die Intention der Management-Holding eigenverantwortlich handelnde Leitungsorgane der Tochtergesellschaften begünstigen, die den Status des Managements aufwerten – vom Geschäftsbereichsleiter zum Vorstand eines eigenen Unternehmens.

Abbildung 26a: Interne Zielsetzungen einer Konzernentwicklung bei operativer und strategischer Holding

Unterziele und Motive einer Konzernentwicklung (Mehrfachnennungen möglich)	Operative Holding (n = 9)		Strategische Management-Holding (n = 23)	
	absolut	Rang	absolut	Rang
Anpassung der Organisationsstruktur	2	3	15	2
Effizienzsteigerung und Skaleneffekte	4	1	17	1
Entlastung des Managements	0	4	2	4
Verbesserung der Kostenstruktur	4	1	15	2
Verbesserung der Innovationsfähigkeit	3	2	15	2
Managerinteressen	0	4	1	5
Managermotivation	0	4	7	3
Finanzwirtschaftliche Synergien	4	1	17	1

Basis: 9 operative und 23 strategische Holding-Konzerne der Fallstudie.

In der operativen Holding dominieren kostensenkende und effizienzsteigernde Motive. Die Verbesserung der Kostenstruktur hat im Zielsystem sogar noch deutlich an Bedeutung gewonnen. Dies deckt sich mit der zentralistischen Intention der operativen Holding, die auf die Nutzung von Verbundeffekten und auf eine Kostenreduktion durch die Vorteile der Zentralisierung abzielt. Folglich besitzen auch die angestrebten Synergieeffekte im finanzwirtschaftlichen Bereich eine hervorzuhebende Bedeutung. Innovationsfähigkeit und die Flexibilität der Organisationsstruktur spielen dagegen nur eine nachgeordnete Rolle. Dies kann wiederum mit der zentralistischen und homogenen Ausrichtung der operativen Holding begründet werden. Dementsprechend besitzen auch die managerorientierten Motive keine nennenswerte Bedeutung, da der Handlungs- und Entfaltungsfreiraum der Gesellschaften und ihrer Leitungsorgane im Konstrukt der zentral geführten, operativen Holding sehr begrenzt ist.

4.4.4 Unternehmensexterne Unterziele der Konzernierung

Konzernierungsprozesse werden aber nicht nur aus unternehmensinternen Gründen vorgenommen, sondern erfolgen auch zur Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit an externen, am Markt gegebenen Zielparametern⁴²⁷. Dabei sind alle Märkte relevant, zu denen der Konzern in Beziehung steht, wie Absatz- und Beschaffungsmärkte, Finanzmärkte oder Arbeitsmärkte. Hinsichtlich der Erreichung der Konzernoberziele lassen sich die folgenden, unternehmensexternen Unterziele ableiten⁴²⁸.

4.4.4.1 Markterschließung und Kundennähe

Unter diesem Gesichtspunkt dienen Konzernierungsaktivitäten überwiegend dazu, die jeweilige Funktion für die Zukunft in einem bestimmten Marktraum anzusiedeln und infolge

⁴²⁷ Siehe **M. Porter**, Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, S. 20 ff., **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 33 und **F. Hoffmann**, Führungsorganisation, Band I, S. 97 ff.

⁴²⁸ Der Zielkatalog wurde erstellt anhand einer Untersuchung von K. Macharzina zu den Zielinhalten von Unternehmen und entsprechend des in dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstandes Konzern modifiziert. Vgl. **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 177.

größerer Marktnähe von dessen Vorteilen zu profitieren⁴²⁹. Die Marktnähe ist allerdings für die einzelnen Funktionen von unterschiedlicher Bedeutung. Nachgelagerte Funktionen wie Absatz oder Kundendienst sind in der Regel nahe an den Kundenmärkten anzusiedeln, während vorgelagerte und flankierende Funktionen wie Beschaffung oder Personalwesen in der Regel nicht in Kundennähe liegen müssen⁴³⁰. Im Beschaffungs- und Produktionsbereich werden mit Funktionsverlagerungen in Räume mit einem hohen Angebot an Rohstoffen und Energieträgern vor allem Kostensenkungen angestrebt. Absatzpolitische Aspekte führen zur Verlagerung der Funktionen Absatz und Produktion in die Abnehmermärkte, um die Produktion und die Vertriebswege an der jeweiligen Kultur und den spezifischen lokalen Anforderungen der Zielkunden auszurichten, Marktpräsenz zu zeigen, einen höheren Bekanntheitsgrad zu erwerben und sich Kundenkreise zu sichern oder zu erschließen⁴³¹. Denn eine erhöhte lokale Präsenz führt langfristig zu einer Vertiefung der Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Zulieferern. Daraus resultieren dann wiederum ein verbessertes Produktdesign, eine gesteigerte Sensibilität gegenüber den Kundenwünschen und ein optimierter Kundenservice.

4.4.4.2 Erschließung neuer Technologien

Hinzu kommt aber auch eine mögliche Erschließung neuer Technologien auf technisch höher entwickelten Märkten⁴³². Ein Konzernunternehmen nutzt das vorhandene Wissen und die höher entwickelte Technik auf anderen regionalen Märkten durch Entsendung der eigenen Mitarbeiter oder durch Rekrutierung einheimischer Mitarbeiter. Anschließend werden die gesammelten Erfahrungen transferiert und dem gesamten Konzern zur Verfügung gestellt, was zu einer verbesserten Kostenstruktur und innovativen Produkten führt.

4.4.4.3 Risikodiversifizierung

Zu nennen ist auch die Möglichkeit der Risikodiversifizierung. Durch die dislozierte Ansiedlung von Betriebsstätten und einer verteilten Investitionstätigkeit in mehreren Ländern wappnet sich der Gesamtkonzern gegen standortspezifische Risikofaktoren. Dies können zum Beispiel unklare politische Verhältnisse oder auch unvorhersehbare Absatzschwierigkeiten sein. Die regionale und dezentrale Verteilung von Funktionen ermöglicht eine Abschwächung der Auswirkungen potentieller Risiken. Denn oftmals sind bestimmte Ereignisse regional begrenzt oder wirken sich auf den diversen regionalen Märkten unterschiedlich bzw. unterschiedlich stark aus, so dass die Präsenz des Konzernunternehmens auf mehreren Märkten eine kompensierende Wirkung haben kann. Folglich wirken sich dann auch Absatz- oder Liquiditätsprobleme einer Gesellschaft nicht zwangsläufig auf andere Konzerngesellschaften aus.

⁴²⁹ Siehe **D. Hahn**, Führung und Führungsorganisation, in: **Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung**, 2/1988, S. 125.

⁴³⁰ Siehe auch **M. Porter**, Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, S. 25.

⁴³¹ Siehe **H. Kuckhoff, R. Schreiber**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung aus Sicht der Betriebsprüfung, S. 322 f.

⁴³² Vgl. auch **H. Baumhoff, R. Bodenmüller**, Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 488 f., **M. Burkert**, Reallokation von betrieblichen Funktionen und Risiken im international tätigen Konzern, in: **H.-J. Kleineidam (Hrsg.)**, Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung, S. 510 ff.

4.4.4.4 Reduzierung der Lohn- und Materialkosten

Die Nähe zu den Ressourcenmärkten sowie unterschiedliche regionale Preisgefüge können einen kostengünstigeren Einkauf von Rohstoffen ermöglichen. Oftmals gehen damit auch Verbesserungen in der Qualität der Produktionsfaktoren einher, da das Konzernunternehmen vor Ort Informationen und Erfahrungen sammeln und in seiner Einkaufspolitik umsetzen kann. Ein gestärktes Auftreten auf den einzelnen regionalen Märkten verbessert die Verhandlungsposition des Konzerns gegenüber den Lieferanten. Zudem erhöht es die Anzahl möglicher Bezugsquellen und damit auch den Wettbewerbsdruck auf bestehende Lieferanten. Dies führt wiederum zu günstigeren Lieferkonditionen, die sich in einem gesenkten Preis oder in einer gesteigerten Leistungsqualität ausdrücken können. Auch die Kosten des Produktionsfaktors Arbeit können gegebenenfalls reduziert werden, da Lohngefüge international variieren und die Lohnnebenkosten aufgrund unterschiedlicher arbeits- und sozialrechtlicher Vorgaben Kostensenkungspotentiale aufweisen.

4.4.4.5 Nutzung rechtlich vorteilhafter Gegebenheiten

Die Rechtsform der Konzerngesellschaften ermöglicht die Nutzung und Instrumentalisierung vielfältiger Regelungen der einzelnen Rechtsgebiete. Damit kann die Struktur des Gesamtkonzerns an den jeweils optimalen rechtlichen Gegebenheiten ausgerichtet werden. Des Weiteren unterliegt eine Konzerngesellschaft nach einer Verlagerung ins Ausland künftig dem Rechtssystem des jeweiligen Ziellandes. Dadurch können entweder Regulierungen des Herkunftslandes umgangen oder möglicherweise günstigere Regelungen im Zielland genutzt werden. Denn oftmals setzt die Nutzung vorteilhafter Gegebenheiten wie beispielsweise staatlicher Förderungen eine bestimmte Rechtsform und ein lokales Engagement voraus. So können für die Entscheidung über eine Funktionsverlagerung ins Ausland neben der allgemeinen politischen Stabilität und Rechtssicherheit vor allem folgende Rechtsgebiete⁴³³ und Vorschriften von Bedeutung sein:

- Haftungsregelungen des Gesellschaftsrechts⁴³⁴
- Kapitalmarktrecht
- Patentrecht, Schutz von Know-how
- Staatliche Fördermaßnahmen
- Wettbewerbsrecht, Werbung, Preisgestaltung,
- Rechnungslegungspflicht
- Vorschriften der Produkt- und Umwelthaftung
- Öffentlich-rechtliche Auflagen, Genehmigungsverfahren und Sicherheitsvorschriften
- Arbeits- und Sozialrecht
- Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsrecht
- Branchenspezifische Vorgaben

⁴³³ Vgl. **T. Mellewig**, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 18 f.

⁴³⁴ Siehe vertiefend **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 65 f.

4.4.4.6 Nutzung weiterer landesspezifischer Gegebenheiten und Standortfaktoren

Zu bedenken ist ferner, dass mit der Verlagerung eines rechtlich selbstständigen Funktionsträgers in ein bestimmtes Land neben dem Rechtssystem weitere landesspezifische Gegebenheiten genutzt werden können. Von Bedeutung ist dabei insbesondere die Landeswährung, in der die Transaktionen des verlagerten Aufgabenbereiches künftig abgewickelt werden. Durch Verlagerung von Beschaffung und Produktion in den Währungsraum der Abnehmer besteht die Möglichkeit, Währungsrisiken zu umgehen. Damit können Produktionsfaktoren überwiegend in der Währung beschafft werden, in der auch die Abnehmer der Waren bezahlen; folglich verlieren Währungsschwankungen ihre Bedeutung für die Preispolitik des Konzerns. Weitere relevante landesspezifische Faktoren sind zum Beispiel die Organisation und Streikbereitschaft der Arbeitnehmer, der allgemeine Bildungsstand der Bevölkerung sowie der Zugang zu den Ressourcenmärkten⁴³⁵. Hinzu kommen aber auch die Qualität und Kosten der Infrastruktur und der Energieversorgung.

4.4.4.7 Nutzung nationaler steuerrechtlicher Vorteile

Für Unternehmen stellen Steuern genauso wie Löhne oder Materialkosten einen Aufwandsfaktor dar. Deshalb muss auch dieser Aufwandsfaktor im Hinblick auf das unternehmerische Oberziel der Gewinnmaximierung für den Gesamtkonzern möglichst minimiert werden⁴³⁶. Dabei geht es allerdings nicht um die Reduzierung der absoluten Steuerbelastung, denn dies würde eine Minimierung der Gewinne erfordern. Vielmehr soll der Nachsteuererfolg maximiert werden. Das Ziel der relativen Steuerminimierung lässt sich in weitere Unterziele und Maßnahmen untergliedern. Um eine Gesamtsteuerbelastung des laufenden Erfolgs der nationalen Konzerneinheiten zu minimieren, sind insbesondere die folgenden Zielsetzungen zu berücksichtigen⁴³⁷:

- Minimierung der anzuwendenden Ertragssteuersätze. Bei nationalen Konzernen sind dabei vor allem der Einkommenssteuersatz und der Körperschaftsteuersatz relevant.
- Maximierung der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Aufwendungen, insbesondere der Aufwendungen im Zusammenhang mit Beteiligungserträgen.
- Minimierung von Doppel- und Mehrfachbesteuerung durch Ausnutzung von Freistellungsregelungen und Anrechnungsmöglichkeiten
- Maximierung der Alternativen zur steuerlichen Gewinn- und Verlustrechnung zwischen den Konzerngesellschaften sowie zum Verlustvortrag und -rücktrag nicht verrechenbarer oder ausgleichsfähiger Verluste. Verluste einzelner Konzerngesellschaften sollten möglichst unmittelbar und vollständig mit Gewinnen anderer Konzerngesellschaften verrechnet werden können. Ist dies nicht möglich, sollten Verluste möglichst vollständig mit Gewinnen aus vorhergehenden oder nachfolgenden Veranlagungszeiträumen verrechnet werden können.

⁴³⁵ Vgl. auch **H. Baumhoff, R. Bodenmüller**, Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 364 f.

⁴³⁶ Siehe **S. Grotherr**, Grundlagen der internationalen Steuerplanung, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 5 f.

⁴³⁷ Siehe dazu **L. Fischer, P. Warnecke**, Internationale Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, S. 224 ff. und **W. Kessler**, Die Euro-Holding – Steuerplanung, Standortwahl, Länderprofile, S. 74 sowie **W. H. Wacker**, Steuerplanung im nationalen und transnationalen Unternehmen, S. 34 ff.

- Minimierung der Risiken und des Aufwandes der Steuerplanung und -veranlagung: Dieser Aufwand hängt von der Komplexität des anzuwendenden Steuerrechts sowie der Anzahl und Verschiedenartigkeit der in der Steuerplanung zu berücksichtigenden einzelnen Konzerngesellschaften ab. Bezüglich der Risiken der Steuerplanung und -veranlagung sind eine hohe Rechtssicherheit und Rechtskontinuität von Bedeutung.

4.4.4.8 Nutzung internationaler steuerrechtlicher Vorteile

Grundsätzlich gelten die Unterziele, die bei den nationalen ertragssteuerlichen Gestaltungsaspekten zu berücksichtigen sind, auch für internationale Zielsetzungen der Steuerminimierung. Darüber hinaus lassen sich aber noch weitere Maßnahmen zur Zielerreichung aufzeigen, die im nationalen Steuerrecht keine Rolle spielen⁴³⁸:

- Vermeidung der rechtlichen und wirtschaftlichen Doppelbesteuerung⁴³⁹ in unterschiedlichen Staaten.
- Nutzung von systembedingten Minderbesteuerungen, die sich aus Besteuerungslücken ergeben und bestenfalls zu einer Nichtbesteuerung führen können.
- Nutzung des internationalen Steuergefälles durch Verlagerung von gewinnträchtigen Funktionen in Staaten mit niedrigen Steuersätzen. Dies verlangt eine besteuierungsorientierte Ausgestaltung der Konzernorganisation.
- Steueroptimale Ausgestaltung konzerninterner Verrechnungspreise.

4.4.4.9 Erwerb unterbewerteter Unternehmen

Die bereits erwähnten individuellen Managerinteressen im Rahmen der Konzernführung können sich an der Börse durch sinkende Kurse der Unternehmensaktie ausdrücken. Die Anteilseigner quittieren somit das eigennützige Verhalten der Unternehmensführung, was wiederum dazu führt, dass das Unternehmen – bezogen auf sein Leistungspotential – unterbewertet wird. Dies kann andere Unternehmen dazu verleiten, das unterbewertete Unternehmen zu günstigen Konditionen zu akquirieren, das alte Management zu ersetzen, und das volle Leistungspotential nun zum Wohle der eigenen Unternehmung zu nutzen⁴⁴⁰. Die Unterbewertung eines Unternehmens kann somit auch als Motiv für einen Konzernierungsvorgang dienen, da hierdurch eine Erschließung von Ressourcen zu günstigen Konditionen möglich wird.

4.4.4.10 Überprüfung der praktischen Relevanz konzernexterner Unterziele

In Anlehnung an die empirische Befundung der konzerninternen Unterziele sollen auch die unternehmensexternen Zielkategorien hinsichtlich ihrer Bedeutung bei einer Konzernentstehung und bei einer Konzernentwicklung analysiert werden. Die empirische Datenerhebung liefert zu den einzelnen externen Untersuchungszielen die folgenden Ausprägungen:

⁴³⁸ Vgl. S. Grotherr, Grundlagen der internationalen Steuerplanung, in: S. Grotherr (Hrsg.), Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 10 f.

⁴³⁹ Zur Definition der rechtlichen und wirtschaftlichen Doppelbesteuerung siehe O. Jacobs, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 3 f.

⁴⁴⁰ Vgl. M. Theisen, Der Konzern, S. 92.

Abbildung 27: Bedeutung einzelner externer Zielsetzungen für die Konzernentstehung

Unterziele und Motive einer Konzernbildung (Mehrfachnennungen möglich)	Alle antwortenden Konzerne (n = 32)	
	absolut	Rang
Markterschließung und Kundennähe	32	1
Neue Technologien	10	4
Risikostreuung	7	6
Senkung der Lohn- und Materialkosten	8	5
Gesellschaftsrechtliche Kriterien	11	3
Arbeitsrechtliche Kriterien	1	7
Haftungsrechtliche Kriterien	1	7
Nationale steuerliche Kriterien	11	3
Internationale steuerliche Kriterien	8	5
Landesspezifische Gegebenheiten	13	2
Akquisition unterbewerteter Unternehmen	0	8

Basis: 32 Konzerne der Fallstudie.

Im Rahmen der Konzernentstehung benannten alle untersuchten Konzerne die Unterziele Markterschließung und Kundennähe als dominante Motive der Konzernierung. Die Organisationsform Konzern stellte folglich eine bedeutende Alternative dar, neue Märkte zu erschließen und den Interessen der lokalen Kunden Rechnung zu tragen. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen hinsichtlich der anfänglich vergleichsweise geringen Relevanz der internen Unterziele „Innovationsfähigkeit“ und „Kostenstruktur“ bei der Konzernentstehung⁴⁴¹. Die Möglichkeit einer quantitativen Ausdehnung der Geschäftssegmente schwächte die Bedeutung qualitativer Zielaspekte deutlich ab. Dies erklärt darüber hinaus auch die hohe Gewichtung der landesspezifischen Gegebenheiten und der gesellschaftsrechtlichen Kriterien. Da es an rechtlich und wirtschaftlich einheitlichen Wirtschaftsräumen fehlte, boten die Eigenheiten und Unterschiede der diversen regionalen Märkte den Konzernen oftmals optimale Betätigungsfelder, um nationale Rahmenbedingungen und Restriktionen zu umgehen. Darüber hinaus konnten somit auch markt- bzw. produktspezifische Risiken durch eine größere Diversität der Unternehmung abgeschwächt und eine Senkung der Lohn- und Materialkosten durch den Zugriff auf andere, ausländische Produktionsfaktoren erreicht werden. Ein weiterer Zielaspekt, der eng mit der Markterschließung und Kundennähe verbunden ist, ist die Entwicklung neuer Technologien. Denn eine gewisse Markt- und Kundennähe ermöglicht die schnelle Erkennung von Veränderungen und Bedürfnissen, was auch die Entwicklung kundenorientierter Technologien vereinfacht. Der Erwerb unterbewerteter Konkurrenzunternehmen sowie arbeits- und haftungsrechtliche Kriterien spielten dagegen bei der Gründung der untersuchten Konzerne keine Rolle.

⁴⁴¹ Siehe dazu **Kapitel 4.4.3.9** dieser Arbeit.

Abbildung 27a: Externe Zielsetzungen einer Konzernentstehung bei operativer und strategischer Holding

Unterziele und Motive einer Konzernbildung (Mehrfachnennungen möglich)	Operative Holding (n = 9)		Strategische Management-Holding (n = 23)	
	absolut	Rang	absolut	Rang
Markterschließung und Kundennähe	4	1	23	1
Neue Technologien	3	2	5	5
Risikostreuung	0	5	7	4
Senkung der Lohn- und Materialkosten	2	3	5	5
Gesellschaftsrechtliche Kriterien	2	3	8	3
Arbeitsrechtliche Kriterien	0	5	1	6
Haftungsrechtliche Kriterien	0	5	1	6
Nationale steuerliche Kriterien	1	4	7	4
Internationale steuerliche Kriterien	0	5	4	6
Landesspezifische Gegebenheiten	2	3	9	2
Akquisition unterbewerteter Unternehmen	0	5	0	7

Basis: 9 operative und 23 strategische Holding-Konzerne der Fallstudie.

Die Teilmengen der beiden Holding-Typen weisen hinsichtlich der Gesamtfallstudie keine bedeutenden Abweichungen auf. Bei der Management-Holding sind Markterschließung und Kundennähe ebenfalls von essentieller Bedeutung, was mit einer starken Gewichtung landesspezifischer Gegebenheiten, gesellschaftsrechtlicher Kriterien und der Risikostreuung einhergeht. Denn die Management-Holding ist aufgrund ihrer dezentralen Organisationskonzeption bestens geeignet, um solche Unterziele, die auf Diversität, Internationalität und Heterogenität abzielen, umzusetzen. Die operativen Holding-Konzerne präferieren ebenfalls das Ziel der Markterschließung und Kundennähe, in Verbindung mit der Entwicklung neuartiger Technologien und der Senkung der Lohn- und Materialkosten. Effizienzkriterien bilden somit deutlich den Schwerpunkt des externen Zielsystems einer operativen Holding, was angesichts der zentralen und synergieorientierten Organisations- und Führungsphilosophie auch plausibel erscheint. Homogene und synergieorientierte Produkt- und Marktstrategien erklären darüber hinaus auch, warum die Risikostreuung in der operativen Holding ohne Bedeutung bleibt. Diese würde Investitionen in unterschiedliche bzw. nicht-verwandte Produkte und Märkte erfordern, was dem generellen Wesen der operativen Holding widerspricht. Ebenso bleiben haftungs- und arbeitsrechtliche Kriterien sowie internationale steuerrechtliche Kriterien im Zielsystem der operativen Holding ohne Bedeutung.

Im Zuge der Konzernentwicklung hat das Ziel der Markterschließung und Kundennähe seine große Bedeutung beibehalten. Festzuhalten bleibt allerdings, dass dieses Ziel tendenziell aber an Relevanz verloren hat. Dies kann damit begründet werden, dass dieses Unterziel zwei unterschiedliche Aspekte beinhaltet. Die Markterschließung impliziert eher quantitative Aspekte, die Kundennähe eher qualitative Aspekte, und damit können beide Zielaspekte auch gegenläufige Tendenzen aufweisen. Der Bedeutungsrückgang kann folglich auf den quantitativen Teilaspekt Markterschließung und das quantitative Konzernwachstum bezogen werden, was andererseits auch durch die empirisch belegte, gestiegene Relevanz der anderen, qualitativen Zielkategorien nahegelegt wird. Dominant bleibt daher weiterhin das qualitative Einzelkriterium der Kundennähe, denn Globalisierung, Marktsättigung und Markttransparenz

haben den Informationsstand und die Verhandlungsposition der Kunden verstärkt, so dass deren individuellen Ansprüchen verstärkt Rechnung getragen werden muss. Damit steigt einhergehend – wie bereits bei der Untersuchung der unternehmensinternen Unterziele dargestellt – die Bedeutung der qualitativen Unterziele „Innovationsfähigkeit“ und „Kostenstruktur“⁴⁴². Diese Entwicklung wird zudem auch daran ersichtlich, dass es zu einem starken Bedeutungszuwachs bei den externen qualitäts- und effizienzorientierten Zielen der Technologieentwicklung und der Kostensenkung bei Personal und Material kommt. Denn die Technologieentwicklung ermöglicht wiederum die Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Kostenstruktur sowie der Nutzung von knappen Ressourcen. Lohn- und Materialkosten sind dabei nicht – wie bei den internen Unterzielen – aus synergieorientierter Sichtweise zu bewerten, sondern stellen die Möglichkeiten des Konzerns dar, auf andere, günstigere Arbeits- und Rohstoffmärkte zuzugreifen. In diesem Kontext ist auch der Bedeutungszuwachs landesspezifischer Gegebenheiten zu beurteilen. Einhergehend zu dieser Entwicklung ist die Bedeutung gesellschaftsrechtlicher Aspekte und nationaler steuerlicher Kriterien gesunken. Dies kann damit begründet werden, dass durch die Schaffung großer rechtseinheitlicher Wirtschaftsräume gesellschaftsrechtliche Angleichungen erreicht wurden. Zudem haben viele Konzerne bereits die optimale Ausnutzung der nationalen Steuergestaltung sowie der länderspezifischen, gesellschaftsrechtlichen Regelungen vollzogen. Denn auch die gesetzlichen Regelungen tragen mittlerweile verstärkt der zunehmenden Bedeutung der „Organisationsform Konzern“ Rechnung, indem sie die Besonderheiten dieser Unternehmensform in ihrer Ausgestaltung entsprechend berücksichtigen. Internationale steuerliche Kriterien steigern allerdings ihre Bedeutung. Dies kann damit erklärt werden, dass der Konzernverbund aufgrund seines Internationalisierungsgrades auf gastlandbezogene steuerliche Gegebenheiten reagieren kann und muss, um auf diese Weise das internationale Steuergefälle optimal auszunutzen. Aus dem Zusammenwachsen der Wirtschaftsräume folgt gleichzeitig aber auch eine gleichbleibende, nunmehr eher untergeordnete Bedeutung des Konzernziels „Risikostreuung“, da die unterschiedlichen Märkte zahlreiche Verflechtungen und Interdependenzen aufweisen. Ereignisse machen sich nicht mehr nur in einem eng begrenzten Marktsegment bemerkbar, sondern haben vielmehr Auswirkungen auf große, zusammenhängende Wirtschaftsräume. Mit der zunehmenden Globalisierung sinkt einhergehend auch die Bedeutung der Risikodiversifizierung im Konzernverbund. Arbeits- und haftungsrechtliche Kriterien spielen – ähnlich wie schon bei der Konzernentstehung – eine zu vernachlässigende Rolle. Auch der Erwerb unterbewerteter Unternehmen hat keine Bedeutung im Zielsystem der Konzernentwicklung. Daraus kann gefolgert werden, dass die untersuchten Konzerne ihre Akquisitionspolitik nach anderen Kriterien gestalten – und nicht allein nach der Möglichkeit, einen aus finanziellem Blickwinkel günstigen Unternehmenserwerb durchführen zu können.

⁴⁴² Siehe dazu **Kapitel 4.4.3.9** dieser Arbeit.

Abbildung 28: Bedeutung einzelner externer Zielsetzungen für die Konzernentwicklung

Unterziele und Motive einer Konzernentwicklung (Mehrfachnennungen möglich)	Alle antwortenden Konzerne (n = 32)	
	absolut	Rang
Markterschließung und Kundennähe	28	1
Neue Technologien	17	2
Risikostreuung	7	5
Senkung der Lohn- und Materialkosten	17	2
Gesellschaftsrechtliche Kriterien	7	5
Arbeitsrechtliche Kriterien	1	7
Haftungsrechtliche Kriterien	2	6
Nationale steuerliche Kriterien	9	4
Internationale steuerliche Kriterien	9	4
Landesspezifische Gegebenheiten	16	3
Akquisition unterbewerteter Unternehmen	0	8

Basis: 32 Konzerne.

Auch die Management-Holding weist der Markterschließung und Kundennähe sowie der Nutzung landesspezifischer Gegebenheiten eine große Bedeutung nach. Dies kann wiederum damit begründet werden, dass die Organisationsstruktur der Management-Holding optimale Voraussetzungen für eine diversifizierte und heterogene Konzerngestaltung bietet. Gleichzeitig kann eine gestiegene Bedeutung der Generierung neuer Technologien und der Senkung der Lohn- und Materialkosten verzeichnet werden. Diese effizienzorientierten Zielaspekte müssen zwangsläufig an Gewichtung zunehmen, da der internationale Wettbewerbsdruck und die Sättigung vieler Märkte ein rein quantitatives Konzernwachstum einschränken. Folglich werden die Konzernunternehmungen dazu gezwungen, innovative und kostengünstige Produkte anzubieten, die ein qualitatives Wachstum ermöglichen. Ein weiteres Indiz für diese qualitäts- und effizienzorientierte Denkweise ist auch darin zu sehen, dass eine Akquisition aufgrund der Unterbewertung von Unternehmen keine Bedeutung im Zielsystem der Konzerne erlangt. Nationale und internationale steuerliche Aspekte spielen ebenso wie die gesellschaftsrechtlichen Kriterien eine deutliche Rolle im Zielsystem der Management-Holding. Dies kann als weiterer Indikator dafür gesehen werden, dass eine Untersuchung des Konzerns zwangsläufig integrativ und interdisziplinär angelegt sein und die gesellschafts- und steuerrechtlichen Einflussparameter berücksichtigen muss. Eine herausragende Dominanz dieser Unterziele kann allerdings im Gegensatz zu anderen Forschungsarbeiten⁴⁴³ hier nicht festgestellt werden, zumal arbeits- und haftungsrechtliche Aspekte im Zielsystem der Konzerne nicht nachgewiesen werden konnten. Vielmehr dominieren die betriebswirtschaftlichen Aspekte, was wiederum die Sichtweise rechtfertigt, rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen als Instrumente zur Verwirklichung betriebswirtschaftlicher Ziele zu verstehen.

Die Teilmenge der operativen Holding-Konzerne priorisiert deutlich qualitäts- und effizienzorientierte Zielgrößen. Markterschließung und Kundennähe gehen einher mit der Senkung der Personal- und Materialkosten, die sogar noch an Bedeutung zugenommen haben. Als weitere wichtige Zielgrößen sind die Generierung neuer Technologien und die Nutzung

⁴⁴³ Vgl. dazu beispielsweise **K. Theopold**, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 45 ff.

landesspezifischer Gegebenheiten zu nennen. Alle anderen untersuchten Zielaspekte weisen keine oder nur eine unbedeutende Rolle im Zielsystem der operativen Holding auf. Auffällig ist darüber hinaus der starke Bedeutungsrückgang der gesellschaftsrechtlichen Kriterien. Dies kann wiederum mit der Entstehung rechtseinheitlicher Wirtschaftsräume begründet werden. Da die operative Holding in verwandte und homogene Geschäftssegmente investiert, ist sie von einer rechtlichen Vereinheitlichung in der Regel stärker betroffen als die strategische Holding, die sich auf heterogenen und regional sehr unterschiedlichen Märkten betätigt. Dies erklärt auch, warum der Bedeutungsrückgang der gesellschaftsrechtlichen Kriterien bei diesen Konzernen nicht so deutlich ausfällt.

Abbildung 28a: Externe Zielsetzungen einer Konzernentwicklung bei operativer und strategischer Holding

Unterziele und Motive einer Konzernentwicklung (Mehrfachnennungen möglich)	Operative Holding (n = 9)		Strategische Management-Holding (n = 23)	
	absolut	Rang	absolut	Rang
Markterschließung und Kundennähe	4	1	19	1
Neue Technologien	3	2	10	3
Risikostreuung	0	4	7	4
Senkung der Lohn- und Materialkosten	4	1	10	3
Gesellschaftsrechtliche Kriterien	0	4	7	4
Arbeitsrechtliche Kriterien	0	4	1	7
Haftungsrechtliche Kriterien	0	4	2	6
Nationale steuerliche Kriterien	1	3	6	5
Internationale steuerliche Kriterien	1	3	6	5
Landesspezifische Gegebenheiten	3	2	11	2
Akquisition unterbewerteter Unternehmen	0	4	0	8

Basis: 9 operative und 23 strategische Holding-Konzerne der Fallstudie.

Die vorhergehenden Kapitel haben dargelegt, welche Motive einer Konzernierung zugrunde liegen. Dabei wurde deutlich, dass die unternehmungsallgemeinen Oberziele der Konzernexistenz einen rein betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben und somit die daraus hervorgehenden rechtlichen oder steuerlichen Unterziele letztendlich auch nur der Umsetzung der betriebswirtschaftlichen Zielvorstellungen dienen. Sie sind somit im weiteren Sinne auch betriebswirtschaftliche Zielvorgaben, die sich allerdings rechtliche und steuerliche Gegebenheiten zunutze machen, um eine optimale Zielerreichung zu gewährleisten.

4.4.5 Bewertung der grundlegenden Erklärungsansätze der Konzernierung anhand der empirischen Befundung der operationalisierten Konzernziele

Es stellt sich nunmehr aber auch die Frage, wie die aufgezeigten theoretischen Erklärungsansätze einer Konzernierung vor dem Hintergrund der empirischen Befundung der operationalisierten Konzernziele zu bewerten sind. Da die Konzernziele aus diesen generellen Erklärungsansätzen abgeleitet wurden, dienen sie folglich als Indikator für die praktische Relevanz einzelner Konzernierungstheorien. Daraus wird aber auch ersichtlich, welchen Konzernierungsaspekten im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine verstärkte Aufmerksamkeit entgegengebracht werden muss.

So legt die große Bedeutung des Unternehmensziels „Anpassungsfähigkeit der Organisationsstruktur und Flexibilität“ die Vermutung nahe, dass der kontingenztheoretische Erklärungsansatz der Konzernierung, der einen Zusammenhang zwischen Organisationsform und Unternehmensstrategien/Umweltparameter postuliert, durchaus als plausibel angesehen werden muss. Die hohe Gewichtung der effizienz- und kostenrelevanten Unterziele „Skaleneffekte, Kostenstruktur und Lohn- und Materialkosten“ belegen ferner die Relevanz transaktionskostentheoretischer Erklärungsansätze, denn hierbei wird wiederum auf die spezifische Organisationsform des Konzerns abgestellt, die als Zwischenform zwischen marktlicher und streng hierarchischer Koordination ökonomischer Aktivitäten sowohl synergetische als auch kostenstrukturelle Vorteile bewirkt. Ausschlaggebendes Motiv einer Konzernierung sind demnach die „Organisationskosten“ der spezifischen Organisationsform des Konzernverbunds.

Auch der Erklärungsansatz der Systemtheorie, der die Konzernierung mit der Reduzierung von Umwelt- und Entscheidungsunsicherheit verbindet, wird durch die Relevanz der Konzernziele „Markterschließung und Kundennähe, neue Technologien sowie Innovationsfähigkeit“ verifiziert. In diesen Unterzielen spiegeln sich die Bestrebungen des Konzerns wider, operativ tätige Konzernbereiche möglichst nah bei entscheidenden Einflussparametern anzusiedeln, um Veränderungen schnell zu erkennen und problemadäquate Entscheidungen treffen zu können. Auch hierbei ist es wiederum die spezifische Organisationsform des Konzerns, die eine solche Vorgehensweise begünstigt.

Das Denkmodell der Koalitionstheorie ist hingegen so allgemein formuliert, dass eine grundsätzliche Gültigkeit nur schwerlich widerlegt werden kann. Denn jedes rational agierende Wirtschaftssubjekt strebt mit seinen ökonomischen Aktivitäten die Maximierung seines individuellen Nutzens an. In den Konzernzielen kommen folglich entweder die ökonomischen Interessen der externen Anspruchsgruppen oder aber des Konzernmanagements zum Ausdruck, so dass bei allen Beteiligten jeweils eine individuelle Nutzenmaximierung durch den Konzern erreicht werden soll. Diese allgemeingültige und wenig konzernspezifische Erkenntnis bietet damit keine Ansatzpunkte für eine weiterführende Untersuchung, zumal insbesondere auch die Relevanz managerorientierter Konzernziele nicht nachgewiesen werden konnte.

Die zwar untergeordnete, aber dennoch offensichtliche Relevanz gesellschafts- und steuerrechtlicher Zielaspekte sowie des Unterziels „landesspezifische Gegebenheiten“ belegt die praktische Bedeutung rechtstheoretischer Erklärungsansätze der Konzernierung. Der Konzern ermöglicht durch seine rechtliche Gestaltung die Nutzung solcher lokaler Gegebenheiten, die dem Einheitsunternehmen versagt bleiben. Dies äußert sich in einer besseren Erfüllung staatlicher Normen und Anforderungen sowie in der spezifischen Gestaltung von Verfügungsrechten. Hinzu kommt auch, dass der Erwerb oder die

Veräußerung von Beteiligungen als Reaktion auf veränderte Umfeldbedingungen durch die höhere Fungibilität der Anteile einfacher durchführbar sind als im Einheitsunternehmen.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich für den weiteren Verlauf dieser Arbeit zwei Schlussfolgerungen ziehen: Zum einen muss den rechtstheoretischen Denkmodellen der Konzernierung im weiteren Verlauf dieser Arbeit Beachtung geschenkt werden, indem sowohl die mit dem Vorgang der Konzernierung einhergehenden gesellschafts- und steuerrechtlichen Auswirkungen als auch die Folgewirkungen der Rechtsformwahl und Rechtsstrukturgestaltung des Konzerns erfasst und vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen des Konzerns bewertet werden.

Zum anderen muss aufgrund der eindeutig nachgewiesenen Relevanz kontingenz- und transaktionskostentheoretischer Erklärungsansätze der Analyse der spezifischen Organisations- und Verbundform des Konzerns eine entsprechende Bedeutung zugemessen werden. Ein Konzernverständnis, das den Konzern als Zwischenform zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination begreift, muss folglich die instrumentale Organisations- und Führungsstruktur des Konzerns in ihren dezentralen, marktaffinen und zentralen, einheitsunternehmensaffinen Ausprägungen erfassen. Dazu gilt es in einem ersten Schritt solche Konzernstrategien zu identifizieren, die an die dargestellten Konzernziele anknüpfen und eine eindeutige Verbindung zur Konzernorganisation aufweisen. Besagte Konzernstrategien zielen einerseits in direkter Weise auf die Gestaltung der Organisationsstruktur im Konzernverbund ab und beinhalten organisatorische und führungsstrukturelle Gestaltungsparameter zur Erreichung ökonomischer Zielgrößen. Neben diesen organisationsbezogenen Konzernstrategien, die auf die direkte Herstellung bestimmter organisatorischer Ausprägungen abzielen, sind andererseits auch jene Konzernstrategien zu berücksichtigen, deren betriebswirtschaftliche Intention Auswirkungen auf die Gestaltung der Konzernorganisation zur Folge hat.

Darüber hinaus werden in weiteren Untersuchungsschritten die gesellschafts- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Konzernierung analysiert, um die hier relativ allgemein abgehandelten gesellschafts- und steuerrechtlichen Konzernierungsmotive zu konkretisieren und die daraus resultierenden strategischen Handlungsoptionen des Konzernverbunds in einem betriebswirtschaftlichen Kontext aufzuzeigen.

5 Konzernstrategien – Umsetzung der Konzernziele und Grundlage für die Konzernorganisation und Konzernführung

Die gewählten Konzernstrategien definieren die grundsätzlichen, langfristigen Verhaltensweisen der Konzernunternehmung sowie relevanter Konzernbereiche gegenüber ihrer Umwelt und stellen folglich das Mittel zum Zweck bzw. zur Verwirklichung der langfristigen Konzernziele dar⁴⁴⁴. Intention einer Konzernstrategie ist es, auf eine effiziente Weise Ziele, Ressourcen sowie Stärken und Schwächen eines Konzernverbunds in einem überschaubaren und rational nachvollziehbaren Prozess zu koordinieren und zu optimieren⁴⁴⁵. Dabei wird sie durch die Geschäftsfelder des Konzerns und die Art, wie dieser auf den einzelnen Märkten agiert, determiniert⁴⁴⁶. Eine Strategie kann somit grundsätzlich als Bindeglied zwischen der Kernkompetenz und dem Kernauftrag der Unternehmung verstanden werden, die einer ständigen Anpassung an veränderte Umweltbedingungen bedarf⁴⁴⁷. Konzernstrategien umfassen unter diesem Aspekt inhaltlich ein weites Feld von unterschiedlichen Ansatzpunkten und Vorgehensweisen, die sich in zwei grundlegende Auffassungen unterteilen lassen: Zum einen zielt eine Strategie auf die Verbesserung von bestehenden Zuständen ab und forciert die Frage nach einer Zielposition sowie der Zeitspanne und den Ressourcen, die zur Erreichung dieser Zielposition eingeplant werden müssen. Zum anderen dienen Strategien zur Ausgestaltung einer potentiellen Zukunft und beantworten die Frage, welches Betätigungsfeld ein solches Gewinnpotential besitzt, dass es den Einsatz der unternehmenseigenen Kernkompetenzen rechtfertigt⁴⁴⁸. Folglich legen Strategien die Aktivitätenfelder oder die Domänen der Konzernunternehmung fest und sind dabei gleichzeitig auch konkurrenzbezogen, d.h. sie bestimmen das Handlungsprogramm des Konzerns in Relation zu den Konkurrenten – z.B. in Form von Imitation, Kooperation, Domination oder Abgrenzung. Damit haben sie eine langfristige Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage des Konzerns und weitreichende Konsequenzen für die Ressourcenbindung⁴⁴⁹. Strategien geben folglich Antwort auf vier grundsätzliche Fragen, die sich unmittelbar aus den Konzernzielen ableiten lassen⁴⁵⁰:

1. In welchen nationalen oder internationalen Geschäftsfeldern soll der Konzern tätig sein?
2. Mit welchen Instrumenten und Vorgehensweisen soll der Wettbewerb auf diesen Geschäftsfeldern bestritten werden?
3. Welche Kernkompetenzen des Konzerns lassen sich identifizieren?
4. Welche internen, organisatorischen und führungsrelevanten Arrangements unterstützen die verfolgten Strategien?

Der erste Aspekt betrifft die Festlegung des Produktmarktes, in dem der Konzern tätig werden will. Damit ist keine Beschreibung des Status-quo gemeint sondern vielmehr die Antwort auf

⁴⁴⁴ Siehe auch **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 97 sowie **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 205 f.

⁴⁴⁵ Siehe **H. Karus**, Unternehmensführung im globalen Wettbewerb, in: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 9/1990, S. 863 f. und **M. Braunschweig**, Erarbeiten strategischer Erfolgspositionen im Bekleidungsmarkt, S. 22 f.

⁴⁴⁶ Vgl. auch **C. Bauer, T. Nowak**, Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz, in: **Zeitschrift für Organisation**, 2/1991, S. 93.

⁴⁴⁷ Vgl. dazu **H. Hinterhuber, E. Krauthammer**, Leadership – mehr als Management, S. 141.

⁴⁴⁸ Siehe **H. Hinterhuber, E. Krauthammer**, Leadership – mehr als Management, S. 150.

⁴⁴⁹ Siehe dazu vertiefend **H. Hinterhuber**, Wettbewerbsstrategie, S. 49 ff.

⁴⁵⁰ So auch **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management, S. 152.

die Frage, in welchen Geschäftsfeldern der Konzern zukünftig präsent sein will⁴⁵¹? Dabei definiert sich ein Geschäftsfeld nicht nur aus dem Produktprogramm, sondern kann sich ebenso nach Kundengruppen oder Anwenderproblemen bestimmen. Die zweite strategische Grundfrage behandelt die Stellung des Konzerns gegenüber den Konkurrenten in den ausgewählten Geschäftsfeldern. Sie verlangt eine Antwort darauf, mit welcher Konzeption den Wettbewerbern begegnet werden soll. Die dritte strategische Frage stellt auf die eigenen Ressourcen ab und deren Potential, längerfristig jenseits einzelner Marktbewegungen eine Erfolgsgrundlage zu bieten⁴⁵². Die vierte Frage zielt schließlich auf organisatorische und steuernde Mechanismen der internen Konzernorganisation ab, die ebenfalls eine Strategie zum erfolgreichen Bestehen im Wettbewerb darstellen und andere Strategieausprägungen unterstützen.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen sowohl theoretisch als auch empirisch die Strategieentwicklung im Konzernverbund analysieren. Dazu wird in einem ersten Schritt auf die Einflussgrößen der Strategieentwicklung abgestellt (**5.1**), die sich sowohl konzernextern in der allgemeinen und branchenspezifischen Konzernumwelt (**5.1.1**) als auch konzernintern im Unternehmen selbst (**5.1.2**) aufzeigen lassen. Daran anknüpfend werden die im Konzern betriebenen Strategien aus konzerntheoretischer Perspektive analysiert und deren praktische Bedeutung empirisch überprüft (**5.2**). Die relevanten Konzernstrategien wurden dazu in drei Kategorien unterteilt; im Einzelnen handelt es sich dabei um ressourcenorientierte Konzernstrategien (**5.2.1**), Konzernwachstumsstrategien (**5.2.2**) sowie Internationalisierungsstrategien von Konzernen (**5.2.3**).

5.1 Der Prozess der Strategieentwicklung im Konzernverbund und seine Einflussgrößen

Insgesamt zielt eine Strategieentwicklung – wie auch die Konzernziele – darauf ab, den Bestand und die Rentabilität der Konzernunternehmung dauerhaft sicherzustellen. Dies verlangt eine Prüfung, ob in den jetzigen Geschäftsfeldern mit dem gewählten Wettbewerbskonzept auch zukünftig effektiv konkurriert werden kann oder ob neue Geschäftsfelder gesucht und neue Kompetenzen entwickelt werden müssen.

Aus den vorstehenden Erläuterungen des Strategiebegriffs geht hervor, dass eine Konzernunternehmung in jedem Fall eine Antwort auf die vier Grundfragen geben muss. Schon die Verlagerung einer Funktion auf eine rechtlich selbstständige Unternehmenseinheit bzw. der Beteiligungserwerb im Rahmen einer Konzernierung setzt die Existenz einer Strategie in dem bezeichneten Sinne voraus. Korrespondierend mit den strategischen Grundfragen lassen sich für die strategische Planung zwei grundsätzliche Agitationsebenen bzw. organisatorische Geltungsbereiche unterscheiden⁴⁵³:

Auf der Ebene des Gesamtkonzerns werden Gesamtkonzernstrategien verfolgt; auf der Ebene der einzelnen Geschäftsfelder/Gesellschaften hingegen Wettbewerbsstrategien, die auch als Substrategien der Gesamtkonzernstrategien zu deuten sind⁴⁵⁴. Eine Gesamtkonzernstrategie fordert die Festlegung der Geschäftsfelder des Konzerns, die Strukturierung der internen Organisation sowie die Verteilung der Ressourcen entsprechend der strategischen Zielsetzungen und umfasst damit das gesamte Tätigkeitsspektrum des Konzernverbunds. Mit der Wettbewerbsstrategie wird dagegen festgelegt, mit welchen Instrumenten der Wettbewerb in einen bestimmten Geschäftssegment bestritten werden soll⁴⁵⁵. Dabei ist davon

⁴⁵¹ Vgl. **H. Hungenberg**, Strategisches Management im Unternehmen, S. 71.

⁴⁵² Vgl. wiederum **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management, S. 153.

⁴⁵³ Siehe dazu **T. Mellewigt**, Konzernorganisation und Konzernführung, S. 81 ff.

⁴⁵⁴ Siehe auch **H. Hungenberg**, Zentralisation und Dezentralisation, S. 137 f.

⁴⁵⁵ Hierbei ist an Substrategien wie „Kostenführerschaft“, „Nischenprodukte“, etc. zu denken.

auszugehen, dass die Bedingungen in den Geschäftsfeldern – sowohl was die unternehmensinterne als auch die unternehmensexterne Situation anbelangt – äußerst unterschiedlich sein können, so dass jeweils eine individuelle Strategie erforderlich ist. Konzerne, die auf mehreren Geschäftsfeldern tätig sind, können folglich ganz unterschiedliche Wettbewerbsstrategien verfolgen, die sich wiederum aber alle an einer übergeordneten, konzernweiten Gesamtstrategie orientieren müssen.

In der vorliegenden Arbeit interessiert vor allem die Gestaltung der Strategien aus der Sicht des Gesamtkonzerns; daher sollen nachfolgend nur solche Konzernstrategien untersucht werden, die eine engen Verbindung zu übergeordneten, konzernweiten Fragen der organisatorischen Konzernführung und Konzernentwicklung aufweisen. Spezifischen Fragestellungen zu einzelnen Geschäftsbereichsstrategien wird daher nicht weiter nachgegangen.

5.1.1 Die Umweltanalyse als Teil der Strategieentwicklung

Um eine erfolgreiche strategische Entscheidung treffen zu können, bedarf es einer Strukturierung der relevanten Einflussfaktoren und ihrer Verknüpfungen. Erst eine Erfassung dieser Zusammenhänge ermöglicht den Entwurf strategischer Handlungsalternativen sowie die Beurteilung bestehender strategischer Planungen. Jede Strategieplanung baut – wie unterschiedlich die Vorgehensweisen im Einzelnen auch sein mögen – auf zwei Grundpfeilern auf; der Analyse der Umweltsituation sowie der Analyse der internen Stärken und Schwächen der Konzernunternehmung⁴⁵⁶. Auf die Umwelt- und Unternehmensanalysen folgen dann die Aufstellung strategischer Optionen, die strategische Wahl und schließlich die Umsetzung der strategischen Vorgehensweise.

Konzerne sind offene Systeme, die mit ihrer Umwelt interaktiv verknüpft sind und deshalb von ihrer Umwelt beeinflusst werden⁴⁵⁷. Die strategische Analyse der externen Einflussfaktoren bildet folglich die Basis jeder strategischen Planung, weil hierbei die informatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieformulierung geschaffen werden. Somit ist es die Aufgabe einer Umweltanalyse, das externe Umfeld des Konzerns zu beobachten sowie auf Anzeichen für eine potentielle Bedrohung der einzelnen Marktsegmente und neue Chancen und Möglichkeiten zu analysieren. Eine Umweltanalyse darf sich aber nicht nur auf das nähere Umfeld des jeweiligen Geschäftssegments beschränken, sondern muss auch allgemeine Entwicklungen und Trends berücksichtigen, die möglicherweise für Diskontinuität und Überraschungen in den jeweiligen Geschäftssegmenten sorgen könnten. Zum weiteren Umfeld des Konzerns gehören dabei die allgemeine technologische Entwicklung, politische Strukturen sowie gesellschaftliche Strömungen und Veränderungen⁴⁵⁸, während hingegen für das engere Geschäftssegment die jeweiligen Wettbewerbskräfte maßgeblich sind, mit denen der Konzern Austauschbeziehungen unterhält bzw. mit denen er konkurriert⁴⁵⁹.

Die Umweltanalyse stellt damit eine Möglichkeit dar, systematisch aus internen und externen Informationsquellen Wissen zu generieren, um risikoreduzierte Entscheidungen treffen zu können. Wie intensiv auch immer die Bemühungen sein mögen, ein gewisses Maß an Unsicherheit verbleibt stets, da niemals die vollständige Erfassung aller Informationen erreicht werden kann. Folglich sind strategische Entscheidungen prinzipiell Entscheidungen unter Unsicherheit, denn die strategische Analyse kann den Konzern nicht vor

⁴⁵⁶ Vgl. dazu **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 17.

⁴⁵⁷ So auch **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 52.

⁴⁵⁸ Vgl. auch **F. Hoffmann**, Führungsorganisation, Bd. I: Stand der Forschung und Konzeption, S. 97.

⁴⁵⁹ Vgl. wiederum **F. Hoffmann**, Führungsorganisation, Bd. I: Stand der Forschung und Konzeption, S. 99.

Überraschungen schützen, sondern nur dazu beitragen, die Unsicherheit auf ein vertretbares Maß zu reduzieren.

Hinter diesem Umweltverständnis steht ein interaktives Modell des Verhältnisses von Unternehmung und Umwelt. Die Umwelt wird weder als alles beherrschende Determinante begriffen noch wird die Unternehmung als autonome Entscheidungseinheit gesehen, die nur in den eigenen Ressourcen ihre Handlungsbegrenzung findet. Vielmehr überlässt die Umwelt dem Konzernverbund einen unterschiedlich großen Handlungsspielraum. Die Konzernumwelt ist folglich Restriktion des Handlungsfeldes und Gegenstand strategischer Veränderungen zugleich.

Zur Strukturierung der Informationsgewinnung werden zumeist zwei Analyseebenen unterschieden⁴⁶⁰: Zum einen die allgemeinen Umweltbedingungen in Bezug auf generelle politische Entwicklungen oder sozio-kulturelle Einflüsse. Die Analyse dieser Einflusskräfte bildet dann den Rahmen für die zweite Analyseebene, die die spezifischen Wettbewerbsbedingungen in Märkten und Geschäftsfeldern, in denen der Konzern operiert oder die sich als potentiell Operationsfeld anbieten, untersucht.

5.1.1.1 Die allgemeine Umwelt

Ziel der konzernbezogenen Analyse der allgemeinen Makroumwelt ist es, wichtige Einflussgrößen und Trends in den verschiedenen Umfeldern eines Konzernunternehmens zu erkennen. Folglich ist eine Umweltanalyse umfassend anzulegen, so dass möglichst viele potentiell relevante Entwicklungen erfasst und analysiert werden. Dabei gilt es fünf Analysefelder zu unterscheiden, die für alle Konzerne weitgehend gleich sind und – wenn überhaupt – nur indirekt durch eine Konzernunternehmung beeinflusst werden können⁴⁶¹:

1. Die makroökonomische Umwelt

Die allgemeine Umweltanalyse kann sich nicht nur auf die unmittelbare Wettbewerbssituation in den Geschäftsfeldern beziehen, sondern hat – insbesondere im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Geschäftes – die weiteren volkswirtschaftlichen Einflusskräfte mit in die Überlegungen einzubeziehen. Dabei sollte des weiteren zwischen solchen Faktoren unterschieden werden, die für die gesamte Weltwirtschaft oder für größere Wirtschaftsräume von Bedeutung sind und jenen Einflussgrößen, die nur einzelne, nationale Volkswirtschaften betreffen. Die Zahl der potentiellen Einflussfaktoren ist groß; sie reicht von der Entwicklung des Bruttosozialprodukts über die Arbeitslosenquote bis zu Konjunkturprognosen.

2. Die technologische Umwelt

Kein Kriterium der weiteren Umwelt hat in den letzten Jahren soviel Veränderungen erfahren wie die technologische Umwelt. Die technologische Entwicklung ist zu einer weltweiten geworden, so dass sich ihre Beobachtung nicht nur auf ein Land beschränken oder auf eine Region reduzieren darf. Hinzu kommt häufig, dass technologische Neuerungen nicht in dem Bereich entwickelt werden, in dem sie dann zukünftig ihre Hauptnutzung erfahren. Somit ist die technologische Veränderung längst auch für solche Konzerne ein Ausgangspunkt von Risiken und Chancen, die auf den ersten Blick keinen engeren Technologiebezug

⁴⁶⁰ Zu einer solchen Unterteilung vgl. auch **H. Hungenberg**, Strategisches Management im Unternehmen, S. 73 f.

⁴⁶¹ Siehe vertiefend **W. Stachle**, Management, S. 582, **H. Hungenberg**, Strategisches Management im Unternehmen, S. 74 ff. sowie **H. Hungenberg**, Zentralisation und Dezentralisation, S. 124 ff.

aufweisen⁴⁶². Technologische Veränderungen können zu veränderten Arbeitsprozessen im Unternehmen oder aber zu einschneidenden Veränderungen auf den Märkten der Unternehmung führen. Daher müssen technologische Entwicklungen erkannt werden, bevor sie sich in der Wettbewerbssituation eines Geschäftssegments niederschlagen. Zudem zeigen Technologien gewöhnlich – ähnlich wie Produkte – einen zyklischen Verlauf. Jede technologische Innovation hat einen begrenzten Satz an Leistungsparametern. Nach einer gewissen Zeit ergibt sich allerdings eine Ausschöpfungsgrenze, von der ab nur noch marginale Fortschritte erzielbar sind; neue Technologien treten an die Stelle der alten Verfahrensweisen.

Eine der zentralen Aufgaben der technologischen Analyse ist es deshalb, zu erkunden, inwieweit das Leistungspotential einer bestehenden Technologie ausgeschöpft ist und welche technologische Entwicklung nachfolgen könnte.

3. Die politisch-rechtliche Umwelt

Die politisch-rechtliche Umwelt beinhaltet insbesondere die von staatlicher Seite vorgegebenen Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln. In der Vergangenheit wurden der politische und der ökonomische Bereich als zwei getrennte Sektoren betrachtet, die möglichst wenig Berührungspunkte aufweisen sollten. Doch die politischen und wirtschaftlichen Sphären sind heute auf so vielfältige Weise miteinander verflochten, dass keine strategische Analyse darauf verzichten kann, die politischen Einflüsse auf die Entwicklung der Märkte zu untersuchen⁴⁶³. Die politisch-rechtliche Analyse kann sich ebenso wenig wie die der anderen Faktoren nur auf die nationale Politik beschränken. Internationale Tendenzen, wie der Umbruch in Osteuropa oder die Verschuldung der sogenannten Dritten Welt, sind häufig von ähnlich großer Bedeutung, wobei dies folglich mit der Breite des jeweiligen geschäftlichen Tätigkeitsspektrums des Konzernverbundes variiert.

4. Die sozio-kulturelle Umwelt

Viele unternehmerische Misserfolge und Fehlinvestitionen haben ihre Ursache in einer mangelhaften Beobachtung und Analyse des sozio-kulturellen Bereiches. Denn es besteht die Gefahr, dass der schwer konkretisierbare und meist nicht quantifizierbare Charakter der in diesem Analysefeld relevanten Einflussgrößen zu ihrer Vernachlässigung führt. Insbesondere geht es hier um die rechtzeitige Erkennung eines sich anbahnenden Wandels in den jeweiligen Marktsegmenten.

Von besonderer Bedeutung für das Verstehen der sozio-kulturellen Umwelt und ihrer Entwicklung sind demographische Merkmale und vorherrschende Wertemuster. Denn in anderen Kulturen mit fremden Wertvorstellungen werden Handlungen oder Äußerungen anders bewertet als in den Heimatmärkten eines Konzerns. Andere kulturelle, ethische und religiöse Mentalitäten schlagen sich beispielsweise in den Ansprüchen der Menschen an ihre Arbeit oder ihren Einstellungen zu Produkten und Produktionsmethoden nieder.

5. Die natürliche Umwelt

Die besorgniserregende Entwicklung der natürlichen Umwelt ist vielfältig belegt und eine exponentiell zunehmende Ressourcenverschwendung und Umweltverschmutzung haben die

⁴⁶² Banken, Versicherungen oder Handelshäuser.

⁴⁶³ Beispiele für politische Entscheidungen von großer strategischer Bedeutung sind Zölle, Produkthaftungspflichten oder Zulassungsbestimmungen für Produkte.

unterschiedlichsten Aktivitäten, Programme und Regulierungen entstehen lassen. Konzerne sind dabei in dreifacher Hinsicht an die natürliche Umwelt gekoppelt:

- durch den technischen Herstellungsprozess der jeweiligen Produkte und die dafür benötigten Materialien und Energien,
- durch die Abfallprodukte des Herstellungsprozesses,
- sowie durch die hergestellten Produkte und ihre Folgewirkungen.

Eine besondere Aufmerksamkeit muss deshalb im Rahmen der globalen Umweltanalyse den ökologischen Entwicklungen, Erwartungen und Verpflichtungen gewidmet werden. Dies durchaus in zweierlei Hinsicht – nämlich im Hinblick auf Restriktionen, aber auch im Hinblick auf Chancen durch neue Produkte und Märkte. Die Erwartungen der Öffentlichkeit an eine ökologisch orientierte Konzernpolitik beziehen sich auf die Reduzierung der Nutzung nichtregenerierbarer Ressourcen sowie die Herstellung umweltverträglicher Produkte. Eine Berücksichtigung dieser ökologischen Belange und die aktive Verfolgung einer umweltorientierten Produktpolitik werden immer mehr zur Voraussetzung der Sicherung des strategischen Erfolgspotentials. Umweltschutzaspekte sind deshalb ein notwendiger Bestandteil der strategischen Planungsüberlegungen⁴⁶⁴.

5.1.1.2 Geschäftsfeldanalyse I – Die allgemeine Wettbewerbsumwelt

Von großer Bedeutung für die strategische Planung ist neben der globalen Umweltanalyse eine systematische Analyse der engeren ökonomischen Umwelt – des strategischen Geschäftsfeldes bzw. des entsprechenden Marktes. Dazu muss der strategisch relevante Markt jedoch erst einmal identifiziert werden. Die Frage der Abgrenzung des relevanten Marktes kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Im Vordergrund steht die strategische Selbstständigkeit, für das betreffende Marktsegment eine eigenständige Wettbewerbsstrategie mit eigenen Zielen und Aktivitäten zu verfolgen. Als strategisch anwendbare Abgrenzungskriterien haben sich dabei Produktmerkmale, Unterschiede zwischen den Kundengruppen und regionale Differenzen erwiesen. Doch die Anforderungen an die Bildung strategiegerechter Geschäftsfelder sind nicht alle gleichzeitig erfüllbar. Dem Streben nach einer möglichst feinen Markt-Abgrenzung – um die Strategien auf die unterschiedlichen Wettbewerbsgegebenheiten optimal ausrichten zu können – steht die Gefahr einer schnell steigenden Zahl strategischer Geschäftsfelder gegenüber; mit den unweigerlichen Folgeproblemen der Konkurrenz der Geschäftsfelder untereinander, der mangelnden Zurechenbarkeit des Erfolges und exponential steigender Administrationskosten. Ähnlich wie bei der Umweltanalyse liegt auch hier der Schwerpunkt darin, aus der prinzipiell unüberschaubaren Fülle von Faktoren und Einflusskräften die für die Strategieformulierung bedeutsamsten herauszufiltern. Aufgabe ist es des weiteren, die engere ökonomische Umwelt zu strukturieren und die relevanten Kräfte in ihren Wirkungen zu identifizieren. Aufgrund der Veränderung der Märkte und interner Perspektiven ist zudem immer wieder eine Revision der gefundenen Abgrenzungen erforderlich, so dass die Definition des Geschäftsfeldes zu einer permanenten Herausforderung gerät. Da Konzerne durch ihre individuelle und vielseitige Zusammensetzung in den unterschiedlichsten Branchen und auf den verschiedensten regionalen Märkten tätig sind, ist es wenig zielführend, nunmehr detaillierte Betrachtungen einzelner ausgewählter Märkte anzustellen. Vielmehr sollen im Folgenden kurz grundsätzliche Charakteristika und Anforderungen des Wettbewerbs und der Märkte

⁴⁶⁴ Siehe vertiefend **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management, S. 164 ff.

aufgezeigt werden, denen sich alle Konzerne uneingeschränkt ausgesetzt sehen: Dynamik, Komplexität und Unsicherheit als Herausforderungen in beschleunigten Märkten.

1. Charakteristika beschleunigter Märkte

Beschleunigte Märkte sind zu bewerten als in der Entstehung begriffene Märkte mit hohem Wachstumspotential, deren Entwicklung aufgrund spezifischer Einflussfaktoren mit großer Geschwindigkeit verläuft⁴⁶⁵. Herausgearbeitete Vorteile eines Unternehmens werden aufgrund des vorherrschenden Innovationswettbewerbs sehr schnell egalisiert⁴⁶⁶, andererseits sind durch die hohen Wachstumspotentiale Neuerungen leicht in den Markt einzuführen und ermöglichen einen raschen Diffusionsprozess⁴⁶⁷. Ein verbessertes Gründungsumfeld für junge, aufstrebende Unternehmen wirkt ebenfalls beschleunigend auf die Marktstrukturen, denn dieses erleichtert neben der Gründung auch die Geschäftsentwicklung in den frühen Entwicklungsphasen. Zum einen sorgen unternehmerfreundliche Strukturen der Kapitalmärkte für eine schnelle Verfügbarkeit von Eigenkapital und einen raschen Zugang zur Börse, zum anderen dient aber gerade der Kapitalmarkt als „Wertindikator“, was wiederum zu einem enormen Veränderungsdruck führt, um nicht durch die Börse im Unternehmenswert heruntergestuft zu werden.

Konzerne, die in beschleunigten Märkten agieren, sehen sich mit großer Dynamik, hoher Unsicherheit und steigender Komplexität konfrontiert.

2. Große Dynamik der Märkte und des Wettbewerbs

Die Marktdynamik ergibt sich aus der Veränderung der für den Konzernverbund relevanten Sachverhalte der Konzernumwelt im Zeitverlauf⁴⁶⁸. Der Grad der Veränderung kann dabei als Funktion von drei Einflussvariablen aufgefasst werden – der Häufigkeit, dem Ausmaß und dem Grad der Irregularität der Veränderung. Merkmale wie die Innovationsrate, das Wachstumspotential oder die Wettbewerbsintensität dienen als Indikatoren der Marktdynamik, wobei im Falle hoher Ausprägungen von einer großen Marktdynamik auszugehen ist. Des weiteren lassen sich folgende übergeordnete Einflussgrößen als Treiber des Kreislaufs der Dynamisierung identifizieren:

Der Umbruch von Marktstrukturen führt das starre Denken in Industrie- und Branchendimensionen an seine Grenzen. Denn technologische Konvergenzen⁴⁶⁹, Deregulierungen und Privatisierungen tragen verstärkt zur Auflösung traditioneller Industriegrenzen und etablierter Marktstrukturen bei, indem Marktmechanismen in bislang abgeschottete Segmente vordringen⁴⁷⁰. Das Zusammenwachsen des Welthandels und die einhergehende Liberalisierung ermöglichen internationale und globale Aktivitäten, so dass der Konzernverbund selbstbewussten, nach Individualisierung strebenden und durch die weltweite Vernetzung emanzipierten Abnehmern gegenüber steht⁴⁷¹. Insbesondere durch das Internet wandeln sich Geschäftssegmente zu ausgeprägten Nachfragermärkten, auf denen die

⁴⁶⁵ Beispiele für solche beschleunigten Märkte können die Branchen Mobilkommunikation, Halbleiter oder Multimedia und Internet sein.

⁴⁶⁶ Vgl. dazu auch **E. Rühli**, Strategie ist tot – Es lebe das strategische Management, in: **G. Handlbauer, K. Matzler, E. Sauerwein, M. Stumpf (Hrsg.)**, Perspektiven im strategischen Management, S. 244.

⁴⁶⁷ Zu dieser Charakterisierung beschleunigter Märkte vgl. auch **D. Vahs, R. Burmester**, Innovationsmanagement, S. 372 f.

⁴⁶⁸ Siehe wiederum auch **D. Vahs, R. Burmester**, Innovationsmanagement, S. 51.

⁴⁶⁹ Siehe **B. Thielmann**, Strategisches Innovationsmanagement in konvergierenden Märkten, S. 9 ff.

⁴⁷⁰ Vgl. auch **D. Heuskel**, Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen, S. 3 ff.

⁴⁷¹ So auch **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 17.

Anbieter und ihr Produkt zunehmend austauschbarer werden. Desto wichtiger wird deshalb mit steigender Marktsättigung die Gesamtpalette der Marktleistung eines Konzerns, die sich neben dem originären Produkt auch aus einem emotionalen Erlebnis, einer Dienstleistung oder dem Kundendienst zusammensetzt. Dies führt sowohl zu einer anbieter- als auch zu einer nachfrageseitigen Redefinition bestehender Märkte sowie zur Etablierung neuer Marktsegmente.

Eine weitere Triebkraft der Veränderungsprozesse kann in der Intensivierung des Wettbewerbs gesehen werden. Denn insbesondere in beschleunigten Märkten sind Konzerne gezwungen, permanent neue Differenzierungspotentiale zu erschließen, da Wettbewerbsvorteile sehr schnell aufgezehrt sind⁴⁷². In der Konsequenz führt dies zu kurzen Produktlebenszyklen und hohen technologischen Veränderungsraten, um mit innovativen Produkten eine rasche Markteinführung zu erreichen⁴⁷³. Eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs wird durch Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmensnetzwerke erreicht, denn hierbei kommt es zu einer kooperativen Verknüpfung wertspezifischer Kernkompetenzen, die eine Auflösung der Branchengrenzen der beteiligten Partner sowie der Trennlinie zwischen Markt und Unternehmung herbeiführen können.

Die dargestellte Dynamisierung der Märkte und des Wettbewerbs birgt aber für alle Unternehmen die latente Gefahr, Opfer einer einseitigen Geschäftsausrichtung zu werden und darüber die langfristige, strategische Identität und Orientierung zu vernachlässigen.

Kurzfristige Trends und Nachfragen verbrauchen knappe Ressourcen, die unter Umständen für die langfristigen Konzernstrategien dann nicht mehr verfügbar sind. Somit sollte einer reinen Ausrichtung auf die Dynamik und Schnelligkeit des Wettbewerbs in der Konzernplanung auch immer ein Gegenpol gegenüberstehen, der die Kongruenz der kurzfristigen operativen Maßnahmen und der langfristigen, strategischen Konzernstrategien gewährleistet⁴⁷⁴.

3. Hohe Unsicherheit in der Entscheidungsfindung

Die Unsicherheit im Entscheidungsprozess stellt ein weiteres charakteristisches Element beschleunigter Märkte dar. Sie kennzeichnet eine Situation, in der einem Entscheidungsträger die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten relevanter Umweltzustände bzw. die Konsequenzen bestimmter Entscheidungen unbekannt sind⁴⁷⁵. Dabei implizieren Unsicherheiten einerseits Gefahren, andererseits bieten sie aber auch Chancen für einen Konzernverbund. Ausschlaggebend für den Grad der Unsicherheit sind der Grad und die Schnelligkeit der Veränderung in der betrachteten Konzernumwelt, denn desto weniger sind zukünftige Entwicklungen prognostizierbar bzw. desto stärker sind diese mit Unsicherheit behaftet⁴⁷⁶. Nach den primären Ursachen lassen sich dabei interne und externe Unsicherheiten differenzieren. Die externe Unsicherheit resultiert aus der Dynamik des Unternehmensumfeldes, die interne Unsicherheit hingegen hat ihre Ursache in Sachverhalten innerhalb des Unternehmens⁴⁷⁷. Aus der Perspektive des Konzerns müssen daher alle Unsicherheiten erkannt werden, die sich auf die optimale Erreichung der Konzernziele

⁴⁷² Siehe **E. Rühli**, Strategie ist tot – Es lebe das strategische Management, in: **G. Handlbauer, K. Matzler, E. Sauerwein, M. Stumpf (Hrsg.)**, Perspektiven im strategischen Management, S. 244.

⁴⁷³ So auch **K. Bleicher**, Das Konzept Integriertes Management, S. 35 ff.

⁴⁷⁴ Siehe dazu auch **K. Backhaus, H. Bonus (Hrsg.)**, Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, S. 5.

⁴⁷⁵ Zur Abgrenzung der Unsicherheit gegenüber Risiko und Sicherheit siehe **G. Bamberg, A. Coenenberg**, Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 21 f.

⁴⁷⁶ Vgl. auch **D. Vahs, R. Burmester**, Innovationsmanagement, S. 372.

⁴⁷⁷ Zu dieser Differenzierung siehe auch **F. Meise**, Realoptionen als Investitionskalkül, S. 8 f.

auswirken können. Die hohe externe Unsicherheit durch Markt- und Wettbewerbsentwicklungen erschwert die Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen in besonderem Maße, was beispielsweise auf Trends und Strukturbrüche in beschleunigten Märkten zurückzuführen ist.

4. Zunehmende Komplexität des unternehmerischen Handels

Mit ständig wachsenden Märkten und kurzlebigen Produkten steigt auch die Komplexität, der sich das unternehmerische Handeln gegenüber sieht. So existieren nunmehr vielschichtige und spezifische Interessens- und Anspruchsgruppen, die alle individuelle Erwartungen an den Konzernverbund richten⁴⁷⁸, so dass der strategische Wettbewerb immer komplexer wird. Durch die fortschreitende Globalisierung wird ein Konzernverbund den unterschiedlichsten regionalen, kulturellen oder gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt, was eine strikte Anpassung der Vorgehensweise und des Images erfordern kann⁴⁷⁹. Denn Strategien, die sich in einem regionalen Geschäftssegment bewährt haben, müssen nicht zwangsläufig in anderen regionalen Märkten erfolgreich sein. Auch der zunehmende Wettbewerbsdruck erfordert entsprechende Reaktionen seitens des Konzerns. Allein schon die Herausforderung, trotz der vorherrschenden Schnelllebigkeit der Märkte die langfristigen Ziele und Kernkompetenzen richtig zu definieren und ausreichend zu berücksichtigen, macht umfangreiche Führungsentscheidungen der Konzernleitung unumgänglich. Die steigende Komplexität und Dynamik der Märkte sowie die damit verbundene Entscheidungsunsicherheit schlagen sich folglich in der Komplexität der Organisation und der Führungsstruktur des Konzernverbundes nieder, denn in der Organisationsstruktur werden die Aufgaben, Funktionen und Prozesse implementiert, mit denen der Konzernverbund – in Abhängigkeit von den gewählten Strategien – auf die vorherrschenden Umfeldbedingungen reagieren will. Es liegt daher nahe, die Organisation als Antwort auf die Umweltbedingungen des Konzernverbundes zu verstehen, wobei die Konzernstrategien das Bindeglied zwischen Umwelt und Konzernorganisation darstellen⁴⁸⁰.

Hinsichtlich der vorherrschenden Dynamik der Märkte ergibt sich für die Konzernunternehmung die Notwendigkeit einer großen Umsetzungsgeschwindigkeit der Konzernstrategien und entsprechender, unterstützender Führungskonzepte, die eine wirksame Durchsetzung von organisatorischen Veränderungen gewährleisten⁴⁸¹. Nicht mehr primär die Entwicklung einer neuen Idee, sondern ihre schnelle Umsetzung in marktfähige Leistungen erweist sich als wichtigste Quelle für Wettbewerbsvorteile. Die Fähigkeit, Markttrends rechtzeitig zu erkennen und in entsprechende Problemlösungen umzusetzen, ist damit zu einer grundlegenden Voraussetzung geworden, um die Konzernunternehmung erfolgreich weiterzuentwickeln⁴⁸².

Andererseits zeigt sich aber auch die Notwendigkeit risikoreduzierender Maßnahmen, insbesondere einer hohen strategischen Flexibilität, um der Unsicherheit begegnen zu können⁴⁸³. Zunächst kann Unsicherheit durch Informationsgewinnung im Konzern selbst und

⁴⁷⁸ Vgl. zu den Anspruchsgruppen auch **Kapitel 4.1.1** dieser Arbeit.

⁴⁷⁹ So auch **E. Rühli**, Strategie ist tot – Es lebe das strategische Management, in: **G. Handlbauer, K. Matzler, E. Sauerwein, M. Stumpf (Hrsg.)**, Perspektiven im strategischen Management, S. 243 f.

⁴⁸⁰ Siehe dazu auch die Ausführungen des kontingenztheoretischen Erklärungsansatzes in **Kapitel 4.2** dieser Arbeit.

⁴⁸¹ Vgl. **D. Hahn, B. Taylor (Hrsg.)**, Strategische Unternehmungsplanung – strategische Unternehmungsführung, S. 28.

⁴⁸² So auch bei **D. Vahs, R. Burmester**, Innovationsmanagement, S. 372 und **K. Bleicher**, Das Konzept Integriertes Management, S. 38.

⁴⁸³ Siehe dazu **M. Schmitt**, Flexibilität in der strategischen Innovationsplanung, S. 17 f.

in der Konzernumwelt reduziert werden⁴⁸⁴. Darüber hinaus wird durch die Ermöglichung von dezentralen Handlungsspielräumen aber auch ein Aufbau von Flexibilität gewährleistet, um auf neuartige Situationen strategie- und situationsadäquat reagieren zu können. Diese Handlungsspielräume müssen durch die organisatorische Gestaltung des Konzernverbundes bzw. durch die Aufgabenzuordnung zwischen Konzernführung und der Führung der Tochtergesellschaften festgehalten und institutionalisiert werden.

5.1.1.3 Geschäftsfeldanalyse II – Die spezifische Branchenumwelt

Aus der grundlegenden Charakterisierung des allgemeinen Wettbewerbsumfeldes eines Konzernverbunds lassen sich insbesondere fünf konkrete Wirkkräfte ableiten, die als zentrale Einflussgrößen der vorherrschenden Marktstruktur und damit auch der Attraktivität dieses Marktsegmentes betrachtet werden müssen⁴⁸⁵. Von diesen Wirkkräften der Branchenumwelt geht ein direkter Einfluss auf die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung des Konzerns aus, andererseits können diese ihrerseits in mehr oder weniger starkem Maße durch den Konzern beeinflusst werden. Da die Branchenumwelt nicht für alle Konzerne gleich ist, kann sie als Ausgangspunkt für Untersuchungen konzernspezifischer Unterschiede identifiziert werden.

1. Potentielle Konkurrenz

Das Eintreten neuer Konkurrenten in einen Markt führt in der Regel dazu, dass sich die Kapazitäten in der Branche erhöhen und daher tendenziell das Preisniveau und einhergehend die Profitabilität der bisherigen Anbieter sinkt⁴⁸⁶. Dies bedeutet, dass eine Branche aus Sicht der dort agierenden Konzernunternehmen umso attraktiver ist, je geringer die Bedrohung durch potentielle Neuanbieter scheint. Insbesondere die Höhe der Markteintrittsbarrieren ist ausschlaggebend für die Erschließung des Marktes durch neue Wettbewerber⁴⁸⁷. Diese können zum Beispiel im Kapitalbedarf, in Kostennachteilen oder in staatlichen Reglementierungen zum Ausdruck kommen.

2. Marktmacht der Lieferanten

Die relative Marktmacht von Lieferanten hängt davon ab, wie differenziert und einzigartig die bereitgestellten Vorprodukte sind. Je ausgeprägter die Differenzierung ist, desto schwieriger und kostenintensiver wird es für den Abnehmer sein, Vergleichbares von anderen Lieferanten zu beziehen⁴⁸⁸. Die so entstandene Marktmacht des Lieferanten kann sich dann in höheren Preisen oder einer sinkenden Qualität bei gleichbleibenden Preisen äußern⁴⁸⁹.

3. Marktmacht der Abnehmer

Die Höhe der Abnehmermacht definiert sich über das Abnahmenvolumen, die Substituierbarkeit der jeweiligen Produkte, die Umstellungskosten, die den Abnehmern beim Wechsel auf einen anderen Anbieter entstehen und den generellen Informationsstand der

⁴⁸⁴ Zu etwaigen Aktivitäten der Informationsgewinnung vgl. wiederum **M. Schmitt**, Flexibilität in der strategischen Innovationsplanung, S. 33 f.

⁴⁸⁵ Siehe dazu auch das Industriestruktur-Modell von Porter in: **M. Porter**, Wettbewerbsstrategie, S. 47 ff. sowie **F. Hoffmann**, Führungsorganisation, Bd. I: Stand der Forschung und Konzeption, S. 99 ff.

⁴⁸⁶ Vgl. **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management, S. 169.

⁴⁸⁷ Siehe dazu auch **W. Staehle, J. Sydow, (Hrsg.)**, Managementforschung 3, S. 157 ff.

⁴⁸⁸ Siehe dazu auch die Ausführungen zur Transaktionskostentheorie in **Kapitel 4.3.3.1** dieser Arbeit.

⁴⁸⁹ Vgl. **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management, S. 174.

Abnehmer über das Produktangebot der Branche⁴⁹⁰. Spiegelbildlich zur Marktmacht der Lieferanten äußert sich die Marktmacht der Abnehmer darin, dass die Kunden niedrigere Preise verlangen oder dass sie versuchen, eine höhere Qualität und einen besseren Service durchzusetzen. Beides wirkt sich negativ auf die Ergebnissituation der anbietenden Konzernunternehmen aus.

4. Substitution durch Ersatzprodukte

Ersatzprodukte sind prinzipiell geeignet, ähnliche Kundenbedürfnisse zu erfüllen wie die Produkte der untersuchten Branche, stehen gegenwärtig aber noch nicht in einer Substitutionsbeziehung zu diesen. Es handelt sich folglich um potentielle Substitutionsprodukte, die unter Umständen von den Abnehmern noch nicht als solche wahrgenommen werden oder deren Preis-Leistungs-Verhältnis noch nicht konkurrenzfähig ist. Eine Branche gilt als umso attraktiver, je geringer die Bedrohung durch solche potentiellen Ersatzprodukte ist.

5. Intensität des Wettbewerbs

Der Wettbewerb in einer Branche kann als Preiswettbewerb – bei dem die Unternehmen versuchen, gegenseitig ihre Preise zu unterbieten – oder als Qualitätswettbewerb – bei dem die Anbieter versuchen, durch besserer Produktqualität oder zusätzliche Leistungen Kunden zu gewinnen – zum Ausdruck kommen. Durch intensiven Wettbewerb sinkt aufgrund rückläufiger Preise oder steigender Kosten die Gewinnsituation der Unternehmung. Ausschlaggebend für die Wettbewerbsintensität sind die Anzahl der Wettbewerber, der eigene Marktanteil und das Wachstumspotential der Branche. Denn wenn ein Geschäftssegment stagniert oder schrumpft, können eigene Marktanteile nur zu Lasten der Marktanteile der Konkurrenten ausgebaut werden. Aber auch die Höhe der Austrittsbarrieren intensiviert den Wettbewerb, denn wurden in der Vergangenheit hohe Investitionen in einer Branche getätigt, fühlt sich das Management oftmals emotional an die getroffenen Entscheidungen gebunden und hält daran fest. Daneben kann es für ein Konzernunternehmen aber auch aus strategischen Gründen sinnvoll sein, trotz auftretender Verluste in einer Branche tätig zu bleiben, wenn davon Synergieeffekte für andere, profitablere Geschäfte ausgehen, die den Verlust überkompensieren.

5.1.2 Unternehmensanalyse – Definition unternehmensinterner Stärken und Schwächen

Die Wahl einer bestimmten Konzernstrategie wird nicht nur durch externe Faktoren beeinflusst, sondern auch durch konzerninterne Parameter. Diese internen Wirkkräfte können von der Konzernführung in stärkerem Maße beeinflusst werden als die Makro- und Branchenumwelt. Zu den wichtigsten internen Kontextvariablen zählen die Größe der Unternehmung, der Diversifikationsgrad, die Fertigungstechnologie, die Internationalität, die Rechtsform sowie die Eigentumsverhältnisse⁴⁹¹. Die strategische Analyse der internen Einflussfaktoren bildet dementsprechend das Gegenstück zur Umweltanalyse und ist schwerpunktmäßig auf die interne Finanz- und Ressourcensituation gerichtet. Die interne Situation einer Unternehmung lässt sich allgemein zunächst durch Merkmale beschreiben, die

⁴⁹⁰ So auch bei **M. Porter**, Wettbewerbsstrategie, S. 50 ff.

⁴⁹¹ Siehe diesbezüglich auch **A. Kieser**, **H. Kubicek**, Organisation, S. 230 ff. oder **F. Hoffmann**, Führungsorganisation, Bd. I: Stand der Forschung und Konzeption, S. 135 ff.

ihre finanzielle Situation kennzeichnen. Diese stellen den quantitativen Ausdruck ihrer Leistungsfähigkeit im Wettbewerb dar und bieten erste Anhaltspunkte, um Stärken und Schwächen zu identifizieren. Eigentliche Ursache dieser Stärken und Schwächen sind jedoch die besonderen Kompetenzen des Konzerns und seiner Gesellschaften – seine Ressourcen und Fähigkeiten, die er im Wettbewerb zum Einsatz bringt. Diese stehen in qualitativer Hinsicht hinter den finanziellen Größen und bilden den eigentlichen Kern der internen Analyse. Somit wird untersucht, welchen strategischen Spielraum der Konzern hat und ob dieser im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen spezifische Stärken und Schwächen aufweist, die einen Wettbewerbsvorteil/-nachteil begründen können.

5.1.2.1 Finanzielle Indikatoren für Stärken und Schwächen

Wichtige Ansatzpunkte für eine finanzielle Analyse der Stärken und Schwächen einer Konzernunternehmung sind die Umsatz- und Kostenstruktur der einzelnen Geschäftsfelder⁴⁹². Die Umsätze können dabei beispielsweise nach Produkten, Regionen oder Kunden differenziert werden, denn eine solche Strukturierung verdeutlicht, wo die Schwerpunkte der bisherigen Aktivitäten der Unternehmung liegen und welche Märkte bisher nicht oder nur in geringem Umfang bearbeitet werden. Die Gesamtkosten lassen sich in ähnlicher Weise nach Kostenarten und Kostenbereichen gliedern. Aus der Gegenüberstellung von Umsatz und Kosten ergibt sich das Geschäftsergebnis, was in seiner absoluten Form aber nur bedingt aussagefähig ist. Stattdessen sollte es eher in Form einer Kapitalrendite in Relation zum eingesetzten Kapital ausgedrückt werden, so dass ein sinnvoller Vergleichswert zur Konkurrenz und zu den anderen Geschäftsfeldern der Konzernunternehmung ermittelt werden kann. Kennzahlensysteme verfeinern die finanzielle Analyse, indem sie eine übergeordnete Kennzahl als Ausgangspunkt benutzen und diese dann in ihre Basiskomponenten zerlegen. Somit werden auch Interdependenzen zwischen einzelnen Einflussgrößen sichtbar⁴⁹³.

All diese Informationen machen die finanzielle Situation einer Konzernunternehmung transparent und zeigen auf, welche Faktoren in welcher Weise zum Erfolg beigetragen haben. Um hieraus weitere Erkenntnisse über Stärken und Schwächen der Unternehmung zu gewinnen, ist es aber erforderlich, die finanziellen Größen an relevanten Vergleichsmaßstäben zu messen. Hierzu sind wiederum Zeit- und Unternehmensvergleiche geeignet.

5.1.2.2 Das Geschäftssystem als Grundlage der Stärken-Schwächen-Analyse

Die Leistungen einer Konzernunternehmung setzen sich aus einer Vielzahl einzelner Wertschöpfungsaktivitäten zusammen, die sich wiederum in eine logische Abfolge bringen lassen⁴⁹⁴. Das Geschäftssystem ist folglich eine vereinfachte Darstellung der physisch und technologisch unterscheidbaren Aktivitäten, die ein Konzern ausübt, um seine Leistungen an den Kunden zu bringen⁴⁹⁵. Bei Unternehmen derselben Branche lassen sich meist gemeinsame Grundstrukturen in ihren Aktivitäten erkennen, die es rechtfertigen, für diese Unternehmen ein gemeinsames Geschäftssystem zugrunde zu legen. Als Ausgangspunkt sind zunächst die Ressourcen des Konzerns in den einzelnen Stufen des Geschäftssystems zu

⁴⁹² Vgl. dazu **A. Coenenberg**, Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, S. 499 ff.

⁴⁹³ Vgl. vertiefend **T. Reichmann**, Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, S. 24 ff.

⁴⁹⁴ Siehe auch **H. Emans**, Konzepte zur strategischen Planung, in: **H. Henzler (Hrsg.)**, Handbuch strategische Führung, S. 109 ff.

⁴⁹⁵ Siehe **M. Welge, A. Al-Laham, P. Kajüter (Hrsg.)**, Praxis des strategischen Managements, S. 135 ff.

erfassen und zu beurteilen. Ergebnis der Ressourcenanalyse sind Darstellungen der unterschiedlichen Ressourcenarten und deren Zuordnung zu den einzelnen Wertschöpfungsstufen⁴⁹⁶. Durch einen Unternehmensvergleich – auch als Benchmarking bezeichnet – kann eine Bewertung der eigenen Ressourcen im Vergleich zu anderen brancheninternen Unternehmen ermöglicht werden. Oft sind es jedoch weniger die vorhandenen Ressourcen, die Leistungsunterschiede zwischen Wettbewerbern erklären, sondern vielmehr die Fähigkeit, diese Ressourcen auch zielorientiert zu nutzen⁴⁹⁷. Darüber hinaus sind aber vor allem jene Fähigkeiten wichtig, die sich in der Koordination von Aktivitäten ausdrücken, die mehrere Wertschöpfungsstufen umfassen und aus denen sich die Wettbewerbsvorteile der Unternehmung ergeben – ihre Kernkompetenzen.

5.1.2.3 Ressourcen und Fähigkeiten als Kompetenzbasis

Die Ressourcen und Fähigkeiten eines Konzerns bestimmen in ihrer Gesamtheit darüber, welche Leistungen dieser erbringen kann. Somit lassen sich Ressourcen und Fähigkeiten als die Hauptursache des Unternehmenserfolges kennzeichnen. Jene Ressourcen und Fähigkeiten, die dabei unter den individuellen Wettbewerbsbedingungen eines Konzernunternehmens besonders erfolgskritisch sind, werden auch als Kernkompetenzen bezeichnet⁴⁹⁸. Besonders bedeutsam sind solche Kompetenzen für den Fall, wenn sie nicht nur in einem Geschäftssegment, sondern gleich in mehreren Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Der Umgang mit geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen ist daher ein wesentlicher Bestandteil des strategischen Managements auf Konzernebene. Die Grundlagen hierfür werden durch die interne Analyse der geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen gelegt. Ihr Ziel ist es, derartige Kompetenzen zu identifizieren, ihre Entwicklungsanforderungen aufzuzeigen und Möglichkeiten zu erkennen, wie Kompetenzen zwischen Geschäftsfeldern transferiert werden können. Um langfristig im Wettbewerb zu bestehen, müssen Konzerne folglich ihre Kernkompetenzen kennen, bestehende Kernkompetenzen weiterentwickeln und sich neue Kompetenzen aneignen. Dies setzt aber voraus, dass Übereinstimmungen zwischen den externen Chancen und Risiken und den internen Stärken und Schwächen der Unternehmung bestehen. Ist ein solcher „strategic fit“ nicht gegeben, sind die internen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens so weiter zu entwickeln, dass sie den Anforderungen der Umwelt Rechnung tragen.

5.2 Grundlegende Konzernstrategien und ihre Ausprägungen

Im Folgenden sollen potentielle Ansätze und Basisstrategien vorgestellt werden, durch die das angestrebte Oberziel der Konzernwertmaximierung im Konzern erreicht werden kann. Dabei gilt es zwischen einer marktorientierten und einer ressourcenorientierten Perspektive bei der Strategieformulierung zu unterscheiden; bei erstgenanntem dominieren die Gegebenheiten der Märkte und der Branche die Strategiefindung⁴⁹⁹, im anderen Fall wird von den im Konzern vorhandenen besonderen Kompetenzen ausgegangen, die auf den Märkten wertschaffend eingesetzt werden⁵⁰⁰. Es kann sich hierbei allerdings nur um grundlegende Strategieansätze handeln, die eine allgemeine Entwicklungsrichtung und Vorgehensweise aufzeigen, da die

⁴⁹⁶ In Anlehnung an **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 33 ff.

⁴⁹⁷ So auch **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management, S. 179 ff.

⁴⁹⁸ Siehe **C. Prahalad, G. Hamel**, The Core Competence of the Corporation, in: **Harvard Business Review**, 3/1990, S. 79 ff.

⁴⁹⁹ Siehe **H. Mintzberg**, Die strategische Planung, S. 51.

⁵⁰⁰ Zu diesen beiden Grundströmungen bei der Strategiefindung siehe auch **J. Löffler**, Entwicklung von globalen Konzernstrategien, S. 33 ff. und **W. Link**, Erfolgspotentiale für die Internationalisierung, S. 34 ff.

detaillierte Ausgestaltung der einzelnen Strategieansätze situationsabhängig und von Konzern zu Konzern unterschiedlich ist. Eine umfassende Darstellung würde daher den Rahmen dieser Arbeit sprengen und darüber hinaus nicht zwingend als problemadäquat zu betrachten sein.

Wie bereits in Kapitel 4.4.5 dargelegt wurde, soll es deshalb schwerpunktmäßig um solche Konzernstrategien gehen, die – in Anlehnung an die Forschungsergebnisse von **Bühner**, **Williamson** oder **Chandler** zum wechselseitigen Verhältnis von Strategie und Struktur⁵⁰¹ – neben betriebswirtschaftlichen Aspekten gleichzeitig auch organisations- und führungsbezogene Konzepte implizieren, so dass die betriebswirtschaftliche Intention sowie die erfolgreiche Implementierung einer Konzernstrategie in einem engen Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Konzernorganisation zu sehen sind. Darüber hinaus weisen solche organisationsbezogenen Strategiekategorien auch hinsichtlich der dieser Arbeit zugrunde liegenden konzerntheoretischen Untersuchungsziele eine besondere Relevanz auf, nimmt doch die Ausgestaltung der Konzernorganisation eine Schlüsselposition in einem betriebswirtschaftlich geprägten Konzernverständnis ein. Vor diesem Hintergrund lassen sich insbesondere drei Kategorien von Konzernstrategien aufzeigen, die neben betriebswirtschaftlichen Aspekten vor allem organisations- und führungsstrukturbezogene Anpassungsmaßnahmen sowie ein abgestimmtes Führungsverhalten der Konzernführung erfordern und daher in einer konzerntheoretischen Untersuchung zwingend zu berücksichtigen sind: Dies sind ressourcenorientierte Konzernstrategien, Wachstumsstrategien und Internationalisierungsstrategien. Die Zuordnung einzelner spezifischer Strategieansätze zu einer der drei Kategorien erfolgt nach den dominanten Motiven und gemeinsamen Ansatzpunkten, die den Strategien zugrunde liegen. Dies rechtfertigt, warum beispielsweise die Internationalisierungsstrategien gesondert klassifiziert und nicht im Rahmen der Wachstumsstrategien behandelt werden. Zwar handelt es sich bei der Internationalisierung auch um eine Ausprägung des Wachstums im Sinne einer Auslandsdiversifikation⁵⁰², die zugrunde liegenden Motive aber, die rechtfertigen, warum gerade diese Form des Wachstums gewählt wurde, sind so vielschichtig und spezifisch, dass sie eine eigenständige Abhandlung verdienen.

5.2.1 Ressourcenorientierte Strategien zur Mehrwertgenerierung

Ressourcenorientierte Strategien können als interne Beeinflussung und Steuerung der Tochtergesellschaften verstanden werden, die eine optimale Nutzung der knappen und auf die Tochtergesellschaften verteilten Ressourcen gewährleisten soll. Denn unabhängig davon, welche konkreten Zielgrößen ein Konzern im einzelnen verfolgt, gilt folgendes: Die für den Konzern verfügbaren Ressourcen sind es, die die Erreichbarkeit dieser Ziele erst ermöglichen bzw. sie beschränken. Mithin ist die Erweiterung der Ressourcenbasis der zentrale Ansatzpunkt, um einen spezifischen Konzernmehrwert zu generieren⁵⁰³. Damit ergeben sich gleichzeitig Anforderungen an die Ausgestaltung der Organisations- und Führungsstrukturen im Konzern, um eine ressourcenorientierte Beeinflussung und Lenkung der Tochtergesellschaften zu ermöglichen und zu unterstützen. Im Hinblick auf ihr Potential für die Erreichung von Verbundeffekten ist eine Untergliederung der Ressourcenbasis in einzelne

⁵⁰¹ Vgl. dazu die Forschungsergebnisse der genannten Autoren in **Kapitel 4.2.2** dieser Arbeit, die sich unter den Thesen „structure follows strategy“ und „strategy follows structure“ subsumieren lassen.

⁵⁰² Siehe auch **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 697.

⁵⁰³ Siehe **M. Ringlstetter**, Die Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen, S. 176 ff.

Ressourcenkategorien vorzunehmen. **Chatterjee** und **Wernerfelt** unterteilen die Gesamtheit der Unternehmensressourcen in drei Hauptgruppen⁵⁰⁴:

- Finanzielle Ressourcen wie z.B. Cash-flow, Kreditvolumen, Eigenkapital.
- Tangible, materielle Ressourcen wie z.B. Produktionsanlagen, Gebäude, Rohstoffe.
- Intangible, immaterielle Ressourcen, wie z.B. Image, Patente, Kundenstamm, Innovationsfähigkeit.

Auf der Grundlage der dargestellten Unterscheidung von Ressourcenkategorien stellt sich die Frage, wie einzelne Ressourcen konkret dazu beitragen können, den angestrebten Mehrwert für den Konzern zu generieren. Allein die Existenz der unterschiedlichsten finanziellen, materiellen und immateriellen Ressourcen im Konzern reicht dazu nicht aus⁵⁰⁵; vielmehr müssen die zur Erreichung der Wettbewerbsvorteile eingeplanten Ressourcen über eine Reihe von wettbewerbsrelevanten Merkmalen verfügen⁵⁰⁶. Basis für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ist einerseits die Heterogenität der Ressourcenverteilung und andererseits die Immobilität der Ressourcen. Wäre die Ressourcenverteilung homogen, könnten Strategien eines Konzerns unmittelbar von der Konkurrenz kopiert werden. Bei einer generellen Mobilität der eingesetzten Ressourcen wäre hingegen die Konkurrenz in der Lage, bestehende Ungleichgewichte jederzeit durch Akquisitionen der entsprechenden Ressourcen auszugleichen⁵⁰⁷. Demzufolge ist es nicht weiter verwunderlich, dass nicht alle Ressourcen eines Konzerns dazu geeignet sind, eine langfristig stabile Asymmetrie der Ressourcenausstattung im Verhältnis zu den Wettbewerbern – und somit die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen – zu garantieren. **Barney** identifiziert vier Eigenschaften, über die Ressourcen verfügen müssen, um eine heterogene und immobile Ressourcenverteilung und somit einen dauerhaft zu verteidigenden Wettbewerbsvorteil zu gewährleisten⁵⁰⁸:

1. **Knappheit**: Nur solche Ressourcen, die nicht für jeden Wettbewerber prinzipiell verfügbar sind, ermöglichen eine Strategie, die nicht beliebig durch die Konkurrenz imitiert werden kann. Dabei ist von Bedeutung, ob die Ressource über Märkte gehandelt werden kann, denn durch einen funktionierenden Markt steht der Konkurrenz eine prinzipielle Zugangsmöglichkeit zu dieser Ressource offen, so dass ihr Knappheitsgrad deutlich sinkt.
2. **Wert**: Nur wenn Ressourcen prinzipiell von strategischer Relevanz sind, macht es Sinn, sie in weiterführende Strategien miteinzubeziehen. Ressourcen besitzen einen Wert für den Konzern nur dann, wenn sie ein Potential bieten, aus dem

⁵⁰⁴ Vgl. dazu vertiefend **S. Chatterjee, B. Wernerfelt**, The Link between Resources and Type of Diversification, in: **Strategic Management Journal**, 12/1991, S. 34 ff.

⁵⁰⁵ Siehe **J. Barney**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: **Journal of Management**, 17/1991, S. 102 f. und **H. Itami**, Invisible Assets, in: **A. Campbell, K. Luchs (Hrsg.)**, Strategic Synergy, S. 36 ff.

⁵⁰⁶ Siehe wiederum **J. Barney**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: **Journal of Management**, 17/1991, S. 103 ff. und **C. Rasche, B. Wolfrum**, Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: **Die Betriebswirtschaft**, 54 (1994), S. 503.

⁵⁰⁷ Vgl. **M. Peteraf**, The Cornerstones of Competitive Advantage, in: **Strategic Management Journal**, 14/1993, S. 182.

⁵⁰⁸ Vgl. vertiefend **J. Barney**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: **Journal of Management**, 17/1991, S. 105 f.

Wettbewerbsumfeld auftauchende Chancen zu nutzen oder aber drohende Gefahren abzuwehren⁵⁰⁹.

3. Nicht-Substituierbarkeit: Es dürfen keine anderweitigen, strategisch äquivalenten Ressourcen existieren, mit denen sich eine gleichwertige Strategie verfolgen ließe.
4. Nicht-Imitierbarkeit: Die Ressource darf nicht von anderen Unternehmen im Rahmen eines Eigenaufbaus imitiert werden können, da ansonsten nur kurz- bis mittelfristig anhaltende Wettbewerbsvorteile erreichbar sind. Eine Nicht-Imitierbarkeit kann sich dabei aus drei Gründen ergeben – unternehmenshistorischen Bedingungen⁵¹⁰, unklaren kausalen Zusammenhängen⁵¹¹ und kausaler/sozialer Komplexität⁵¹².

Nur wenn die vier genannten Bedingungen vorliegen, ist davon auszugehen, dass die jeweilige Ressource eine strategische Relevanz besitzt, auf der sich Wettbewerbsvorteile begründen lassen. Dabei gilt es des Weiteren zu berücksichtigen, dass die einzelnen Ressourcenkategorien die dargestellte Kriterienliste unterschiedlich stark erfüllen. Finanzielle Ressourcen besitzen im Hinblick auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen insofern ein Potential, als dass sie in materielle und immaterielle Ressourcen transformiert werden können. Nur auf deren Grundlage lassen sich dann strategische Vorteile erzielen; die finanziellen Ressourcen selbst bilden lediglich die Vorstufe dazu⁵¹³.

Im Hinblick auf den größten Teil der materiellen Ressourcen ist es eher unwahrscheinlich, dass diese alle drei Teilbedingungen einer Nicht-Imitierbarkeit erfüllen können. Ferner existiert das Gros aller materiellen Ressourcen nicht nur singular und besitzt darüber hinaus eine hohe Fähigkeit zur marktlichen Transaktion. Es ist damit bei den meisten materiellen Ressourcen davon auszugehen, dass diese nicht selbst erstellt, sondern über externe Märkte bezogen wurden. Bereits dieser Umstand fehlender Knappheit führt dazu, dass materielle Ressourcen nur selten eine entscheidende Rolle beim Aufbau von strategischen Wettbewerbspositionen spielen. Lediglich die unternehmensindividuell verfügbare finanzielle Ressourcenbasis kann sich hier als limitierender Faktor erweisen.

Die immateriellen Ressourcen müssen unter diesem Aspekt weiter differenziert werden in solche, die dem Konzern in kodifizierter Form zugesichert sind – wie Patente oder Verträge – und solche, die meist personenabhängig existieren und als „bestimmte Fähigkeit“ zu umschreiben sind. Erstgenannte besitzen zwar die prinzipielle Fähigkeit zur marktlichen Übertragung, häufig kann aber ein Zugangsausschluss für die Konkurrenz durch rechtliche Vorgaben erreicht werden. Somit existieren häufig keine legalen Märkte, auf denen diese wettbewerbsrelevanten immateriellen Ressourcen gehandelt werden können, wodurch bereits eine weitere grundlegende Zugangsbarriere für die Konkurrenz geschaffen ist. Neben dem Wert und der Knappheit ist aber auch die Nicht-Imitierbarkeit gegeben. Die rechtliche Zuordnung der Ressourcen zu einem Unternehmen beinhaltet oftmals nicht nur ein Verbot zur Nutzung von Kopien, sondern auch ein solches von – auch eigenentwickelten – Imitationen.

⁵⁰⁹ Siehe auch **C. Rasche**, Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, S. 89.

⁵¹⁰ Siehe **C. Rasche**, Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, S. 70 f. und **J. Barney**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: **Journal of Management**, 17/1991, S. 107 f.

⁵¹¹ Vgl. auch **J. Barney**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: **Journal of Management**, 17/1991, S. 108 f. sowie **C. Rasche**, Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, S. 76 ff.

⁵¹² Siehe **C. Rasche**, Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, S. 73 ff. und **J. Barney**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: **Journal of Management**, 17/1991, S. 110 f.

⁵¹³ Vgl. **M. Morner**, Die Organisation der Innovation im Konzern, S. 61.

Personengebundene Fähigkeiten sind in ihrer Übertragbarkeit und damit in ihrer Marktfähigkeit grundsätzlich stark eingeschränkt⁵¹⁴. Noch komplexer gestaltet sich die Situation bei „Fähigkeiten“ wie der Unternehmenskultur oder dem Firmenimage, deren Wurzeln sich durch den gesamten Konzern ziehen, so dass auch ein Abwerben einzelner Personen wenig zielführend ist. Fähigkeiten dieser Kategorie beinhalten somit eine zusätzliche Komponente organisatorischen Wissens, die eine Aneignung via Markttransaktionen praktisch ausschließt. Aber nicht nur der marktlichen Erwerbbarkeit, sondern auch einer Imitierbarkeit mittels eines Eigenaufbaus ist bei den meisten organisatorischen Fähigkeiten eine enge Grenze gesetzt. Diese Nicht-Imitierbarkeit von Fähigkeiten basiert auf den bereits von Barney angesprochenen Ursachen⁵¹⁵. Die unternehmenshistorische Entwicklung sowie die soziale und kausale Komplexität der organisationsstrukturellen Zusammenhänge bilden natürliche Hindernisse für die Imitation dieser Fähigkeiten. Darüber hinaus sind bestimmte Arten von Fähigkeiten wie Produktimage oder Unternehmenskultur in ihren eigentlichen Ursachen und Wurzeln häufig überhaupt nicht bestimmbar und entziehen sich von vorneherein dem Versuch der Imitation.

Aus der aufgezeigten Bedeutung der einzelnen Ressourcen ergibt sich, dass insbesondere die immateriellen Ressourcen ein Potential zur Erlangung langfristiger Wettbewerbsvorteile beinhalten und somit im Mittelpunkt ressourcenorientierter Konzernstrategien stehen müssen. Damit stellt sich zwangsläufig die Frage, welche die Ressourcenbasis erweiternden Arten von Strategien generell von Seiten der Konzernleitung gegenüber den Tochtergesellschaften verfolgt werden können.

5.2.1.1 Ressourcenorientierte Mobilisierungsstrategien zur Erlangung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen

Obgleich Konzerne überwiegend als objektorientiert gegliederte Unternehmen strukturiert sind, bedeutet dies nicht, dass in diesen keine Aufgabenteilung nach funktionalen Kriterien anzutreffen ist, die einer entsprechenden Koordinationsleistung bedarf⁵¹⁶, denn eine vollständige objektorientierte Gliederung über alle Hierarchie- und Gliederungsebenen hinweg ist logischerweise nicht möglich⁵¹⁷. Das Prinzip der funktionalen Arbeitsteilung bringt Vorteile mit sich, die im Wesen der Spezialisierung begründet liegen. Eine Aufgabe wird deshalb besser erfüllt, weil die Erfüllung in einer organisatorischen Einheit gebündelt wird und ein spezialisierter Funktionsträger sein ganzes Wissen und seine ganzen Fähigkeiten auf die Erfüllung dieser einen Aufgabe fokussieren kann⁵¹⁸. Mobilisierungsstrategien knüpfen an diese Aspekte an und streben nach einer effektiveren und effizienteren Nutzung der Ressourcen in den einzelnen Konzerneinheiten und somit nach einer Leistungsverbesserung bzw. Verbesserung der Ressourcennutzung in den einzelnen Gesellschaften, ohne dass dabei

⁵¹⁴ Siehe **C. Rasche**, Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, S. 145.

⁵¹⁵ Vgl. auch **J. Barney**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: **Journal of Management**, 17/1991, S. 107.

⁵¹⁶ Vgl. **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 91, **A. Picot**, Organisation, in: **M. Bitz, K. Dellmann, M. Domsch, H. Egner (Hrsg.)**, Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, S. 128 ff. sowie **R. Klimecki**, Laterale Kooperation: Zur Analyse und Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen in der Unternehmung, S. 74.

⁵¹⁷ Siehe dazu **K. Hondrich**, Soziale Differenzierung, S. 28.

⁵¹⁸ Vgl. auch **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 102 ff. und **R. Bühner**, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 104 sowie **M. Ringlstetter**, Die Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen, S. 189 ff.

Ressourcen über Gesellschaftsgrenzen transferiert werden⁵¹⁹. Die Konzernobergesellschaft übernimmt die Steuerung und Aufteilung der Ressourcen bezüglich der Tochtergesellschaften, wobei Investitionen in denjenigen Tochtergesellschaften favorisiert werden, die eine optimale Nutzung der Ressourcen vorweisen. Folglich werden die Tochtergesellschaften durch dieses Vorgehen zu einem effizienten Ressourceneinsatz angehalten.

5.2.1.2 Ressourcenorientierte Synergiemanagementstrategien zur Erlangung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen

Analytischer Ausgangspunkt für Überlegungen zu geschäftsfeldübergreifenden Verbundstrategien ist die Betrachtung der Wertschöpfungskette unter dem Gesichtspunkt, Verflechtungen zwischen den verschiedenen Konzerneinheiten herzustellen, um eine verbesserte Aufgabenerfüllung im Gesamtkonzern zu erreichen. Dabei lassen sich zunächst zwei Kategorien von wertkettenverbindenden Verflechtungen zwischen Konzerneinheiten unterscheiden⁵²⁰:

Zum einen entstehen materielle Verflechtungen, wenn Wertschöpfungsaktivitäten aus zunächst getrennten Wertketten zweier Konzerneinheiten nunmehr gemeinsam ausgeführt werden. Zum anderen können immaterielle Verflechtungen existent sein, bei denen spezifische Informationen oder Fertigkeiten zwischen den einzelnen Konzerneinheiten transferiert werden. Solche Verflechtungen können eingesetzt werden, um die Kostenposition zu verbessern oder aber um einen Differenzierungsvorteil gegenüber den Wettbewerbern zu erlangen⁵²¹.

Die Existenz von Spezialisierungsvorteilen innerhalb differenzierter Teileinheiten eines Konzerns besagt allerdings wenig hinsichtlich einer effektiven und auch effizienten Erfüllung der unternehmerischen Gesamtaufgabe. Denn im Hinblick auf die angestrebte Gesamtleistung bergen die unterschiedlichen Spezialisierungsvorteile lediglich ein Erfolgspotential; dieses muss aber erst durch entsprechende Koordinationsmaßnahmen, durch die die einzelnen Teileinheiten des Konzerns aufeinander abgestimmt werden, realisiert werden. Andernfalls ist die erfolgreiche Erfüllung der Gesamtaufgabe trotz Spezialisierungseffekten auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen in Frage gestellt. Hier setzt die Strategie des Synergiemanagements an, bei der der wechselseitige Leistungsaustausch zwischen den Konzerneinheiten, die innerhalb der Leistungserstellung in einem Bezug zueinander stehen, durch Koordinationsmaßnahmen optimiert werden soll.

Hinzu kommen jene Koordinationsleistungen, die zwischen solchen Konzernteileinheiten erbracht werden, die aufgrund der organisatorischen Konfiguration im Prozess der Leistungserstellung nicht voneinander abhängig sind⁵²². Es handelt sich bei dieser Art der Koordination nicht um eine essentielle Notwendigkeit, sondern vielmehr liegt auf diesem Gebiet ein weiteres Potential zur Schaffung eines Mehrwertes⁵²³. Eine solche Form der Koordination von Konzernteileinheiten kann durch den Austausch von Informationen, das gemeinsame Durchführen bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten oder ein abgestimmtes

⁵¹⁹ Siehe **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung – Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, S. 86 und **M. Deeken**, Organisationsveränderungen und das Konzept der Mobilisierung, S. 26 ff. sowie **U. Gleissner**, Konzernmanagement – Ansätze zur Steuerung diversifizierter internationaler Unternehmungen, S. 48 ff.

⁵²⁰ Vgl. auch **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 413 f.

⁵²¹ Siehe dazu vertiefend **M. Porter**, Wettbewerbsstrategie, S. 62 ff. und **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 31 ff.

⁵²² Siehe **M. Ringlstetter**, Die Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen, S. 188 ff.

⁵²³ Vgl. **D. Nadler**, **M. Tushman**, Strategic Organization Design, S. 89.

Agieren auf Märkten zum Ausdruck kommen⁵²⁴. Diese fakultative Form der Koordination⁵²⁵ und die daraus resultierenden, für Konzerne typischen Synergiepotentiale kommen zu den aus der Spezialisierung resultierende Koordinationsnotwendigkeiten hinzu. Es entsteht somit ein Dualismus dieser beiden Koordinationsfelder im Konzern. Dabei determiniert insbesondere die verfolgte Differenzierungsabsicht – funktional oder objektorientiert – welche Art von Interdependenzen und Koordinationsbedarf, originär oder fakultativ, zwischen den einzelnen Teileinheiten des Konzerns relevant ist.

5.2.1.3 Ausprägungen ressourcenorientierter Strategien

Sowohl Mobilisierungs- als auch Synergiestrategien lassen sich in weitere Substrategien unterteilen, die entweder bei einer konzernerneinheitsinternen Leistungsoptimierung im Rahmen der Mutter-Tochter-Beziehungen oder aber bei der Koordination der Leistungsprozesse zwischen den Konzerneinheiten (Tochter-Tochter-Beziehungen) ansetzen, um einen zusätzlichen Konzernwert zu schaffen⁵²⁶. Nach der Mutter-Tochter-Beziehung lassen sich die Portfoliomanagement-Strategie und die Sanierungsstrategie zusammenfassen, da beide Strategien das primäre Ziel verfolgen, den Gesamtwert des Konzerns durch selektierende, finanzierende und intervenierende Aktivitäten der Muttergesellschaft bei den einzelnen Tochtergesellschaften zu erhöhen⁵²⁷. Demgegenüber ist es das gemeinsame Ziel der Strategien des Know-how-Transfers und der Aufgabenzentralisierung, den Konzernwert durch die Erkennung und Realisierung von Synergiepotentialen zwischen den Konzerneinheiten zu steigern⁵²⁸. Diese Substrategien sollen im Folgenden kurz skizziert und in Bezug zur Konzernierung gesetzt werden⁵²⁹:

- **Portfolio-Management:** Die primäre Funktion der Konzernleitung besteht bei dieser Substrategie in der Festlegung eher knapper strategischer Planungsvorgaben und in einer möglichst optimalen Reallokation und Lenkung von Ressourcen zwischen den Konzerneinheiten nach den klassischen Kriterien des Portfoliomanagements⁵³⁰. Die klare Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder und auch deren Unabhängigkeit wird als zentrale Voraussetzung hierfür gesehen. Es werden Cash-flow-Ströme generiert, die aus etablierten Geschäftssegmenten in entwicklungsfähige und zukunftssträchtige Geschäftsfelder mit hohem Kapitalbedarf fließen⁵³¹. Die Konzerneinheiten verkörpern hierbei unterschiedlich rentable Investitionsalternativen, die von der Konzernführung bewertet und gegeneinander abgewogen werden⁵³². Eine Homogenität des Leistungsprogramms der Tochtergesellschaften ist dabei nicht erforderlich, so dass der konzerninternen Kooperation und der Nutzung von

⁵²⁴ Siehe **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 405 ff.

⁵²⁵ Vgl. **U. Gleissner**, Konzernmanagement – Ansätze zur Steuerung diversifizierter internationaler Unternehmungen, S. 26 ff.

⁵²⁶ Zu dieser Unterscheidung siehe auch **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 85.

⁵²⁷ So auch **K. Theopold**, Operative Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 179.

⁵²⁸ Vgl. auch **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 85.

⁵²⁹ Siehe **K. Theopold**, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 70 ff. oder **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 84 ff.

⁵³⁰ Vgl. diesbezüglich auch **J.-P. Naumann**, Strategische Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 253.

⁵³¹ Siehe dazu vertiefend **G. Schreyögg**, Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, S. 90, **P. Roventa**, Portfolio-Analyse und Strategisches Management, S. 125, **F. Bea, J. Haas**, Strategisches Management, S. 129 f. sowie **R. Eschenbach, H. Kunesch**, Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, S. 6.

⁵³² Vgl. auch **R. Bühner**, Das Management-Wert-Konzept, S. 108.

Synergievorteilen nur eine untergeordnete Rolle zukommt. Den Tochtergesellschaften wird eine hohe Autonomie eingeräumt und die Flexibilität des Konzerns bleibt unangetastet.

- Sanierung der Tochtergesellschaften: Bei der Sanierungsstrategie übt die Konzernobergesellschaft eine aktive Rolle als Sanierer und Reorganisator von erworbenen Tochtergesellschaften aus. Direkte Eingriffe der Konzernleitung in das Geschäft der Tochtergesellschaften sollen zu Leistungsverbesserungen im Einzelgeschäft führen. Dies geschieht nicht nur im Hinblick auf strategische Belange, sondern in erster Linie auf der operativen Ebene der jeweiligen Wertschöpfungsaktivitäten⁵³³. Zusätzlich werden im Rahmen der Sanierungsstrategie nicht benötigte Teile der Tochtergesellschaften verkauft bzw. weitere Akquisitionen zur Erzielung von Kernkompetenzen durchgeführt. Ebenso wie bei der Portfoliomanagement-Strategie ist es auch hier nicht erforderlich, dass die Konzernunternehmen ein homogenes Leistungsprogramm aufweisen; Kooperationsfähigkeit und Synergienutzung sind kein zentraler Bestandteil der Sanierungsstrategie⁵³⁴.
- Know-how-Transfer: Intention dieser Konzernstrategie ist die Steuerung der Übertragung von wettbewerbsrelevanten Schlüsselinformationen aus den unterschiedlichen Bereichen der Wertschöpfungskette durch die Konzernführung. Hierbei kann der Aufbau eines konzerninternen Informationssystems eine bedeutende Rolle spielen, das Fachwissen und Daten für alle Konzerngesellschaften verfügbar macht. Voraussetzung ist allerdings eine gewisse Verwandtschaft der Wertschöpfungsaktivitäten der Konzerneinheiten hinsichtlich Kunden, strategischen Konzepten oder Fertigungstechnologien⁵³⁵. Dies erfordert aber auch eine gewisse Homogenität des Leistungsprogramms im Konzernverbund sowie eine zentrale Festlegung und Steuerung der Art und Weise des Know-how-Transfers, was gleichzeitig eine Einschränkung der Autonomie der Tochtergesellschaften und eine Abnahme der Flexibilität des Gesamtkonzerns durch die Zunahme der konzerninternen Verflechtungen impliziert⁵³⁶.
- Aufgabenzentralisierung bzw. die gemeinsame Nutzung von Ressourcen: Im Rahmen dieser Strategie kommt es durch die Konzernleitung zu einer Restrukturierung der Wertschöpfungsaktivitäten in unterschiedlichen Konzerngesellschaften. Dabei müssen Wertschöpfungsaktivitäten identifiziert werden, die von zwei oder mehreren Konzerneinheiten gemeinsam durchgeführt werden können⁵³⁷. Diese Zentralisierung von Aufgaben führt zu einer Verlagerung von Kompetenzen aus den Konzerneinheiten in die Konzernzentrale, was eine Beschränkung des Autonomiegrades der Tochtergesellschaften sowie der Flexibilität des Gesamtkonzerns bewirkt⁵³⁸. Denn eine hohe Kooperationsfähigkeit der Tochtergesellschaften untereinander und damit ein homogenes Leistungsprogramm des Gesamtkonzerns sind Voraussetzung für die

⁵³³ Vgl. **K. Theopold**, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 71.

⁵³⁴ Siehe **J.-P. Naumann**, Strategische Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 253.

⁵³⁵ Vgl. **M. Sautter**, Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen, S. 253.

⁵³⁶ Siehe auch **K. Theopold**, Operative Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 181.

⁵³⁷ So auch **A. Timmermann**, Evolution des strategischen Managements, in: **H. Henzler (Hrsg.)**, Handbuch Strategische Führung, S. 100 ff.

⁵³⁸ Zu denken wäre hier beispielsweise an die Bündelung der Funktion Beschaffung in einer Beschaffungs- bzw. Einkaufsgesellschaft.

Strategie der Aufgabenzentralisierung. Ansonsten würden steigende Koordinationskosten die Verbundvorteile immer weiter kompensieren⁵³⁹.

Aufgrund der funktionalen Grundlogik der einzelnen Strategien lassen sich die Substrategien „Portfolio-Management“ und „Sanierung“ als Mobilisierungsstrategien kennzeichnen, da es bei diesen darum geht, durch selektierende, finanzierende und interventionistische Aktivitäten bei den Tochtergesellschaften den Gesamtwert des Konzerns zu erhöhen. Die unterschiedlichen mobilisierenden Maßnahmen können darüber hinaus danach unterschieden werden, welche Eingriffstiefe sie in den jeweils betroffenen Tochtergesellschaften besitzen. Die Strategien des Know-how-Transfers und der Aufgabenzentralisierung können hingegen als Substrategien eines Synergiemanagements verstanden werden, da hierbei die Erzielung von Verbundeffekten durch die Koordination von Konzernbereichen, auch unter Inkaufnahme von Einbußen hinsichtlich Flexibilität und Heterogenität, im Vordergrund steht⁵⁴⁰. Daraus wird ersichtlich, dass Mobilisierungs- und Synergiemanagementstrategien auch Auswirkungen auf die instrumentalen Organisations- und Führungsstrukturen im Konzern haben. Denn mobilisierende Strategien verlangen aufgrund ihrer Intention nach dezentralen und flexibilitätsorientierten Konzernstrukturen, die Strategien des Synergiemanagements hingegen nach homogenen und zentralen Strukturausprägungen, um die angestrebten Synergie- und Verbundeffekte zu erreichen. Die instrumentale Konzernorganisation erweist sich folglich als Ansatzpunkt für ressourcenorientierte Konzernstrategien.

5.2.1.4 Empirische Bedeutung der Mobilisierungs- und Synergiemanagementstrategien

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu dieser Thematik dargestellt werden. Die Konzernobergesellschaften wurden gebeten, anzugeben, welche der vorgenannten Konzernstrategie-Konzepte in ihrem Konzern gegenüber den Tochtergesellschaften in der Vergangenheit (bis 1997) verfolgt wurden bzw. seitdem zum Einsatz gekommen sind:

Abbildung 29: Bedeutung ressourcenorientierter Strategie-Konzepte

Konzernstrategie-Konzept	Alle Konzerne									
	Vergangenheit				Gegenwart					
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ	
Portfolio-Management	1	9	17	1,6	2	4	21	1,8	+ 0,2	
Sanierung	16	7	4	0,6	15	10	2	0,5	- 0,1	
Know-how-Transfer	8	10	9	1,0	7	10	10	1,1	+ 0,1	
Aufgabenzentralisierung	11	10	6	0,8	9	9	9	1,0	+ 0,2	

Basis: 27 Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

Als dominante ressourcenorientierte Konzernstrategie erweist sich die Strategie des Portfolio-Managements. Sowohl in der Vergangenheit als auch in der Gegenwart wurde sie von einem überwiegenden Teil der befragten Konzerne verfolgt; dabei ist in der Gegenwart sogar noch

⁵³⁹ Vgl. K. Theopold, Operative Holding, in: F. Hoffmann (Hrsg.), Konzernhandbuch, S. 181.

⁵⁴⁰ Siehe dazu K. Theopold, Strategische Führung in der operativen Holding, S. 70 und M. Ringlstetter, Konzernentwicklung, S. 99 und S. 103.

ein leichter Bedeutungszuwachs dieser Strategie zu verzeichnen. Dieses Ergebnis reflektiert die große Relevanz jener Strategien, die den Tochtergesellschaften eine hohe Autonomie und damit dem Konzernverbund eine große Flexibilität verleihen, was angesichts der dargestellten Wettbewerbs- und Umweltbedingungen, denen sich der Konzern ausgesetzt sieht, plausibel erscheint⁵⁴¹. Die Konzernführung beschränkt sich auf strategische, finanzierende und investierende Eingriffe, so dass das operative Geschäft allein den Tochtergesellschaften überlassen bleibt. Dieses Ergebnis impliziert aber wiederum auch die große Dominanz der als strategische Management-Holding charakterisierten Konzerne, da die Strategie des Portfolio-Managements in der entsprechenden Konzernliteratur dieser dezentralen Konzernorganisationsform zugeschrieben wird.

Die Strategie der Sanierung als zweite Variante der Mobilisierungsstrategien spielt und spielte dagegen keine Rolle im Konzernverbund. Dieses Ergebnis ist konform zu den empirischen Ergebnissen anderer Konzernstrategieuntersuchungen⁵⁴² und kommt darüber hinaus auch in der geringen Bedeutung des unternehmungsallgemeinen Konzernziels „Akquisition unterbewerteter Unternehmen“ zum Ausdruck, das zwingend in Verbindung mit der Sanierungsstrategie betrachtet werden muss.

Die synergieorientierte Strategie des Know-how-Transfers weist die zweithöchste Gewichtung der ressourcenorientierten Konzernstrategien auf. Daran wird ersichtlich, dass der Know-how-Transfer eine gewisse, wenn auch nachgeordnete Bedeutung besitzt. Die Strategie der Aufgabenzentralisierung spielt ebenfalls eine untergeordnete Rolle in der Gesamtfallstudie. Die relativ niedrige Relevanz der beiden synergieorientierten Konzernstrategien weist somit darauf hin, dass bei den ressourcenorientierten Strategien die mobilisierenden Aspekte und damit die dezentralen und flexiblen Organisationsstrukturen überwiegen.

Abbildung 29a: Bedeutung synergetischer Strategie-Konzepte in der Management-Holding

Konzernstrategie-Konzept	Strategische Management-Holding								
	Vergangenheit				Gegenwart				
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ
Portfolio-Management	1	5	13	1,6	1	3	15	1,7	+ 0,1
Sanierung	14	3	2	0,4	12	5	2	0,5	+ 0,1
Know-how-Transfer	6	8	5	0,9	5	8	6	1,1	+ 0,2
Aufgabenzentralisierung	8	7	4	0,8	6	8	5	1,0	+ 0,2

Basis: 19 strategische Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

Auch die Management-Holding identifiziert die Portfolio-Management-Strategie sehr deutlich als strukturkonforme Konzernstrategie, die sogar im Zeitvergleich noch an Bedeutung zugenommen hat. Die Mobilisierungsstrategie der Sanierung spielt hingegen in der strategischen Management-Holding keine Rolle. Doch auch die synergieorientierten Konzernstrategien Know-how-Transfer und Aufgabenzentralisierung haben einen – wenn auch untergeordneten – Platz im Strategie-Mix der strategischen Management-Holding, was den theoretischen Erkenntnissen entsprechende Interdependenzen und eine eingeschränkte

⁵⁴¹ Siehe dazu **Kapitel 5.1.1** dieser Arbeit.

⁵⁴² Vgl. dazu auch die tabellarische Gegenüberstellung entsprechender Forschungsergebnisse bei **T. Mellewig, W. Matiaske**, Konzernmanagement – Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: **H. Albach (Hrsg.)**, Konzernmanagement, S. 126.

Autonomie der Tochtergesellschaften voraussetzt und damit eigentlich dem Wesen der strategischen Management-Holding widerspricht. Diese Strategiekonstellation lässt sich aber damit erklären, dass es auch in einer grundsätzlich dezentralen Management-Holding solche Tochtergesellschaften gibt, deren Leistungen nicht zwingend eine weitreichende Autonomie und Autarkie erfordern bzw. die zentrale und unspezifische Leistungen erbringen. Bei solchen Konzerneinheiten bietet sich auch in der strategischen Management-Holding eine Schaffung und Nutzung von Synergiepotentialen und gegenseitigen Interdependenzen durch Aufgabenzentralisierung und Know-how-Transfer an. Diejenigen Konzerneinheiten aber, die produkt- und marktspezifische Leistungen erbringen und sehr stark den Kräften sowie der Dynamik des Wettbewerbs ausgesetzt sind, müssen zwingend mit einer weitreichenden Autonomie und Autarkie ausgestattet sein und über die Portfolio-Management-Strategie gesteuert werden. Die empirischen Erkenntnisse legen somit nahe, dass auch in der strategischen Management-Holding durchaus zentrale, stammhauskonzernähnliche Strukturen zwischen bestimmten Gesellschaften bzw. bezogen auf einzelne Ressourcenarten durchaus vorzufinden sind.

Andererseits stellt sich aber auch heraus, dass die in der Gesamtfallstudie enthaltenen operativen Holdingkonzerne von den theoretischen Hypothesen abweichen und sowohl in der Gegenwart als auch in der Vergangenheit der Portfolio-Management-Strategie eine entscheidende Bedeutung zumessen. Die synergieorientierten Strategien der Aufgabenzentralisierung und des Know-how-Transfers nehmen dagegen nur eine nachgeordnete Stellung ein, wenngleich insbesondere die Relevanz des Know-how-Transfers hier deutlich höher zu bewerten ist als bei den strategischen Holding-Konzernen. Dies kann wiederum als Indikator für eine Bedeutungsverschiebung zugunsten der strategischen Management-Holding angesehen werden, da die strikte, in der Theorie anzutreffende Klassifizierung des Stammhauskonzerns/der operativen Holding durch die empirischen Ergebnisse nicht belegt wird. Vielmehr zeigt sich auch hier die Wandlung hin zu solchen Strategien, die dezentralen und Autonomie-zulassenden Führungsstrukturen zuzuordnen sind. Die operativen Holding-Konzerne vollziehen eine schrittweise und zumindest partielle Abkehr von zentralen und einheitlichen Organisationsstrukturen, um den veränderten Wettbewerbsbedingungen durch eine Förderung der Tochtergesellschaften hinsichtlich Flexibilität, Autonomie, Reaktionsfähigkeit und Kundennähe Rechnung zu tragen.

Abbildung 29b: Bedeutung synergetischer Strategie-Konzepte in der operativen Holding

Konzernstrategie-Konzept	Operative Holding									
	Vergangenheit				Gegenwart					
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ	
Portfolio-Management	0	4	4	1,5	1	1	6	1,6	+ 0,1	
Sanierung	2	4	2	1,0	3	5	0	0,6	- 0,4	
Know-how-Transfer	2	2	4	1,3	2	2	4	1,3	0	
Aufgabenzentralisierung	3	3	2	0,9	3	1	4	1,1	+ 0,2	

Basis: 8 operative Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass die Konzerne nicht nur eine einzige Konzernstrategie verfolgen, sondern eine Kombination der Idealtypen zur Anwendung gelangt. Dabei wird von den in der Theorie strikten Festlegungen zur strategischen Management-Holding bzw. zur operativen Holding abgewichen und es bilden sich Zwischenformen, die Aspekte aus beiden Konzerntypen in sich vereinigen. Verabsolutierende

Aussagen zum Zusammenhang Konzertyp-Ressourcenstrategie sind folglich nicht haltbar, es muss vielmehr jede Mutter-Tochter- bzw. Tochter-Tochter-Beziehung hinsichtlich der zugrunde liegenden Ressourcenstrategie analysiert werden. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Art der jeweiligen Ressource sowie der Aufgabenbereich der einzelnen Konzerngesellschaften ausschlaggebend dafür sind, welche Ressourcenstrategie gewählt wird. Es lassen sich daher lediglich tendenzielle Aussagen zu bestimmten Ressourcenkategorien bzw. funktionellen „Teilkonzernen“ treffen. Somit existieren Ressourcen/Gesellschaften in einem Konzernverbund, die homogenitäts- und synergieorientiert geführt werden und solche, deren Flexibilität und Autonomie durch eine mobilisierenden Ressourcenstrategie Rechnung getragen wird. Allerdings muss jenen Strategien, die den Anforderungen einer strategischen Management-Holding entgegenkommen, eine deutlich größere Gewichtung im Rahmen der ressourcenorientierten Konzernstrategien eingeräumt werden. Dies ergibt sich sowohl aus den vergangenheitsbezogenen als auch aus den gegenwartsbezogenen Tendenzwerten.

5.2.2 Wachstumsstrategien

Quantitative betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Umsatz, Ergebnis oder Personalbestand determinieren die Unternehmensdimensionierung. Der Ressourceneinsatz in Sachinvestitionen lässt sich ebenso als Aspekt in eine Größermessung miteinbeziehen wie der Forschungsaufwand⁵⁴³ oder die geographische Verteilung der einzelnen Niederlassungen. Andererseits muss sich das Wachstum von Unternehmen zunehmend an der Generierung von qualitativen, strategischen Erfolgspotentialen messen lassen. Ein Unternehmen wächst demzufolge mit der Zahl solcher Produkte, Anwendungen und Kunden, die seine Wettbewerbsfähigkeit und Marktpräsenz langfristig sichern. Die Erzeugung und Sicherung von Wissen und Kompetenzen im Konzernverbund kann dabei als bedeutsamer Wachstumstreiber identifiziert werden, da hierdurch die wesentlichen Grundlagen des Markterfolgs geschaffen werden.

Die Notwendigkeit des Wachstums eines Konzerns kann darin gesehen werden, dass Wachstum eine zentrale Einflussgröße bei der Steigerung des Unternehmenswertes darstellt. Daneben verleiht Wachstum dem Konzern eine gewisse Attraktivität, die erforderlich ist, um auf Kapital- und Arbeitsmarkt eine positive Aufmerksamkeit zu erlangen und stellt somit eine entscheidende Voraussetzung für den Zufluss und die Erneuerung knapper Ressourcen dar. Aber auch unternehmensinterne Faktoren machen ein Wachstum erforderlich. Produkte veralten und unterliegen einem ständigen Substitutionswettbewerb, so dass auch Konzerne ihr Produkt- und Leistungsangebot ständig erneuern müssen. Doch Wachstum in und auf neuen Geschäftsfeldern erfordert teilweise eine grundlegende Transformation der Unternehmung⁵⁴⁴. In diesem Rahmen müssen die Ziele des Wachstums und der zugrunde liegende Zeithorizont⁵⁴⁵ klar definiert sowie geeignete Geschäftssegmente und Vorgehensweisen aufgezeigt werden. Folglich muss der Konzern auf mehreren Wachstumspotentialen aufbauen⁵⁴⁶. Dazu gilt es diejenigen Geschäfte, die die Kernkompetenzen des Unternehmens verkörpern und die Ertragslage dominieren (Kerngeschäfte), weiter zu pflegen und bestehende Wachstumspotentiale auszunutzen. Diese können sich beispielsweise in der regionalen

⁵⁴³ Vgl. auch **A. Kieser**, Wachstum und Wachstumstheorien, in: **E. Grochla, W. Wittmann**, Betriebswirtschaft, Band I, S. 430f.

⁵⁴⁴ Siehe **W. Rall**, Internes versus externes Wachstum, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 4 ff.

⁵⁴⁵ Vgl. **M. Baghai, S. Coley, O. White**, Die Alchemie des Wachstums, S. 4 ff.

⁵⁴⁶ Zu den Wachstumshorizonten vgl. vertiefend **W. Rall**, Internes versus externes Wachstum, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 10 f.

Expansion der Marktpenetration oder Produktverbesserungen ausdrücken. Darüber hinaus muss der Konzern solche „kernnahen“ Geschäftsfelder fördern, die am Beginn ihrer Entwicklung stehen und zunehmende Wachstumsraten aufweisen. Diese Geschäftssegmente weisen zwar häufig noch keine Gewinne vor, sind aber besonders für Investoren interessant, da sie die Zukunft des Unternehmens prägen werden. Somit gilt es hierbei eine rasche Entwicklung von Umsatz und Marktanteil zu forcieren. Die dritte Art von Wachstumspotentialen bilden diejenigen Ideen, Entwicklungen und Projekte, die Grundlage für ein zukünftiges Geschäft des Konzerns sein könnten. Sie erfordern Investitionen und Ressourcen und stellen den langfristigen Kern der Konzernentwicklung dar. Die Herausforderung für die Konzernführung besteht nun darin, eine ausgeglichene Mischung der drei Wachstumspotentiale zu gewährleisten, ohne eine Überbetonung kurz-, mittel- oder langfristiger Wachstumsprojekte entstehen zu lassen. Wachstumsabbruch einerseits oder Finanzierungslücken andererseits könnten andernfalls die Folge sein. Relevant ist dabei vor allem die Frage, ob ein Wachstum durch einen systematischen Aufbau von innen oder durch Zukäufe anderer Unternehmen von außen vollzogen werden soll. Die Beantwortung dieser Frage impliziert zwei grundsätzliche Vorgehensweisen – internes und externes Wachstum. Die Entscheidung zwischen intern oder extern orientierten Wachstumsoptionen muss in jeder Wachstumsstrategie und auf jeder Stufe des Wachstumsprozesses gefällt werden. Die beiden Möglichkeiten schließen sich gegenseitig nicht aus, so dass auch Kombinationsstrategien durchführbar sind⁵⁴⁷.

5.2.2.1 Internes Konzernwachstum

Internes Wachstum liegt vor, wenn ein Konzern durch interne Anstrengungen und durch die originäre Kombination von Produktionsfaktoren in einer wertschaffenden Weise an Größe gewinnt⁵⁴⁸, indem eigene Kapazitäten erschaffen und nicht nur bereits bestehende Kapazitäten umgeschichtet werden⁵⁴⁹. Der Konzern entwickelt in diesem Fall eigene neue wettbewerbsfähige Produkte, steigert Umsatz und Ergebnis, stellt zusätzliches Personal ein, errichtet weitere Standorte und diversifiziert sich regional und global. Internes Wachstum scheint daher zunächst eine relativ einfache Vorgehensweise in sich zu bergen. Insbesondere die Nutzung kurzfristiger Wachstumspotentiale – also die Bewirtschaftung der ertragsstarken Kerngeschäfte der Unternehmung – bietet sich für ein internes Wachstum an. Innovationen und Investitionen dienen dabei als Instrumente des internen Wachstums. Die eigenen immateriellen Ressourcen werden optimal genutzt und es erfolgt eine kontinuierliche, kapazitätskonforme Entwicklung und Anpassung der Gesamtunternehmung. Zudem wird die Konzernorganisation nicht der Herausforderung eines Integrationsprozesses einer fremden Unternehmung ausgesetzt und ihre informellen Netzwerke bleiben unangetastet. Auch externe Genehmigungs- und Kontrollverfahren greifen beim internen Wachstum nicht⁵⁵⁰. Gleichzeitig wirkt sich das interne Wachstum motivierend auf die eigenen Mitarbeiter aus, da – ausgehend von den eigenen Fähigkeiten – Expansions- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden, die sich auch in persönlichem Wachstum, Karriere und positiver Entwicklung des Einkommens widerspiegeln. Diese Vorteile münden in einer homogenen Konzernpolitik und der langfristigen strategischen Einbindung der Wachstumsstrategie in die Konzernplanung.

⁵⁴⁷ Siehe **W. Rall**, Internes versus externes Wachstum, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 16.

⁵⁴⁸ Siehe dazu **M. Glaum, J. Lindemann**, Externes Wachstum – Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 271.

⁵⁴⁹ Vgl. auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 92 f.

⁵⁵⁰ Vgl. § 23 **GWB**.

Andererseits kommt aber einschränkend hinzu, dass nicht alle benötigten Ressourcen und Fähigkeiten für die Nutzung von bestehenden Wachstumsmöglichkeiten in einem Konzern vorhanden sind. Diese müssen systematisch entwickelt und aufgebaut werden, was wiederum eine entsprechend dimensionierte Zeitspanne verlangt. Gleichzeitig kann eine Eigenentwicklung bestimmter Technologien oder Fähigkeiten in einem neuen Geschäftssegment deutlich kostenintensiver sein als eine Zuführung von außen, wenn keine Grundlagen diesbezüglich im Konzern vorhanden sind. Folglich ergeben sich aus der Ressourcenknappheit und dem Zeitbedarf für den Aufbau eigener Fähigkeiten sehr leicht Grenzen für interne Wachstumsprozesse, die aus eigener Kraft nicht überschritten werden können. Dies gilt insbesondere dann, wenn die angestrebten strategischen Kompetenzen sehr weit von den aktuellen Fähigkeiten des Konzerns entfernt liegen⁵⁵¹.

5.2.2.2 Externes Konzernwachstum

Unternehmensinterne Analysen⁵⁵² können zu dem Ergebnis führen, dass zwischen der derzeitigen Ist-Situation der Unternehmung und dem angestrebten Soll-Zustand eine „strategische Lücke“ existiert, die durch Maßnahmen des internen Wachstums nicht geschlossen werden kann. Damit muss nach unternehmensexternen Möglichkeiten gesucht werden, um die Konzernziele dennoch zu verwirklichen. Die große praktische Relevanz des externen Konzernwachstums konnte bereits in Kapitel 3.1.3 nachgewiesen werden. Dabei gaben 94,9% der antwortenden Konzerne an, bevorzugt durch die Akquisition anderer Unternehmen zu wachsen.

Externes Wachstum findet immer dann statt, wenn der Konzern Zugang und Verfügungsmacht zu externen Faktorkombinationen wie Geschäftsaktivitäten, Personal, Wissen und Fähigkeiten erlangt, die ursprünglich von konzernfremden Dritten aufgebaut wurden⁵⁵³. Dies geschieht im Rahmen einer Konzernierung in erster Linie durch Akquisitionen von fremden Unternehmen oder Unternehmensteilen⁵⁵⁴. Beim Kauf von rechtlich unselbstständigen Betrieben erwirbt der Käufer das Eigentum an den betreffenden Vermögensgegenständen; die Übernahme rechtlich selbstständiger Unternehmen wird in der Regel hingegen über den Erwerb der Kapital- und Stimmrechtsmehrheit vollzogen⁵⁵⁵. Das aufkaufende Unternehmen erlangt auf diese Weise einen beherrschenden Einfluss auf das Zielunternehmen und dessen Ressourcen. Wird der beherrschende Einfluss ausgeübt und das erworbene Unternehmen nun unter die einheitliche Leitung des Käuferunternehmens gestellt, liegt ein Konzernverbund im Sinne des § 18 AktG vor⁵⁵⁶. Bei einer solchen wirtschaftlichen Vereinigung – bei weiterhin rechtlicher Selbstständigkeit – zweier vormals eigenständiger Unternehmen handelt es sich um eine Akquisition⁵⁵⁷. Bedeutsam ist darüber hinaus die Richtung des externen Wachstums. Bei horizontalen Akquisitionen wird eine Unternehmung übernommen, die im gleichen Markt bzw. auf der selben Produktionsstufe tätig ist; es handelt

⁵⁵¹ Vgl. auch **W. Rall**, Internes versus externes Wachstum, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 17 f.

⁵⁵² So zum Beispiel die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), die das unternehmensinterne und -externe Umfeld unter strategischen Gesichtspunkten analysiert.

⁵⁵³ Siehe dazu vertiefend **W. Schubert, K. Küting**, Unternehmungszusammenschlüsse, S. 51 ff.

⁵⁵⁴ Siehe auch **E. Pausenberger**, Akquisitionsplanung, in: **N. Szyperski, U. Winand (Hrsg.)**, Handwörterbuch Planung, S. 18.

⁵⁵⁵ Siehe dazu auch die **Kapitel 2.2** und **2.4.5** dieser Arbeit.

⁵⁵⁶ Siehe **Kapitel 2.4.2** und **2.4.3** dieser Arbeit sowie **E. Pausenberger**, Akquisitionsplanung, in: **N. Szyperski, U. Winand (Hrsg.)**, Handwörterbuch Planung, S. 19.

⁵⁵⁷ Abzugrenzen von Akquisitionen sind Fusionen und Kooperationen, wie z.B. strategische Allianzen. Siehe dazu **Kapitel 2.4.5** dieser Arbeit.

sich folglich um die Übernahme eines Konkurrenten. Eine vertikale Akquisition liegt vor, wenn beide Unternehmen auf vor- oder nachgelagerten Märkten tätig sind und somit in einem Anbieter-Abnehmer-Verhältnis stehen. Als Konglomerat werden schließlich solche Akquisitionen bezeichnet, bei denen kein leistungswirtschaftlicher Zusammenhang besteht⁵⁵⁸. Ausschlaggebend für ein akquirierendes Vorgehen der Konzernführung ist das Streben nach Vorteilen, die dem Konzernverbund aus einem Zuwachs an Marktmacht oder aus der Nutzung effizienter Strukturen und Prozesse erwachsen können. Solche Motive lassen sich genauer spezifizieren⁵⁵⁹:

- **Marktmacht:** Externes Wachstum ermöglicht einer Unternehmung die Erweiterung ihrer Kapazitäten und Fähigkeiten ohne zeitliche Risiken. Es entsteht ein unmittelbarer Marktzugang bei gleichzeitiger Verminderung der Zahl der aktiven Wettbewerber. Insbesondere bei horizontalen Akquisitionen kann davon ausgegangen werden, dass der Konzernverbund in der Folge über Größenvorteile im Einkauf und eine erstarkte Verhandlungsposition gegenüber seinen Abnehmern verfügt, so dass günstigere Konditionen für Transaktionen des Konzerns durchgesetzt werden können.
- **Kostenvorteile:** Externes Wachstum kann Kosten in allen Konzernbereichen reduzieren. Die Erlangung zusätzlichen Know-hows und spezifischer Fähigkeiten erfolgt ohne kostenintensive Eigenentwicklungen. Die Nutzung effizienterer Produktionseinrichtungen und stärkerer Spezialisierung der Mitarbeiter ermöglicht eine Steigerung der Ausbringungsmengen bei einhergehender Senkung der Durchschnittskosten⁵⁶⁰. Doch positive Skaleneffekte ergeben sich nicht nur in der Produktion, sondern auch in anderen Konzernbereichen, wie z.B. in der Forschung und Entwicklung, im Marketing oder in der Verwaltung⁵⁶¹. Auch die bereits im Rahmen ressourcenorientierter Strategien erwähnten Verbund-/Synergievorteile können aus der neuen Vielfalt der hergestellten Produkte resultieren. Voraussetzung sind nicht-beliebig teilbare Produktionsfaktoren, die für die Herstellung mehrerer Produkte eingesetzt werden können, ohne proportionale Kostensteigerungen zu verursachen. Mit Hilfe solcher Verbundeffekte können Wertsteigerungen auch bei heterogenen Akquisitionen realisiert werden⁵⁶².
- **Risikostreuung:** Ein Konzern mit breit diversifizierten Geschäftsaktivitäten und Investitionsprojekten weist eine Gesamtrendite auf, die dem Durchschnitt der Renditen der einzelnen Investitionen entspricht. Das Gesamtrisiko des Konzerns wird jedoch unter das durchschnittliche Risiko der einzelnen Investitionen sinken. Durch diversifizierende Akquisitionen kann somit das Gesamtinvestitionsrisiko eines Konzernverbundes gesenkt werden.
- **Restrukturierung und Disziplinierung des Managements⁵⁶³:** Eine niedrige Bewertung einer börsennotierten Gesellschaft am Kapitalmarkt verdeutlicht, dass diese nicht mit einer wertmaximierenden Strategie geführt wird. Für andere Unternehmen bietet sich die Gelegenheit, diese Gesellschaft unter Wert aufzukaufen – auch gegen den Willen

⁵⁵⁸ Siehe zu dieser Unterscheidung auch die Ausführungen in den **Kapiteln 2.3** und **2.4.3** dieser Arbeit.

⁵⁵⁹ Siehe dazu **M. Glaum, J. Lindemann**, Externes Wachstum – Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 276 ff.

⁵⁶⁰ Siehe auch **J. Schumann, U. Meyer, W. Ströbele**, Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, S. 140 ff.

⁵⁶¹ Siehe **I. Schmidt**, Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, S. 84 ff. und **M. Glaum**, Internationalisierung und Unternehmenserfolg, S. 57.

⁵⁶² Siehe auch **M. Glaum**, Internationalisierung und Unternehmenserfolg, S. 58.

⁵⁶³ Vgl. dazu ausführlich **J. Weston, B. Johnson**, Takeovers, Restructurings and Corporate Governance, S. 141 ff.

ihres Management. Die Möglichkeit der Übernahme ineffizient geführter Unternehmen hat eine disziplinierende Wirkung auf das Management. Dieses kann nach der Übernahme durch eine andere Führungsmannschaft ausgetauscht werden, die eine wertmaximierende Strategie im Sinne der Anteilseigner verfolgt.

Entscheidet sich die Konzernleitung dazu, eine strategische Lücke durch eine Akquisition zu schließen, beginnt eine Suchphase nach geeigneten Unternehmen, die einer der eben genannten Zielvorstellungen entsprechen. Das Zielobjekt muss hinsichtlich Branche, Produktprogramm, Know-how, Unternehmensgröße und anderer relevanter Merkmale möglichst präzise beschrieben werden, um sicherzustellen, dass die Akquisition auch wirklich zu den angestrebten strategischen Vorteilen für den Gesamtkonzern führt⁵⁶⁴. Ist ein Zielobjekt ausgemacht und sind die darauffolgenden Preisverhandlungen, finanziellen und rechtlichen Abwicklungen erfolgreich abgeschlossen, folgt die Integrationsphase des erworbenen Unternehmens⁵⁶⁵. Dabei müssen die Aktivitäten beider Unternehmen auf allen Ebenen aufeinander abgestimmt werden, um die angestrebten strategischen Vorteile aus dem Zusammenschluss zu erreichen.

Externes Wachstum kennt in der Regel bei allen Vorgehensweisen nur eine Wachstumsgrenze, und zwar die Fähigkeit zur Integration einer erworbenen Unternehmung. Folglich werden organisatorische Friktionsprozesse nahezu unvermeidlich sein; diese können bis hin zu Abstoßungsreaktionen und Demotivation der eigenen Mitarbeiter reichen. Auch ist das Risiko eines Fehlschlags im Sinne einer Fehlinvestition deutlich höher als bei einem internen Wachstumsprozess, da das fremde Unternehmen zumeist eine unbekannte Größe darstellt, die lediglich durch analytische Verfahren im Rahmen einer Chancen-Risiken-Betrachtung nähergebracht wird. Dies kann sich darin äußern, dass im Hinblick auf die Ausrichtung des Geschäfts und die erwarteten Synergien falsche Ziele aufgestellt werden oder aber ein zu hoher Akquisitionspreis gezahlt wurde, der sich in negativen Kapitalmarktreaktionen ausdrückt. Wird der anschließende Integrationsprozess nicht die erwarteten Erfolge bringen, so besteht die Gefahr, dass eine kurzfristige Kapitalmarktreaktion zu einem dauerhaften Kurseinbruch der Konzernaktien führt⁵⁶⁶.

5.2.2.3 Diversifikation als Grundlage internen und externen Wachstums

Durch das Merkmal Diversifikation wird der Grad der Homogenität/Heterogenität von Produkten bzw. Geschäftsfeldern im Konzern charakterisiert⁵⁶⁷. Der Diversifikationsgrad lässt sich demnach anhand der Unterschiedlichkeit der bearbeiteten externen Märkte sowie der Unterschiedlichkeit der dazu erforderlichen internen Leistungsprozesse aufzeigen. Dazu können zwei Ausprägungen unterschieden werden⁵⁶⁸:

⁵⁶⁴ Zu diesem Prozess vgl. vertiefend **A. Blöcher**, Due Diligence und Unternehmensbewertung im Akquisitionsprozess, in: **C. Scott (Hrsg.)**, Due Diligence in der Praxis, S. 30 ff.

⁵⁶⁵ Vgl. detailliert zum Integrationsprozess **S. Jansen**, Mergers and Acquisitions, S. 212 ff., **M. Werner**, Post-Merger-Integration, Problemfelder und Lösungsansätze, in: **Zeitschrift für Führung und Organisation**, 6/1999, S. 332 ff. sowie **A. Töpfer**, Mergers and Acquisitions, in: **Zeitschrift für Führung und Organisation**, 1/2000, S. 16.

⁵⁶⁶ Vgl. wiederum vertiefend **W. Rall**, Internes versus externes Wachstum, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 18 f.

⁵⁶⁷ Vgl. auch **R. Bühner**, Strategie und Organisation, S. 21 f.

⁵⁶⁸ Vgl. auch **H. Hungenberg**, Zentralisation und Dezentralisation, S. 142 f., ähnlich auch die Unterteilung bei **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 18.

- Eine relationale Diversifikation liegt vor, wenn die Geschäftsfelder eines Konzerns zwar unterschiedliche Märkte und Leistungsprozesse aufweisen, in Bezug auf die Führungsanforderungen aber dennoch ähnlich sind. Diese Verwandtschaft kann sowohl auf der Markt- als auch auf der Leistungsseite begründet sein und drückt sich in ähnlichen Wettbewerbsanforderungen oder Wertschöpfungsketten aus. Folglich können wettbewerbsrelevante Fähigkeiten zwischen den einzelnen Geschäftssegmenten transferiert werden. Dies ermöglicht die Erschließung von Erfahrungs-, Kosten- und Wettbewerbsvorteilen.
- Im Rahmen einer konglomeraten Diversifikation⁵⁶⁹ besitzt ein Konzern Geschäftssegmente, die nicht oder nur unwesentlich miteinander verwandt sind. Unsicherheiten in der wirtschaftlichen Entwicklung einzelner Geschäftsfelder können damit wechselseitig kompensiert werden. Dies verlangt einhergehend aber auch nach unterschiedlichen internen und externen Führungsanforderungen.

Eine Kombination dieser Dimensionen gestattet dann, typische Diversifikationsstrategien abzuleiten, die sich auch heute noch im Rahmen der Produkt-/Marktmatrix von **Ansoff** kategorisieren lassen. Danach können vier alternative Varianten unterschieden werden⁵⁷⁰:

- 1.) Im Rahmen einer Marktdurchdringungsstrategie soll das Unternehmenswachstum durch einen erhöhten Absatz vorhandener Produkte auf vorhandenen Märkten forciert werden. Dies kann insbesondere durch einen intensiveren Einsatz von Marketinginstrumenten erreicht werden.
- 2.) Bei einer Strategie der Produktentwicklung werden bestehende Märkte mit neuartigen Produkten beliefert. Dies kann einerseits durch eine Sortimentserweiterung geschehen, indem neue Produkte oder Produktlinien in das Produktprogramm des Konzerns aufgenommen werden. Andererseits besteht aber auch die Möglichkeit einer Produktsubstitution, so dass veraltete Produkte durch neue ersetzt werden. Als Orientierung dient hier der Produktlebenszyklus.
- 3.) Im Zuge einer Strategie der Marktenwicklung werden für bestehende Produkte neue Märkte erschlossen. Dies geschieht über die Generierung neuer Kundengruppen und die Eröffnung neuartiger Vertriebskanäle.
- 4.) Bei einer Strategie der Diversifikation⁵⁷¹ sollen neuartige Produkte auf neuerschlossenen Märkten abgesetzt werden. Diversifikation wird zu großen Teilen durch den Zukauf von Fähigkeiten – und damit im Rahmen eines externen Wachstums – betrieben. Allerdings stellt sich hierbei die Frage nach der Beherrschbarkeit unterschiedlicher Geschäfte, so dass es für den Konzern von immanenter Bedeutung ist, die richtige Kombination zwischen traditionellen und neuartigen, diversifizierten Geschäftssegmenten zu finden⁵⁷².

⁵⁶⁹ Siehe dazu auch **R. Bühner**, Strategie und Organisation, S. 304 f.

⁵⁷⁰ Vgl. dazu **H. Ansoff**, Strategies for Diversification, in: **Harvard Business Review**, 5/1957, S. 113 ff.

⁵⁷¹ Siehe dazu vertiefend auch **R. Bühner**, Strategie und Organisation, S. 20 f.

⁵⁷² Siehe auch **H. Karus**, Unternehmensführung im globalen Wettbewerb, in: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 9/1990, S. 867, **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 9 f. und **M. Porter**, Wettbewerbsstrategie, S. 62 ff.

Insbesondere bei den Produktentwicklungs- und Diversifikationsstrategien stellt sich die Problematik, dass eine zu starke Abweichung von den traditionellen Kernfähigkeiten des Konzerns nicht zum Wachstum und zur Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt, sondern das Gegenteil bewirkt. Eine zu breite Streuung der Geschäftssegmente kann in einer Verausgabung der knappen Ressourcen münden, Synergien unterbinden und die Steuerung und Kontrolle des Konzernverbundes deutlich erschweren. Im Endeffekt würden somit viele Kriterien zerstört, die überhaupt erst die Grundlage für einen Konzernverbund bilden. Dementsprechend gelten Mischkonzerne heute als eher problematisch und renditeschwach und werden unter Analysten mit Kursabschlag gehandelt⁵⁷³. Doch Kernfähigkeiten und Diversifikation müssen sich nicht immer zwangsläufig ausschließen. Gelingt es, durch die Übertragung besonderer operativer Fähigkeiten Geschäftssegmente entstehen zu lassen, die von außen betrachtet zwar heterogen erscheinen, intern aber von einer gemeinsamen Kernkompetenz verbunden werden, lassen sich auf dieser Gemeinsamkeit aufbauend auch scheinbar grundlegend verschiedene Geschäfte erfolgreich verwirklichen. Es wird deutlich, dass insbesondere die Kernkompetenzen eines Konzerns bei der Auswahl und Verfolgung geeigneter Wachstumsstrategien Berücksichtigung finden müssen, denn von ihrer Ausprägung und ihrem Vorhandensein hängt letztendlich die Art und die Intensität einer Wachstumsstrategie ab.

5.2.2.4 Kernkompetenzen als Grundlage internen und externen Wachstums

Der Kernkompetenz-Ansatz⁵⁷⁴ ist als eine wichtige Grundlage der beiden Wachstumsstrategien des internen bzw. externen Wachstums anzusehen, denn Kernkompetenzen verkörpern eine bedeutende Quelle jeglichen Wachstums. Dieser Ansatz betrachtet den Konzern als Reservoir von Fähigkeiten und Ressourcen, auf deren Grundlage die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen erfolgt. Nachhaltiges Wachstum kann in diesem Konzept durch Entwicklung, Pflege, Nutzung und Transfer von Kernkompetenzen erzielt werden⁵⁷⁵. Eine Kernkompetenz ist dabei die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil eines Konzerns und basiert auf dessen Ressourcen und Fähigkeiten⁵⁷⁶. Durch diese Kernkompetenzen wird es dem Konzern erst ermöglicht, ein offensives, aktives und zukunftsorientiertes⁵⁷⁷ Gestalten von Märkten zu betreiben⁵⁷⁸. Hierfür ergeben sich

⁵⁷³ Zu dieser Einschätzung von Mischkonzernen siehe auch **W. Krüger**, Unternehmenswachstum auf der Basis von Kernkompetenzen, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, S. 203, **H. Meffert**, Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: **Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung**, 2/1985, S. 124 f. und **W. Adams, J. Brock**, Warum Großfirmen träge werden – Unternehmensgröße und Effizienz, S. 113 ff.

⁵⁷⁴ Vgl. auch **W. Krüger**, Unternehmenswachstum auf der Basis von Kernkompetenzen, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, S. 190 ff.

⁵⁷⁵ Siehe dazu **E. Rühli**, Der Resource Based View of Strategy, in: **P. Gomez, D. Hahn, G. Müller-Stevens, R. Wunderer (Hrsg.)**, Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, S. 45.

⁵⁷⁶ Diese Ansicht vertreten auch **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 14 f., **H. Karus**, Unternehmensführung im globalen Wettbewerb, in: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 9/1990, S. 869 f., **E. Rühli**, Zeitgemäße Konzernführung und -gestaltung, in: **Zeitschrift für Organisation**, 5/1990, S. 310 ff. sowie **R. Bühner**, Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management-Holding, in: **Zeitschrift für Organisation**, 5/1990, S. 300.

⁵⁷⁷ Vgl. **C. Rasche**, Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, S. 149.

⁵⁷⁸ Siehe zum Einfluss der Kernkompetenzen auf strategische Wettbewerbsvorteile auch **H. Steinmann, G. Schreyögg**, Management, S. 218 f.

verschiedene Möglichkeiten des Umgangs mit den Kernfähigkeiten des Konzernverbundes, die einer konzentrischen Diversifikation im Rahmen des Konzernwachstums entsprechen: Vorhandene Kompetenzen zu festigen und auszubauen kann eine Möglichkeit⁵⁷⁹ des konzentrischen Wachstums sein. Je nach Intensität der dabei betriebenen Maßnahmen erreicht der Konzern ein Mithalten mit der Konkurrenz oder aber den Erwerb von Kompetenzen höherer Ordnung. Zunächst wird es darum gehen, Erfahrungen und Lerneffekte zu nutzen, um eine Professionalisierung der entsprechenden Prozesse zu erreichen. Dokumentation und Standardisierung des Wissens sind wichtige Grundlagen für eine gleichbleibende Qualität der Produkte und eine Schulung der Mitarbeiter. Der Gefahr einseitiger Kompetenzentwicklungen oder auch „Kompetenzverwicklungen“ entzieht sich ein Konzern letztlich nur durch Kompetenzinnovationen, denn in der Regel ist durch die Veränderung der Markt- und Kundenansprüche auch mit einem Rückgang der Marktfähigkeit von Kompetenzen zu rechnen. Ohne eine Vorstellung von zukünftig benötigten Kompetenzen und ohne die Arbeit an ihrer Entwicklung und Integration ist jede Erfolgsposition auf Dauer gefährdet⁵⁸⁰.

Der Transfer von Kernkompetenzen stellt eine weitere bedeutende Quelle des Wachstums dar. Als „Transferobjekte“ kommen im Prinzip alle strategischen Vorteile und damit auch alle Funktionen der Wertschöpfungskette eines Konzerns sowie die dahinter stehenden Ressourcen und Fertigkeiten in Betracht. Folglich bieten sich insbesondere Kernprodukte, Endprodukte, Marken sowie Ressourcen und Fähigkeiten für eine Übertragung in andere Bereiche an. Als Ziele des Transfers können das bestehende Produktsortiment, die Erarbeitung neuartiger Produkte im Stammgeschäft, die Erschließung neuer Kundengruppen und Regionen im Stammgeschäft oder aber die Entwicklung innovativer Geschäftsfelder anvisiert werden⁵⁸¹.

Für einen erfolgreichen Transfer von Kernkompetenzen müssen allerdings stets die jeweiligen Umfeldfaktoren berücksichtigt werden, die sich in rechtlich-politischen, gesellschaftlichen, marktlichen ebenso wie in technisch-organisatorischen Einflussfaktoren ausdrücken⁵⁸². Dabei sind sowohl transferobjektbezogene als auch zielfeldrelevante Kontextfaktoren zu erfassen. Technische Anlagen beispielsweise lassen sich auf Dauer nur erfolgreich transferieren, wenn das erforderliche Wissen zu ihrer Bedienung und Wartung im Zielfeld vorhanden ist oder es Lieferanten für Ersatzteile und Reparaturleistungen gibt. Solche Problemstellungen treten insbesondere bei Internationalisierungsstrategien in den Vordergrund. Der Konzern wird dann vom Produktanbieter zum Lieferanten kompletter Problemlösungen; das jeweilige Objekt wird mitsamt seinen Kontextfaktoren transferiert. Ein zentrales Problem stellt darüber hinaus der Transfer von implizitem, nicht standardisierbarem Wissen dar. Während funktionsspezifisches Wissen dokumentiert und geschult werden kann, handelt es sich beim impliziten Wissen um individuelle Erfahrungen, die Personen oder Personengruppen im Laufe ihrer Tätigkeit erworben haben. Ein Transfer solcher Informationen und Fähigkeiten kann nur durch Kommunikations- und Erfahrungsaustauschprozesse oder gezielte Arbeitsplatzwechsel

⁵⁷⁹ Zu den Möglichkeiten der Kompetenzstrategien vgl. ausführlicher **W. Krüger**, Unternehmenswachstum auf der Basis von Kernkompetenzen, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, S. 197 f.

⁵⁸⁰ Siehe **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 15.

⁵⁸¹ Vgl. auch **H. Karus**, Unternehmensführung im globalen Wettbewerb, in: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 9/1990, S. 865 ff., **E. Rühli**, Zeitgemäße Konzernführung und -gestaltung, in: **Zeitschrift für Organisation**, 5/1990, S. 310 f. sowie **R. Bühner**, Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management-Holding, in: **Zeitschrift für Organisation**, 5/1990, S. 299.

⁵⁸² Zu den Kontextfaktoren siehe **W. Krüger**, Unternehmenswachstum auf der Basis von Kernkompetenzen, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, S. 211 f.

erreicht werden, nicht aber durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen. Diese Notwendigkeit ergibt sich insbesondere bei der Verlagerung ganzer Funktionen auf andere Regionen oder Geschäftssegmente. Ein Transfer wird zudem umso komplexer, je unterschiedlicher die jeweiligen Rahmenbedingungen im Ausgangsbereich und im Zielfeld sind. Denn insbesondere gesellschaftliche und kulturelle Einflussfaktoren lassen sich nur äußerst schwer in ihren Auswirkungen abschätzen. Die Einstellungen und Erwartungen bezüglich Marken und Produkten können international völlig differieren, so dass oftmals eine Anpassung des Transferobjektes an die neuen Umfeldbedingungen erforderlich wird⁵⁸³.

Auch eine kapazitätsreduzierende Konzentration auf ausgewählte Kompetenzen und damit verbundene Desinvestitionen beinhalten eine Wachstumsstrategie. Dahinter verbirgt sich das Bestreben, vorhandene Ressourcen unter qualitativen Aspekten stärker zu bündeln und so in eindeutig definierten Bereichen Bestleistungen zu erzielen. Dies bedeutet aber zwangsläufig auch, dass in anderen Konzernbereichen ein Rückzug erfolgt. Im Extremfall mündet dies in einer Umkehrung der Unternehmenspolitik und in einem weitreichenden Konzernumbau, bei dem kompetenztragende Funktionen und Einheiten zusammengelegt werden.

5.2.2.5 Qualitatives Wachstum durch Konzernumbau und Desinvestitionen

Im Gegensatz zu den kapazitätserweiternden Effekten des internen und externen Wachstums bleiben Substanz und Kapazität im Rahmen eines Konzernumbaus unverändert, Strukturen und Prozessabläufe innerhalb der Konzernunternehmung hingegen verändern sich aber. Dabei sind die folgenden Vorgehensweisen denkbar:

- Aufteilung einer Funktion auf weitere, rechtlich selbstständige Konzerneinheiten im Zuge der Ausgliederung oder Spaltung. Das Resultat ist eine größere Anzahl von Konzerngesellschaften.
- Die Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbstständiger Konzerneinheiten in einem Rechtsträger auf dem Wege der Verschmelzung. Die Zahl der Konzerngesellschaften wird folglich verringert.
- Die horizontale und vertikale Verlagerung von Beteiligungen auf andere Konzerngesellschaften, wodurch die Anzahl der Konzerngesellschaften unverändert bleibt, die Aufbauorganisation des Konzerns jedoch geändert wird⁵⁸⁴.
- Die Übertragung von Vermögenskomplexen zwischen Konzerngesellschaften. Anzahl der Konzerngesellschaften als auch Aufbauorganisation des Konzerns bleiben unverändert.

Dagegen führen Veräußerungen ebenso wie Ausgliederungen zu einer Kapazitätsreduzierung innerhalb des Konzernverbunds. Folglich wird die Konzerngröße nicht mehr isoliert als Zielgröße formuliert, so dass auch Umstrukturierungen, Desinvestitionen, Zerschlagungen und Veräußerungen als Teile einer langfristigen, qualitativen Konzernentwicklungspolitik in Frage kommen können⁵⁸⁵. Denn zum Erhalt der Ertragsfähigkeit und Handlungsflexibilität eines Konzernverbundes ist unter anderem auch die Möglichkeit entsprechender

⁵⁸³ Zu den Charakteristika des Wettbewerbs vgl. auch **Kapitel 5.1.1.2** und **5.1.1.3** dieser Arbeit.

⁵⁸⁴ Vgl. auch **N. Herzig**, Veränderung von Beteiligungsstrukturen im Konzern, in: **H. Schaumburg (Hrsg.)**, Steuerrecht und steuerorientierte Gestaltungen im Konzern, S. 87.

⁵⁸⁵ Vgl. dazu **T. Luber**, Riesen in Fesseln, in: **Capital**, 7/1996, S. 56 f.

Desinvestitionen in die Konzernplanung miteinzubeziehen⁵⁸⁶. Insbesondere bei stark diversifizierten Konzernen müssen Überlegungen bezüglich der optimalen Zusammenstellung der Geschäftssegmente und der daraus resultierenden Kosten und Nachteile angestellt werden. Wo keine Synergieeffekte zu erreichen sind, entwickelt sich jedes Geschäftssegment eigenständig besser als in einem Verbund ungleicher und unvereinbarer Geschäftsfelder⁵⁸⁷, so dass es zwingend zu einer Bereinigung des Konzernportfolios kommen muss. Auch die bereits dargestellte Fokussierung auf Kernkompetenzen erfordert nicht selten gleichzeitig die Veräußerung peripherer Geschäftsfelder⁵⁸⁸ oder aber zumindest die Vergabe einzelner Aktivitäten an konzernexterne Dritte im Zuge eines Outsourcings der betreffenden Funktionen⁵⁸⁹. Neben den genannten Motiven, die zumeist aus einem Verlust von Wettbewerbsvorteilen durch gewandelte Wettbewerbsverhältnisse resultieren, können Umstrukturierungen aber auch zur Vermeidung gesetzlicher mitbestimmungs-, veröffentlichungs-, wettbewerbs-, kartell- sowie haftungsrechtlicher Vorschriften und Beschränkungen erfolgen. Denn im Zuge der Globalisierung operieren internationale Konzerne auf den verschiedensten Märkten und unter den unterschiedlichsten rechtlichen Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen. Im Einzelfall kann es daher zwingend erforderlich werden, einzelne Aktivitäten gezielt außerhalb des Konzernverbundes und damit auch nicht mehr unter einheitlicher wirtschaftlicher Leitung durchzuführen. So können beispielsweise solche Vorgehensweisen zum Ausschluss einer Mithaftung in Zusammenhang mit einem Umweltverschmutzungs- oder Produkthaftungsfall unbedingt erforderlich werden oder aber auch zu einer gezielten Veränderung des Konzernimage und der Außenwirkung des Konzerns beitragen⁵⁹⁰.

5.2.2.6 Empirische Forschungsergebnisse zu den Wachstumsstrategien

Das Ausmaß der Diversifikation bestimmt den Grad der Verwandtschaft einzelner Geschäftsfelder und damit der Konzernbereiche. Die Verwandtschaft von Konzernbereichen ist ihrerseits eine wesentliche Bestimmungsgröße für das Auftreten von Interdependenzen zwischen den einzelnen Konzerngesellschaften. Folglich unterscheiden sich wiederum auch Ausmaß und Schwerpunkt der Interdependenzen im Konzernverbund in Abhängigkeit von der gewählten Konzentrations-/Diversifikationsstrategie. Ausgehend vom Stammgeschäft lassen sich aus Sicht der Kernprodukte verwandte bzw. nicht-verwandte Geschäftssegmente unterscheiden⁵⁹¹. Innerhalb dieser Kombinationsmöglichkeiten lassen sich darüber hinaus durch die Konzernleitung Investment- oder Divestmentstrategien betreiben⁵⁹². Im Rahmen der Wachstumsstrategien ist daher die Frage zu klären, ob sich die Konzerne eher auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren oder aber eine Diversifikation auf verwandte bzw. unverwandte Produkte anstreben. Des weiteren gilt es zu analysieren, welche bevorzugte

⁵⁸⁶ So auch **J. Blumentritt**, Unternehmensveräußerungen durch den Konzern, S. 27.

⁵⁸⁷ Siehe auch **J. Blumentritt**, Unternehmensveräußerungen durch den Konzern, S. 119 und **D. Riedel**, Das Ende der Mischkonzerne, in: **Handelsblatt**, 185/1999 vom 24.9.1999, S. 2.

⁵⁸⁸ In diesem Kontext sind z.B. die im September 2004 veröffentlichten Pläne des Vorstands der Karstadt-Quelle AG zu nennen, alle peripheren Geschäftsfelder abzugeben und sich nur noch auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren.

⁵⁸⁹ Vgl. vertiefend **H. Amponsem**, Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, in: **Zeitschrift für Organisation**, 65/1996, S. 219 ff. und **C. Rasche, B. Wolfrum**, Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: **Die Betriebswirtschaft**, 54/1994, S. 503 ff.

⁵⁹⁰ Vgl. **J. Blumentritt**, Unternehmensveräußerungen durch den Konzern, S. 118.

⁵⁹¹ Der Verwandtschaftsgrad lässt sich beispielsweise über Gemeinsamkeiten bei der Beschaffung, Produktion oder beim Absatz ermitteln.

⁵⁹² Siehe auch **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 82.

Entwicklungsrichtung hinsichtlich Produkt- und Marktwachstum bei den untersuchten Konzernunternehmungen festzustellen ist.

Abbildung 30: Kernkompetenzen oder Diversifikation im Konzern

Konzernstrategie-Konzept	Alle Konzerne								
	Vergangenheit				Gegenwart				
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ
kapazitätserweiternde Konzentration auf Kernkompetenzen (Ausbau)	2	14	16	1,4	2	5	25	1,7	+ 0,3
kapazitätsreduzierende Konzentration auf Kernkompetenzen (Rückbau)	16	9	7	0,7	15	11	6	0,7	0
weitläufige Diversifizierung auf verwandte Produkte	4	21	7	1,1	10	14	8	0,9	- 0,2
weitläufige Diversifizierung auf nicht verwandte Produkte	23	4	5	0,4	29	0	3	0,2	- 0,2

Basis: 32 Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

Die kapazitätserweiternde Konzentration auf Kernkompetenzen nimmt sowohl in der Vergangenheit als auch in der Gegenwart die bedeutendste Rolle im Konzernwachstum ein. Einhergehend zu dieser konzentrischen Diversifikation erfolgt eine weitergehende Diversifikation nur auf verwandte Produkte, die in einer engen Beziehung zum bisherigen Leistungsprogramm des Konzerns stehen. Diese relationale Diversifikation zielt darauf ab, Konzernbereiche zusammenzufassen, die ähnlichen Markt- und Wettbewerbsanforderungen unterliegen und dieselben wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten erfordern. Vor diesem Hintergrund gewinnen immaterielle Ressourcen- und Leistungsinterdependenzen an Bedeutung, da wettbewerbsrelevante Fähigkeiten zwischen den Konzernbereichen übertragen werden sollen. Dies erklärt auch die bereits aufgezeigte Bedeutung der synergieorientierten Ressourcenstrategie „Know-how-Transfer“⁵⁹³. Allerdings muss eingeräumt werden, dass die relationale Diversifikation einen rückläufigen Trend aufweist, wohingegen die Konzentrationsaspekte noch stärker an Bedeutung gewonnen haben. Die Diversifizierung auf nicht verwandte Produkte hingegen hat bereits in der Konzernvergangenheit nur einen untergeordneten Aspekt dargestellt, der sich in der Gegenwart noch weiter abgeschwächt hat. Diversifikationsbestrebungen auf nicht verwandte Produkte spielen somit praktisch keine Rolle mehr. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, dass das unternehmungsallgemeine Unterziel „Risikostreuung“ von untergeordneter Bedeutung im Zielsystem des Konzerns ist⁵⁹⁴. Die Risikostreuung als Merkmal für diversifizierte Mischkonzerne und die dahinter verborgene Strategie der Diversifikation auf unverwandte Produkte hat folglich aus konzernwertorientierter Sicht keine Bedeutung. Darüber hinaus passt diese Entwicklung auch zu der empirisch belegten untergeordneten Bedeutung unternehmungsallgemeiner, managerorientierter Konzernziele, denn insbesondere die in der Agency-Theorie aufgestellten Hypothesen verbinden Managerinteressen mit heterogenen, diversifizierten Wachstumsstrategien. Es lässt sich damit festhalten, dass managerorientierte

⁵⁹³ Vgl. dazu **Kapitel 5.2.1.4** dieser Arbeit.

⁵⁹⁴ Vgl. dazu **Kapitel 4.4.4.10** dieser Arbeit.

Erklärungsansätze der Konzernierung zumindest zur Zeit nur eine untergeordnete Relevanz besitzen und in der entsprechenden, theoriebezogenen Literatur überbewertet werden. Das Konzernwachstum erfolgt damit durch die konsequente Besinnung auf die Kernkompetenzen der Unternehmung sowie deren Förderung und Entwicklung. Qualitative und effizienzorientierte Kriterien stehen dabei im Mittelpunkt der Vorgehensweisen. Dies umfasst gleichzeitig das Abstoßen all jener Geschäftssegmente, die nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang zu den Kernkompetenzen stehen. Die Homogenität des Leistungsspektrums im Konzernverbund besitzt im Rahmen des Konzernwachstums oberste Priorität, heterogene Strukturen werden weitestgehend bereinigt. Die Trends der Gesamtfallstudie finden sich auch in der Teilmenge der als Management-Holding charakterisierten Konzerne wieder:

Abbildung 30a: Kernkompetenzen oder Diversifikation in der strategischen Management-Holding

Konzernstrategie-Konzept	Strategische Management-Holding								
	Vergangenheit				Gegenwart				
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ
kapazitätserweiternde Konzentration auf Kernkompetenzen (Ausbau)	1	12	10	1,4	2	3	18	1,7	+ 0,3
kapazitätsreduzierende Konzentration auf Kernkompetenzen (Rückbau)	10	6	7	0,9	11	7	5	0,7	- 0,2
weitläufige Diversifizierung auf verwandte Produkte	3	15	5	1,1	7	8	8	1,0	- 0,1
weitläufige Diversifizierung auf nicht verwandte Produkte	16	3	4	0,5	20	0	3	0,3	- 0,2

Basis: 23 strategische Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

Auch die Management-Holding, die in der entsprechenden Literatur mit diversifizierten, heterogenen Leistungsspektren in Verbindung gebracht wird – ja oftmals sogar als deren unabdingbare Voraussetzung eingestuft wird – misst dem konzentrischen, homogenen Wachstum die größte Bedeutung zu. Einhergehend erfolgt wiederum eine Bereinigung des Konzernportfolios durch das Abstoßen peripherer Geschäftssegmente, wenngleich diese Vorgehensweise in der Vergangenheit stärker ausgeprägt war und nunmehr ein rückläufiger Trend zu verzeichnen ist. Daraus kann gefolgert werden, dass einige strategische Management-Holding-Konzerne ihr Konzernportfolio bereits überarbeitet haben, so dass momentan keine Veranlassung für eine weitergehende Bereinigung gesehen wird. Eine Diversifikation findet dementsprechend nur auf verwandte Produkte statt, wenngleich auch diese Strategie über die Zeit gesehen an Bedeutung eingebüßt hat und eine eher untergeordnete Rolle spielt. Eine heterogene Diversifikation auf unverwandte Produkte spielt hingegen bei den untersuchten Großkonzernen keine Rolle.

Abbildung 30b: Kernkompetenzen oder Diversifikation in der operativen Holding

Konzernstrategie-Konzept	Operative Holding								
	Vergangenheit				Gegenwart				
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ
kapazitätserweiternde Konzentration auf Kernkompetenzen (Ausbau)	1	2	6	1,6	0	2	7	1,8	+ 0,2
kapazitätsreduzierende Konzentration auf Kernkompetenzen (Rückbau)	6	3	0	0,3	4	4	1	0,7	+ 0,4
weitläufige Diversifizierung auf verwandte Produkte	1	6	2	1,1	3	6	0	0,7	- 0,4
weitläufige Diversifizierung auf nicht verwandte Produkte	7	1	1	0,3	9	0	0	0	- 0,3

Basis: 9 operative Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

Die Erkenntnisse der Teilmenge der operativen Holding-Konzerne weisen eine noch stärkere Tendenz zur Konzentration auf Kernkompetenzen auf. Einhergehend ist zudem ein leichter Bedeutungsanstieg der kapazitätsreduzierenden Konzentration auf Kernkompetenzen zu verzeichnen, wengleich diese Vorgehensweise insgesamt gesehen noch eine eher untergeordnete Rolle spielt. Eindeutig ist allerdings der Bedeutungsrückgang bei der weitläufigen Diversifikation auf verwandte bzw. unverwandte Produkte. Die operativen Holding-Konzerne beschränken sich somit strikt auf den Ausbau ihrer Kernkompetenzen sowie der damit einhergehenden Interdependenzen und Verbundeffekte, was den homogenen, zentralistischen und synergieorientierten Organisations- und Führungsstrukturen der operativen Holding sehr entgegen kommt.

Letztendlich muss konstatiert werden, dass alle untersuchten Konzerne konzentrische, kernkompetenzorientierte Wachstumsstrategien präferieren, die – wenn überhaupt – eine relationale Diversifikation auf verwandte Produkte verfolgen. Homogene, konzentrische Geschäftssegmente dominieren die Entwicklung der Wachstumsstrategien im Konzernverbund; ein heterogenes und weit diversifiziertes Leistungsspektrum spielt dagegen keine Rolle. Kernkompetenzorientierte Aspekte scheinen folglich auch bei strategischen Holding-Konzernen eine größere Rolle zu spielen, als theoretisch zu erwarten war. Die Gründe hierfür können vielfältiger Natur sein. Da Holding-Konzerne aus Stammhauskonzernen hervorgegangen sind, kann beispielsweise angenommen werden, dass es der Konzernleitung häufig schwer fällt, weitgehend auf Koordination zu verzichten, wie es das theoretische Idealkonzept der strategischen Holding eigentlich vorsieht. Ein weiterer Grund kann auch darin zu sehen sein, dass viele der befragten Konzerne erst in den letzten Jahren ihre Konzernstruktur geändert haben und sich daher noch kein neues Struktur-Strategie-Gleichgewicht eingestellt hat. Schließlich kann diese Erscheinung auch wiederum dadurch begründet werden, dass die Konzernleitung in einer strategischen Holding zwischen solchen Tochtergesellschaften unterscheidet, die marktnah operieren und daher flexibel und autonom sein müssen und jenen, die keine Markt- und Kundenähe aufweisen sowie beherrschbaren und wenig dynamischen Umfeldparametern unterliegen. Diese Tochtergesellschaften eignen sich zum Aufbau von Interdependenzen und zur Erzielung von Synergieeffekten, womit der Synergieaspekt auch in der strategischen Management-Holding wieder an Bedeutung gewinnt.

Neben diesen grundsätzlichen und übergeordneten Entwicklungstendenzen gilt es nunmehr zu klären, welche speziellen Entwicklungsrichtungen im Rahmen der Wachstumsstrategien in der Praxis dominieren.

Abbildung 31: Strategische Entwicklungsrichtungen von Wachstumsstrategien

Konzernstrategie-Konzept	Alle Konzerne								
	Vergangenheit				Gegenwart				
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ
Marktdurchdringung	1	10	19	1,6	1	10	19	1,6	0
Produktentwicklung/-diversifikation	3	8	19	1,5	2	8	20	1,6	+ 0,1
Marktentwicklung/-diversifikation	4	16	10	1,2	1	15	14	1,4	+ 0,2
Produkt- und Marktdiversifikation	16	11	3	0,6	17	12	1	0,5	- 0,1

Basis: 30 Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

Hinsichtlich der strategischen Entwicklungsrichtungen der Wachstumsstrategien kann festgestellt werden, dass sich die Tendenzen zur Konzentration auf Kernkompetenzen im Sinne von Produkten und Schlüsselkunden/-märkten auch hier wiederfinden lassen. Dafür spricht, dass die Strategie der Produkt- und Marktdiversifikation überwiegend keine Rolle bei den untersuchten Konzernen spielt und über die Zeit betrachtet sogar einen rückläufigen Trend aufweist. Als dominant erweisen sich vielmehr diejenigen Strategien, die auf bestehenden Produkten aufbauen und ein Wachstum durch Marktentwicklung und -durchdringung anvisieren. Eine solche Durchdringung der Marktsegmente und Kundengruppen wird in erster Linie durch den verstärkten Einsatz von Marketinginstrumenten gewährleistet, wohingegen eine Marktentwicklung oftmals im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie betrieben wird. Dass die Strategie der Marktentwicklung in den letzten Jahren deutlich an Relevanz gewonnen hat, zeigt gleichzeitig auch den hohen Stellenwert der Internationalisierungsbestrebungen im Konzernverbund. Dies rechtfertigt ein weiteres Mal, warum die Internationalisierungsstrategien als gesonderte Kategorie – und nicht im Rahmen der Wachstumsstrategien – behandelt werden. Die Wachstumsstrategie der Produktentwicklung weist ebenfalls eine hohe Relevanz im Strategiesystem der untersuchten Konzerne auf, die über die Zeit betrachtet sogar noch weiter zugenommen hat. Aufgrund der bisherigen Untersuchungsergebnisse ist davon auszugehen, dass insbesondere der Aspekt der Produktsubstitution, bei dem veraltete Produkte durch neue ersetzt werden, eine entscheidende Rolle spielt. Die kapazitätserweiternde Konzentration auf Kernkompetenzen sowie die praktische Bedeutung der Konzernziele „Innovationsfähigkeit“ und „Generierung neuer Technologien“ sprechen für diese Sichtweise, der Teilaspekt der Sortimentserweiterung im Rahmen der Produktdiversifikation ist dagegen aufgrund der vorhergehenden Erkenntnisse von eher untergeordneter Bedeutung, da eine Diversifikation – wenn überhaupt – nur auf verwandte Produkte betrieben wird. Werden dennoch neue Produkte bzw. Produktlinien in das Produktprogramm eines Konzernverbunds aufgenommen, ist somit davon auszugehen, dass es sich um eine relationale Diversifikation auf verwandte Produkte handelt, denen die gleichen Kernkompetenzen zugrunde liegen.

Die empirischen Ergebnisse zur Management-Holding spiegeln die Tendenzen und Entwicklungen der Gesamtfallstudie wider.

Abbildung 31a: Strategische Entwicklungsrichtungen von Wachstumsstrategien für die strategische Management-Holding

Konzernstrategie-Konzept	Strategische Management-Holding									
	Vergangenheit					Gegenwart				
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ	
Marktdurchdringung	0	8	13	1,6	0	7	14	1,7	+ 0,1	
Produktentwicklung/-diversifikation	3	5	13	1,5	2	5	14	1,6	+ 0,1	
Marktentwicklung/-diversifikation	2	12	7	1,2	1	8	12	1,5	+ 0,3	
Produkt- und Marktdiversifikation	11	9	1	0,5	12	8	1	0,5	0	

Basis: 21 strategische Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

Die Strategien der Marktdurchdringung und Produktentwicklung besitzen den größten Stellenwert im Strategiesystem der strategischen Management-Holding. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da die strategische Management-Holding durch ihre dezentrale Struktur grundsätzlich optimale Voraussetzungen für Diversifikationsbestrebungen bietet, auch wenn sie in überwiegender Weise in einer „gebremsten“ Form auf verwandte Produkte vorkommen. Die Produktentwicklung ist daher wieder unter qualitäts- und effizienzorientierter Sichtweise zu deuten, so dass innovative Produkte und neuartige, kostenreduzierende Technologien einen wichtigen Einfluss auf diese Strategie nehmen. Auch die Strategie der Marktentwicklung kann von diesen strukturellen Vorteilen der Management-Holding profitieren. Die weitreichende Autonomie und Autarkie der Tochtergesellschaften erleichtert die Diversifikation in ausländische Märkte und die Integration kulturell wesensfremder Konzerneinheiten in den Konzernverbund. Denn die dezentralen Strukturen erfordern nicht zwingend eine Anpassung aller Konzerneinheiten an ein zentral vorgegebenes Verhaltensmuster, sondern ermöglichen multinationale Verhaltensspielräume im Hinblick auf die Werte und Denkmuster im Gastland. Dementsprechend spielt die Strategie der Marktentwicklung bei den untersuchten Management-Holding-Konzernen eine bedeutende Rolle. Die Strategie der Produkt- und Marktdiversifikation ist demgegenüber von geringer, zu vernachlässigender Bedeutung, da hier weder einer Konzentration auf Kernprodukte noch auf Schlüsselkunden stattfindet.

Abbildung 31b: Strategische Entwicklungsrichtungen von Wachstumsstrategien für die operative Holding

Konzernstrategie-Konzept	Operative Holding									
	Vergangenheit					Gegenwart				
	0	1	2	Tendenzwert	0	1	2	Tendenzwert	Δ	
Marktdurchdringung	1	2	6	1,6	1	3	5	1,4	- 0,2	
Produktentwicklung/-diversifikation	0	3	6	1,7	0	3	6	1,7	0	
Marktentwicklung/-diversifikation	2	4	3	1,1	0	7	2	1,2	+ 0,1	
Produkt- und Marktdiversifikation	5	2	2	0,7	5	4	0	0,4	- 0,3	

Basis: 9 operative Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt

Die Ergebnisse der operativen Holding-Konzerne ähneln denen der strategischen Management-Holding. Dominant sind wiederum die Strategien der Produktentwicklung/-diversifikation und der Marktdurchdringung, wenngleich letztere einen rückläufigen Trend aufweist. Die Strategie der Marktentwicklung/-diversifikation spielt allerdings eine deutlich geringere Rolle als in der Management-Holding. Die untergeordnete bzw. rückläufige Relevanz der beiden Marktstrategien unterstreicht noch einmal die Bedeutung der Produktentwicklung/-diversifikation. Operative Holding-Konzerne definieren sich demnach auf den bestehenden Marktsegmenten über ein qualitativ hochwertiges und innovatives Produktsortiment. Dies geht einher mit der hohen Gewichtung qualitäts- und effizienzorientierter Zielsetzungen in der operativen Holding⁵⁹⁵. Die Strategie der Produkt- und Marktdiversifikation spielt erwartungsgemäß nur eine unbedeutende Rolle und weist zudem ebenfalls einen rückläufigen Trend auf. Die homogene und synergieorientierte Ausrichtung der operativen Holding läuft folglich umfassenden Diversifikationsbestrebungen zuwider; die Konzentration auf Kernkompetenzen bestimmt die Strategiewahl auch bei den markt- und produktorientierten Wachstumsstrategien.

5.2.3 Internationalisierungsstrategien – Multinational und global agierende Konzerne

Viele Konzernunternehmungen suchen in ihren Strategien bewusst den Weg ins Ausland und werden als multinational oder global tätige Konzerne aktiv. Dabei werden im Zuge einer grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung auf rechtlich selbstständige Funktionsträger regelmäßig Unternehmensfunktionen an ausländische Standorte verlagert, um bestimmte Vorteile zu erschließen, die die Erreichung der Konzernziele begünstigen sollen. Dies kann durch die Neugründung von operativen Einheiten im Ausland oder aber durch den Ankauf bestehender ausländischer Faktorkombinationen erreicht werden, wobei beide Vorgehensweisen in der Regel mit grenzüberschreitenden Direktinvestitionen verbunden sind⁵⁹⁶. Internationale Konzerne sind somit in mehreren Volkswirtschaften tätig, so dass der Prozess der Leistungserstellung und Leistungsverwertung gleichzeitig in unterschiedlichen ökonomischen, ökologischen, technischen, sozio-kulturellen und rechtlichen Umfeldern stattfindet. Die Heterogenität dieser Umwelten ist ein prägendes Merkmal internationaler Konzerne⁵⁹⁷.

Doch Konzerne, die sich im Ausland engagieren, müssen regelmäßig auch Wettbewerbsnachteile, wie z.B. Erfahrungs- und Informationsdefizite, gegenüber lokalen Konkurrenten in Kauf nehmen und die unterschiedlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen, bevor die angestrebten Ziele erreicht werden⁵⁹⁸. **Dülfer** unterscheidet dementsprechend drei Arten von Differenzen gegenüber einem nationalen Konzern⁵⁹⁹, aus denen anfängliche Nachteile für den international operierenden Konzernverbund resultieren können:

⁵⁹⁵ Siehe dazu die **Kapitel 4.4.3.9** und **4.4.4.10** dieser Arbeit.

⁵⁹⁶ Siehe dazu auch **H. Komarek**, Verlustberücksichtigung in nationalen und internationalen Konzernen, S. 24.

⁵⁹⁷ Zu dieser Definition internationaler Konzerne vgl. **K. Macharzina, M. Welge (Hrsg.)**, Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Sp. 2316.

⁵⁹⁸ Vgl. auch **M. Glaum**, Internationalisierung und Unternehmenserfolg, S. 51 ff.

⁵⁹⁹ Siehe **E. Dülfer**, Internationales Management in unterschiedlichen Kulturkreisen, S. 173 ff. und S. 220 ff.

- 1) Systemdifferenzen umfassen die Unterschiedlichkeit der politischen, rechtlichen, steuerrechtlichen sowie infrastrukturellen und sozialen Systeme zwischen Gastland und Stammland eines Konzerns.
- 2) Geographische Differenzen beinhalten die räumlichen und klimatisch bedingten Differenzen, die weitere spezifische Problemfelder der internationalen Differenzierung generieren können.
- 3) Kulturdifferenzen basieren auf unterschiedlichen Werten und Normen in den verschiedenen Kulturkreisen und zeigen Auswirkungen auf den Markt oder individuelle bzw. kollektive Entscheidungsprozesse.

Solche Unterschiede und die daraus resultierenden Nachteile schlagen sich anfangs in zusätzlichen Kosten für den Gesamtkonzern nieder, ohne dass bereits Einnahmen aus der Erschließung der neuen Marktsegmente erzielt wurden. Somit verspricht der Export von im Ursprungsland gefertigten Produkten oder die Lizenzierung eines Patents augenscheinlich den gleichen Profit wie die Auslandsproduktion – bei gleichzeitiger Vermeidung der erwähnten Kostennachteile und Risiken. Es müssen daher einerseits bereits kompensatorische Vorteile existieren, die das Wagnis der Wettbewerbsnachteile egalalisieren, um überhaupt internationale Aktivitäten betreiben zu können⁶⁰⁰. Andererseits müssen bestimmte Motive rechtlich selbstständige Auslandsniederlassungen dennoch lukrativer erscheinen lassen als Markttransaktionen (Exporte) oder Vertragskooperationen (Lizenzierung). Daher muss sich ein Konzernverbund anfangs über die folgenden Fragen und Aspekte einer Internationalisierungsstrategie im Klaren sein⁶⁰¹:

- In wie vielen und welchen Ländern soll der Konzern vertreten sein?
- Welche Potentiale bieten diese Länder/Märkte für den Konzern?
- Welche Wertschöpfung muss vor Ort erbracht werden?
- Wie ist diese Wertschöpfung im Gesamtkonzern zu konfigurieren?
- Welche Ressourcen werden im Rahmen der Internationalisierung an welchen Stellen benötigt?

Die Antworten auf diese Fragen führen zu den notwendigen Inhalten einer Internationalisierungsstrategie auf Konzernebene. Dabei lassen sich solche Strategieansätze sowohl aus statischer Perspektive als auch unter Einbeziehung des Prozesscharakters der Entstehung und des Wachstums internationaler Konzerne betrachten. Eine solche dynamische Perspektive trägt jenen Faktoren Rechnung, die sich über die Zeit betrachtet in vorhersehbarer Weise ändern. Denn neben der Herausarbeitung der konkreten Bedingungen für die Existenz internationaler Konzerne bedarf es ferner der Erklärung des Prozesses ihrer Entstehung und ihres Wachstums. Somit muss eine notwendige statische Betrachtungsweise um eine dynamische Perspektive ergänzt werden.

⁶⁰⁰ So bereits bei **S. Hymer**, *The international operations of national firms*, S. 46.

⁶⁰¹ Vgl. dazu **J. Löffler**, *Entwicklung von globalen Konzernstrategien*, S. 31.

5.2.3.1 Unternehmensmentalität und administratives Erbe der Unternehmensorganisation – Ein Grundstein für Internationalisierungsstrategien von Konzernunternehmen

Neben dem Kenntnisstand eines Konzerns über ausländische Märkte gibt es zwei weitere wichtige Variablen, die die Entwicklung eines internationalen Konzerns grundlegend prägen – die im Unternehmen vorherrschende Einstellung bezüglich seines ausländischen Engagements und seine historisch gewachsene Organisationsstruktur.

In der betriebswirtschaftlichen Diskussion zu dieser Thematik finden sich Ansätze, die eine Internationalisierung als das Ergebnis einer Abfolge inkrementaler Entscheidungen ansehen. So tritt der Konzern demnach in Auslandsmärkte aufgrund deren „psychischer Distanz“⁶⁰² zum eigenen Unternehmen ein; beginnend mit den Ländern/Märkten, die subjektiv als am „ähnlichsten“ verstanden werden⁶⁰³. Mit zunehmender internationaler Erfahrung wird dann auch die Funktionsverlagerung in wesensfremde, exotische Märkte möglich. Eine solche Einteilung des Internationalisierungsgrades von Konzernen nur anhand der Länder, in denen sie aktiv sind, lässt aber völlig die Form des Unternehmensengagements in den einzelnen Ländern außer acht. Auch die beiden Variablen Anteil der Auslandsinvestitionen an den Gesamtinvestitionen des Konzerns und Anzahl der Produktionsniederlassungen im Ausland sind quantitative Merkmale, die keine Rückschlüsse auf einen qualitativen Grad des Internationalisierungsprozesses erlauben⁶⁰⁴.

Aussagekräftiger ist dagegen die in einem Konzern vorherrschende Mentalität gegenüber dem neuen ausländischen Markt und seiner Bearbeitung. Kombiniert mit der geographischen Ausdehnung des Tätigkeitsgebiets ergeben sich drei unterschiedliche Strategieansätze⁶⁰⁵:

- Dominiert eine eher heimatlandorientierte Einstellung, sind ausländische Märkte, die neben dem Heimatmarkt bedient werden, von eher untergeordneter Bedeutung. Der Konzern geht davon aus, dass die eigene, im Inland erfolgreiche Strategie auch im Ausland überlegen ist und versucht demnach, diese auch soweit als möglich in den ausländischen Niederlassungen zu implementieren. Eine auf die Anforderungen der ausländischen Märkte abgestimmte Strategie existiert daher nicht; die geringe Bedeutung des ausländischen Marktsegmentes im Rahmen der konzernweiten Wertschöpfung macht eine eigenständige Strategieimplementierung und die damit verbundenen Aufwendungen nicht erforderlich.
- Die gastlandorientierte, von multinational agierenden Konzernen praktizierte Einstellung geht dagegen von der Überlegung aus, dass es unmöglich ist, zentral und von außen die Besonderheiten der einzelnen Auslandsmärkte zu erfassen. Lokalen Niederlassungen wird daher eine größtmögliche Unabhängigkeit gewährt. Eine Steuerung erfolgt demnach dezentral und orientiert sich an den Erfordernissen der regionalen Märkte, in denen das Verhalten der Nachfrager länderspezifisch differiert.

⁶⁰² Gemeint sind z.B. kulturelle, rechtliche, sprachliche Differenzen oder Ausbildungsunterschiede.

⁶⁰³ Siehe dazu vertiefend **J. Johanson, J. Vahlne**, The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, in: **Journal of International Business Studies**, Nr. 8, S. 23-32 oder **M. Wilkins**, The History of European Multinationals: A New Look, in: **Journal of European Economic History**, Nr. 15, S. 483 ff.

⁶⁰⁴ Vgl. auch **M. Kutschker**, Dynamische Internationalisierungsstrategie, S. 35 ff. oder **F. W. Fröhlich**, Multinationale Unternehmen – Entstehung, Organisation und Management, S. 19 ff.

⁶⁰⁵ Siehe dazu auch **M. Welge**, Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung, in: **B. Kumar, H. Haussmann (Hrsg.)**, Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, S. 569 ff.

- Eine global ausgerichtete Konzernstrategie verlangt dagegen, dass sich alle Aktivitäten des Konzerns an den globalen Anforderungen des Weltmarkts orientieren. Nationale Besonderheiten werden grundsätzlich nicht berücksichtigt; regionale Suboptima im Interesse eines weltweiten Gesamtoptimums in Kauf genommen. Diese Strategie ist in solchen Branchen sinnvoll, in denen die Nachfragebedingungen weltweit relativ homogen sind. Folglich sind alle Aktivitäten global in einen ganzheitlichen Verbund integriert und jede einzelne Niederlassung hat die Aufgabe, zum weltweiten Konzernernfolg beizutragen. Damit sinkt konsequenterweise auch der Stellenwert und die Bedeutung einzelner Tochtergesellschaften im Konzernverbund.

Die beschriebenen Dimensionen stellen demnach umfassende und auch unterschiedliche Ansprüche an die Organisationsstruktur des Konzerns, so dass Internationalisierungsstrategien eindeutig organisationsbezogene Aspekte aufweisen. Darüber hinaus wird die Organisationsstruktur eines internationalen Konzerns maßgeblich vom Zeitpunkt seiner Internationalisierung bestimmt. Spätere Veränderungen der Organisationsstruktur sind dann wegen des über die Zeit gewachsenen administrativen Erbes des Unternehmens nur noch sehr schwer zu erreichen. Dementsprechend haben die unterschiedlichen Internationalisierungszeitpunkte europäischer Unternehmen zu unterschiedlichen Organisationsstrukturen geführt. Viele europäische Unternehmen haben ihre Internationalisierung zwischen den Weltkriegen in einer Zeit steigender Zölle, protektionistischer Gesetzgebung und hoher Transportkosten betrieben. Die Folge war eine dezentrale, gastlandorientierte Unternehmensstruktur, die den lokalen Niederlassungen größtmögliche Freiräume gewährte. In den 60er bzw. 70er Jahren des 20. Jahrhunderts veränderten sich die Umfeldbedingungen. Weltweit sinkende Zölle und Transportkosten, homogenere Konsumentenpräferenzen und neue Produktionstechnologien, die die Möglichkeit zur Erzielung von Skalenvorteilen durch Massenfertigung boten, begünstigten die Entwicklung einer stark zentral ausgerichteten Unternehmensstruktur. Seit dem Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts haben sich die Umfeldbedingungen jedoch in vielerlei Hinsicht erneut geändert⁶⁰⁶. In zahlreichen Ländern zwingt heute die Gesetzgebung Konzerne zu hoher lokaler Präsenz. Gleichzeitig haben neue Technologien die Erzielung von Skalenvorteilen auch bei kleinen Produktionslosgrößen ermöglicht; Konsumentenpräferenzen sind wieder heterogener geworden. Außerdem haben sich die Produktlebenszyklen allgemein stark verkürzt, so dass dem unternehmensinternen Wissenstransfer immer größere Bedeutung zukommt. Mit dem Wachstum des Unternehmens geht also auch zwangsläufig eine Veränderung der Organisationsstruktur einher. Allerdings sind die Konzerne aufgrund ihres administrativen Erbes unterschiedlich erfolgreich darin, adäquate Strukturen zu entwickeln.

5.2.3.2 Internationalisierungsbestrebungen von Konzernen aus statischer Sicht

Erste Ansätze zur Erklärung des „Internationalisierungsphänomens“ bei Konzernen lassen sich aus der „Industrial Organization Theory“ ableiten. Durch eine Verknüpfung von branchenspezifischen Marktstrukturen, Unternehmensverhalten und Unternehmenserfolg ergeben sich die für eine grenzüberschreitende Konzernierung ausschlaggebenden Motive⁶⁰⁷. Auch haben die Umfeldbedingungen eines Konzernunternehmens sowie deren

⁶⁰⁶ Siehe dazu auch die Feststellungen in **Kapitel 5.1.1.2** dieser Arbeit.

⁶⁰⁷ Siehe auch **J. Tirole**, *The Theory of Industrial Organization*, S. 11 ff. und **S. Hymer**, *The international operations of national firms*, S. 37 ff.

Vorhersehbarkeit auf Internationalisierungsentscheidungen einen bedeutenden Einfluss⁶⁰⁸. Sowohl völlig exogene Schocks, branchen- und unternehmensinterne Mechanismen als auch unmittelbar vorauszusehende Reaktionen anderer Marktakteure wirken sich auf den Verlauf des Auslandsengagements eines Konzerns aus. Bewirkt ein Schock zum Beispiel die Entstehung neuer Märkte, wie etwa nach dem Zerfall der Sowjetunion, kann dies den Internationalisierungsbestrebungen durchaus förderlich sein. Umgekehrt wird dieser Vorgang verzögert, wenn ein Ereignis, z.B. im Falle einer Revolution, dem Unternehmen den Zugang zu wichtigen Märkten versperrt. Veränderungen der Umfeldbedingungen, die aus branchenspezifischen Vorgängen wie Veränderungen der Produktionstechnologie, der Konsumentennachfrage oder Marktstruktur resultieren, sind weitere, nur partiell vorhersehbare Triebkräfte. Hinzu kommen Reaktionen anderer Marktakteure, die sich ihrerseits am Verhalten des Konzerns ausrichten. Zusammenfassend sind hier insbesondere die folgenden Akteure zu nennen:

- Politische und juristische Akteure, die den rechtlichen Rahmen des unternehmerischen Handelns definieren,
- konkurrierende Unternehmen,
- andere Marktpartner wie Zulieferer oder Kunden,
- gesellschaftliche Akteure wie Gewerkschaften oder Medien, die Themen nach deren Öffentlichwirksamkeit auswählen. Dadurch können einzelne Ereignisse überproportionale Bedeutung in der öffentlichen Meinung erhalten und das Image des Unternehmens beeinflussen.

Die beschriebenen Rahmenbedingungen ergeben in ihrer Zusammensetzung grundlegende Erklärungsansätze für die Internationalisierungsbestrebungen von Konzernen. Daher werden nachfolgend mögliche Bedingungskonstellationen und Motive aufgezeigt, bei denen für einen Konzernverbund internationale Direktinvestitionen lohnend erscheinen. Es gilt dabei allerdings zu berücksichtigen, dass in den seltensten Fällen nur ein Motiv den Ausschlag für ein Auslandsengagement gibt. Es werden vielmehr stets mehrere Gründe mit einer spezifischen Gewichtung in das Entscheidungskalkül der Konzernleitung einfließen.

1) Monopolistische Vorteile

Ein bedeutendes Internationalisierungsmotiv folgt aus der Tatsache, dass Konzerne, die sich neu im Ausland engagieren möchten, gegenüber lokalen Konkurrenten Kostennachteile in Form von Informations- und Kommunikationskosten, Wechselkursrisiken, politischen Unwägbarkeiten sowie mangelnden Kenntnissen bezüglich der ökonomischen und sozio-kulturellen Gegebenheiten des Gastlandes aufweisen⁶⁰⁹. Um diese Nachteile auszugleichen, muss ein internationaler Konzern über kompensierende Wettbewerbsvorteile gegenüber den lokalen Unternehmen verfügen, die sich im Ausland gewinnbringend einsetzen lassen und an anderer Stelle Kosten überkompensieren⁶¹⁰.

Besondere Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten des Konzerns bzw. seiner Mitarbeiter können prinzipiell beliebig in der Unternehmung eingesetzt werden. Daraus resultieren Wettbewerbsvorteile⁶¹¹ sowie der Anreiz, solche spezifischen Vorteile auf möglichst vielen Märkten zu nutzen. Hinzukommende Größen-, Kosten- oder Produktdifferenzierungsvorteile

⁶⁰⁸ Siehe dazu auch **H. Komarek**, Verlustberücksichtigung in nationalen und internationalen Konzernen, S. 26.

⁶⁰⁹ Siehe **J. Löffler**, Entwicklung von globalen Konzernstrategien, S. 100 f.

⁶¹⁰ Vgl. wiederum **H. Komarek**, Verlustberücksichtigung in nationalen und internationalen Konzernen, S. 26 f.

⁶¹¹ Siehe **S. Hymer**, The international operations of national firms, S. 46.

gegenüber lokalen Konkurrenten führen zu einer Ausgangssituation, die es dem Konzernverbund ermöglicht, auf ausländischen Märkten trotz der geschilderten Nachteile erfolgreich tätig zu werden⁶¹². Herrschen in der Branche zudem positive Erträge, können die monopolistischen Vorteile des Konzerns durch das Auslandssegment sogar noch verstärkt werden. Die monopolistischen Vorteile drücken sich dann wiederum durch das Eigentum an monopolistischen Rechten, Informationsvorsprüngen oder Diversifikationseffekten aus⁶¹³. Doch die bloße Existenz von monopolistischen Wettbewerbsvorteilen reicht nicht aus, um ausländische Direktinvestitionen zu erklären. Denn Unternehmen könnten ihre spezifischen Vorteile auch über Exporte oder Lizenzvergaben verwerten⁶¹⁴. Daher schließt sich an den Aspekt des monopolistischen Vorteils ein weiteres Motiv international tätiger Konzerne an – die Internalisierung.

2) Internalisierungsbestrebungen

Monopolistische Vorteile eines Konzernverbundes kommen als Eigentums- oder Verfügungsrechte zum Ausdruck. Diese gilt es auch auf Auslandsmärkten in optimaler Weise zu verwerten, was durch den Export entsprechender Produkte auf unvollkommene ausländische Gütermärkte erreicht werden kann. Die Verarbeitung unternehmensspezifischen Know-hows erfolgt hingegen, indem das Recht der Verwertung gegen Entgelt an einen lokalen Dritten per Lizenzierung übertragen wird. Allerdings kann der Konzern die Verwertung auch selbst übernehmen, indem er mittels Direktinvestitionen eine operative Tochtergesellschaft im Gastland gründet. Die Aktivitäten werden dann durch eine Internalisierung in den Konzern „hineingeholt“. Internalisierungsstrategien befassen sich mit den Bedingungen, die es für eine Unternehmung vorteilhaft erscheinen lassen, ihre Wettbewerbsvorteile auf ausländischen Märkten eigenständig zu verwerten.

Marktunvollkommenheiten und die aus ihnen resultierenden Kosten marktwirtschaftlicher Transaktionen können Ursache für die Bildung eigenständiger Gesellschaften im Ausland sein. An diese Ausgangspunkte knüpft die „Theorie der Firma“ an⁶¹⁵.

Marktunvollkommenheiten sind unternehmensexogen gegeben, so dass die Nutzung des Marktes nicht kostenlos, sondern mit Transaktionskosten verbunden ist⁶¹⁶. Historisch findet sich die Überlegung, dass Unternehmen eine Alternative zu einem unvollkommenen Markt darstellen, der durch Transaktionskosten der Preisermittlung und Vertragsaushandlung gekennzeichnet ist, erstmals 1937 bei **Coase** in dessen Publikation „The Nature of the Firm“⁶¹⁷. Transaktionskosten sind demnach als von den Produktionskosten zu differenzierende „Betriebskosten des Wirtschaftssystems“ zu sehen und daher alle mit der Organisation des ökonomischen Systems verbundenen Kosten.

Die Weitergabe und Nutzung von materiellen und immateriellen Gütern auf ausländischen Märkten kann somit grundsätzlich durch zwei unterschiedliche Koordinationsprinzipien erfolgen: Durch den Marktpreismechanismus oder durch die Steuerung innerhalb eines hierarchisch organisierten Konzerns. Beide Möglichkeiten verursachen Transaktionskosten⁶¹⁸, so dass eine Direktinvestition im Rahmen einer grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung dann optimal erscheint, wenn die Übertragung von Funktionen innerhalb einer hierarchischen

⁶¹² Vgl. auch **H. Ehrenfeld**, Außenhandel, Direktinvestitionen und Lizenzen, S. 26 ff.

⁶¹³ Siehe dazu **M. Glaum**, Internationalisierung und Unternehmenserfolg, S. 54 f.

⁶¹⁴ Vgl. wiederum **S. Hymer**, The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, S. 46 ff.

⁶¹⁵ Vgl. auch **A. M. Rugman**, New Theories of the Multinational Enterprise, S. 101 ff.

⁶¹⁶ Siehe dazu grundlegend **Kapitel 4.2.1** dieser Arbeit.

⁶¹⁷ Vgl. dazu **R. H. Coase**, The Nature of the firm, S. 386 ff.

⁶¹⁸ Siehe auch **Kapitel 4.2.3** dieser Arbeit.

Organisation zu geringeren Transaktionskosten führt als die Koordination dieser Aktivitäten über den Markt. Die Höhe der Transaktionskosten wird wiederum durch das Verhalten der Wirtschaftssubjekte und andere Parameter beeinflusst⁶¹⁹ – so beispielsweise durch das opportunistische Verhalten aller Anspruchsgruppen, Informationsasymmetrien zwischen den Vertragspartnern sowie der Spezifität und strategischen Bedeutung der Transaktion selbst⁶²⁰. Konzerne wachsen folglich, wenn die mit einer unternehmensinternen Transaktion verbundenen Kosten geringer sind als entsprechende auf den Marktmechanismus bezogene Kosten. Die Grenzen des Konzernwachstums sind dann erreicht, wenn die Grenzkosten der firmeninternen Organisation gleich denen des Marktmechanismus sind.

Abschließend sei erwähnt, dass auch künstliche Marktunvollkommenheiten zur Internalisierung von Transaktionen führen können. Staatliche Handelsbarrieren, uneinheitliche Besteuerung sowie gesellschaftsrechtliche Vorgaben verursachen zwar keine Transaktionskosten im oben genannten Sinne; derartige hoheitliche Eingriffe bewirken jedoch eine Segmentierung der lokalen Märkte, was wiederum gewinnbringend genutzt werden kann.

3) Standortbezogene Strategien

Internationalisierungsentscheidungen von Konzernunternehmen beruhen immer auch auf Standortentscheidungen. Denn neben Transaktionskosten, tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen lässt sich auch durch die unterschiedliche Ausstattung verschiedener Standorte mit kosten- und erlösrelevanten Faktoren⁶²¹ begründen, warum es für eine Konzernunternehmung günstig erscheint, bestimmte Funktionen auf selbstständige Funktionsträger im Ausland zu übertragen, anstatt diese im Inland zu konzentrieren und ausländische Märkte über Exporte zu bedienen. Da in beiden Fällen derselbe unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteil mit standortspezifischen Faktoren kombiniert wird, muss der Vorteil einer Funktionsverlagerung ins Ausland folglich in der unterschiedlichen Faktorausstattung sowie den unterschiedlichen Rahmenbedingungen potentieller ausländischer Standorte liegen. Eine Verlagerung von Funktionen an ausländische Standorte ermöglicht die Erschließung landesspezifischer und standortgebundener Produktionsfaktoren und auch eine Steigerung der Effizienz betrieblicher Wertschöpfungsprozesse⁶²². Ein weiterer relevanter Vorteil einer solchen grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung ist insbesondere in einer erhöhten lokalen Präsenz zu sehen, die langfristig zu einer Vertiefung der Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Zulieferern führt. Daraus resultieren dann wiederum ein verbessertes Produktdesign, eine gesteigerte Sensibilität gegenüber den Kundenwünschen und ein optimierter Kundenservice. Außerdem ergibt sich durch die Ansiedlung bestimmter Funktionen im Ausland für den Konzern die Möglichkeit, Forderungen der staatlichen Behörden des Gastlandes zu erfüllen. So profitieren viele Gesellschaften von staatlichen Subventionen oder Importbeschränkungen. Hinzu kommt oftmals, dass das internationale Steuerbelastungsgefälle zur Minimierung der Gesamtsteuerbelastung des Konzerns genutzt werden kann⁶²³. Zu nennen ist auch die Möglichkeit der Risikodiversifizierung. Durch die gestreute Ansiedlung von Funktionsträgern

⁶¹⁹ Zu den Einflussgrößen der Transaktionskosten siehe **H. Giger**, Die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, S. 79 f.

⁶²⁰ Vgl. dazu vertiefend die grundlegenden Erklärungsansätze zur Konzernexistenz in **Kapitel 4.2** und **4.3** dieser Arbeit.

⁶²¹ Vgl. vertiefend auch **W. Jahrreiß**, Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland, S. 98 f.

⁶²² Siehe dazu vertiefend **M. Theisen**, Der Konzern, S. 24 ff.

⁶²³ Siehe auch **W. Scheffler**, Besteuerung der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit, S. 321 ff. und **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 968 ff.

in mehreren Ländern wappnet sich die Konzernunternehmung gegen standortspezifische Risikofaktoren. Diese können sich in politischen Verhältnissen oder Wechselkursschwankungen widerspiegeln. Aus diesen Motiven begründen sich unter anderem Vorgehensweisen wie die Verlagerung von Produktionsstufen in Niedriglohnländer⁶²⁴ oder aber Länder mit hochqualifizierten Arbeitnehmern, die Verlagerung des Vertriebs zur Erschließung neuer Märkte sowie die Bündelung der Materialbeschaffung in Beschaffungsgesellschaften⁶²⁵.

Allerdings ist zu konstatieren, dass sich die Standortentscheidung internationaler Konzerne bislang einer befriedigenden Konzeptionalisierung entzieht. Dies kann einerseits durch die große und komplexe Anzahl von Faktoren begründet werden, die auf das Erfolgspotential und die Risiken einzelner Standorte einwirken können. Andererseits fehlt es aber vor allem an zuverlässigen Kenntnissen über die Struktur der Standortentscheidungsprozesse in internationalen Konzernen und über die Bedeutung, die den verschiedenen Standortfaktoren zukommt⁶²⁶. Denn insbesondere die unterschiedliche Gewichtung einzelner Umfeldfaktoren ermöglicht keine umfassende und allgemeingültige Konzeption solcher Entscheidungsprozesse. Vielmehr werden Entscheidungen fallweise und situationsbedingt getroffen, so dass standortbezogene Konzernstrategien die unterschiedlichsten Vorgehensweisen und Prioritäten aufweisen können.

5.2.3.3 Internationalisierungsbestrebungen von Konzernen aus dynamischer Sicht

Obwohl die bis dato aufgezeigten Vorgehensweisen und Faktoren die Existenz multinational und global agierender Konzerne ökonomisch durchaus plausibel machen, sind sie nicht in der Lage, Internationalisierungsentscheidungen von Konzernen unter gegebenen Umfeldbedingungen ex-ante zu prognostizieren. Auch die rasante Entstehung und Entwicklung internationaler Konzernunternehmen seit Beginn des zwanzigsten Jahrhundert kann nicht hinlänglich ergründet werden⁶²⁷. Darüber hinaus fehlt es an einer dynamischen Formulierung, die den Veränderungen der Umfeldbedingungen sowie der Unternehmensstruktur, d.h. den unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren auf Eigentümer-, Standort- und Internalisierungsvorteile, über die Zeit hinweg Rechnung trägt. Des weiteren bleibt zunächst ungeklärt, ob derartige Veränderungen Prozesscharakter aufweisen bzw. inwieweit letzterer aus dem Verhalten des Konzerns selbst resultiert. Im Folgenden soll anhand einer dynamischen Betrachtungsweise der Internationalisierungsstrategien veranschaulicht werden, dass durch bestimmte Vorgehensweisen die Entstehung und das Wachstum internationaler Konzerne durchaus Prozesscharakter gewinnen. Dazu müssen in einem weiteren Schritt die bestehenden Erklärungsansätze der dynamischen Internationalisierungsstrategie unter Einbeziehung der genannten statischen Motive und Strategien analysiert und einzelne Mechanismen herausgestellt werden, die dem idealtypischen Verlauf dieses Prozesses zugrunde liegen.

⁶²⁴ So z.B. bei personalintensiven Massenfertigungsprodukten.

⁶²⁵ Vgl. auch **B. Kaminski**, Steuerliche Verrechnungspreisprobleme im Rahmen von Vertriebsstrukturänderungen bei inländischen Vertriebstochtergesellschaften im internationalen Konzern, in: **H.-J. Kleineidam (Hrsg.)**, Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung, S. 666 f.

⁶²⁶ Siehe **E. Pausenberger**, Internationalisierung von Unternehmungen, S. 47 ff.

⁶²⁷ Siehe dazu **Kapitel 2.5** dieser Arbeit.

1) Der dynamische produktorientierte Erklärungsansatz

Während seines Lebenszyklus verbreitet sich ein Produkt in Abhängigkeit von den lokalen Nachfragen nach dem Produkt, der Kapitalkraft des Konzernunternehmens sowie dem Verhalten der Konkurrenten. Aus der Expansion des Produktes über die Märkte sowie der damit einhergehenden Veränderung hinsichtlich der Bedienung der einzelnen Märkte durch das Konzernunternehmen und der sich möglicherweise daraus ergebenden regionalen Veränderung in der Herstellung des Produktes resultiert ein Produktdiffusionsprozess. Innerhalb dieses Prozesses erfolgt die Erschließung der einzelnen Märkte in den Phasen Export, Vertriebsniederlassung, Produktionsniederlassung. Mit zunehmender Etablierung auf neuen, ausländischen Märkten gewinnt die Konzernunternehmung Informationen über die neuen Unternehmensstandorte und kann die sich ergebenden Standortvorteile schneller nutzen. Daher ist es langfristig gesehen vorteilhaft, an geeigneten ausländischen Standorten lokale Forschungs- und Entwicklungskomponenten aufzubauen. Dies versetzt den Konzern in die Lage, vor Ort gezielt an den lokalen Märkten ausgerichtete Produkte zu entwickeln, die dann innerhalb des Konzernunternehmens ebenfalls einem Produktdiffusionsprozess unterliegen können. Im Endzustand – den natürlich nicht jedes Konzernunternehmen erreicht – hat sich der internationale Konzern vollständig von seinem historischen Ursprungsland und -markt gelöst und unterzieht seine Aktivitäten dort dem gleichen ökonomischen Kalkül wie an allen anderen Unternehmensstandorten. Innerhalb solcher internationaler Konzerne werden neue Produkte an den jeweils geeignetsten Standorten entwickelt und produziert; das benötigte Produkt-Know-how wird verzögerungsfrei innerhalb des Konzernverbundes transferiert.

2) Der dynamische standortorientierte Erklärungsansatz

In enger Relation zu einem produktorientierten Erklärungsansatz für die Entstehung und das Wachstum internationaler Konzerne müssen standortorientierte Erklärungsmuster gesehen werden. Eine Hauptmotivation für das Auslandsengagement eines Konzerns liegt darin, dass er so sein bisheriges Wachstum und die Rentabilität aufrecht erhalten kann, während hingegen auf dem Inlandsmarkt keine weiteren Absatzsteigerungen mehr möglich sind⁶²⁸ und die zurückgehende Rentabilität neuingesetzten Kapitals alternative Kapitalverwendungen unumgänglich macht. Voraussetzung für ein dann folgendes Auslandssegment sind allerdings der bereits erwähnte kompensatorische Vorteil zum Ausgleich eigener Kostennachteile sowie die Entstehung einer Nachfrage nach dem angebotenen Produkt. Zunächst wird ein Konzern die auftretende Nachfrage im Ausland noch mit Export befriedigen und dazu bereits vorhandene Distributionskanäle, wie z.B. unabhängige Händler, auswählen, die über die notwendigen Marktkenntnisse verfügen. Der konzerneigene Kenntnisstand über den fremden Markt ist zu diesem frühen Zeitpunkt noch unzureichend, so dass ein darüber hinausgehendes Engagement äußerst risikobehaftet wäre. Mit zunehmender Dauer der Exportbeziehungen verbessert sich jedoch der Kenntnisstand des Konzerns über die lokalen Marktverhältnisse, das Risiko einer Fehlinvestition sinkt für die Unternehmung. Es erscheint für den Konzern vorteilhaft, das Exportgeschäft zu internalisieren und somit eigene Vertriebsniederlassungen in dem jeweiligen Land zu eröffnen. Hinzu kommen weitere Internalisierungsvorteile. So ist die juristisch aufwendige Formulierung Opportunismus-ausschließender Verträge mit den Händlern sowie deren Kontrolle und Durchsetzung für das Konzernunternehmen mit Kosten verbunden, die sich bei einer Internalisierung einsparen lassen. Außerdem kann das Engagement des Konzerns zu einem Nachfrageanstieg führen, da die lokale Präsenz z.B.

⁶²⁸ Vgl. auch **P. Dicken**, Global Shift – Industrial Change in a Turbulent World, S. 128 ff.

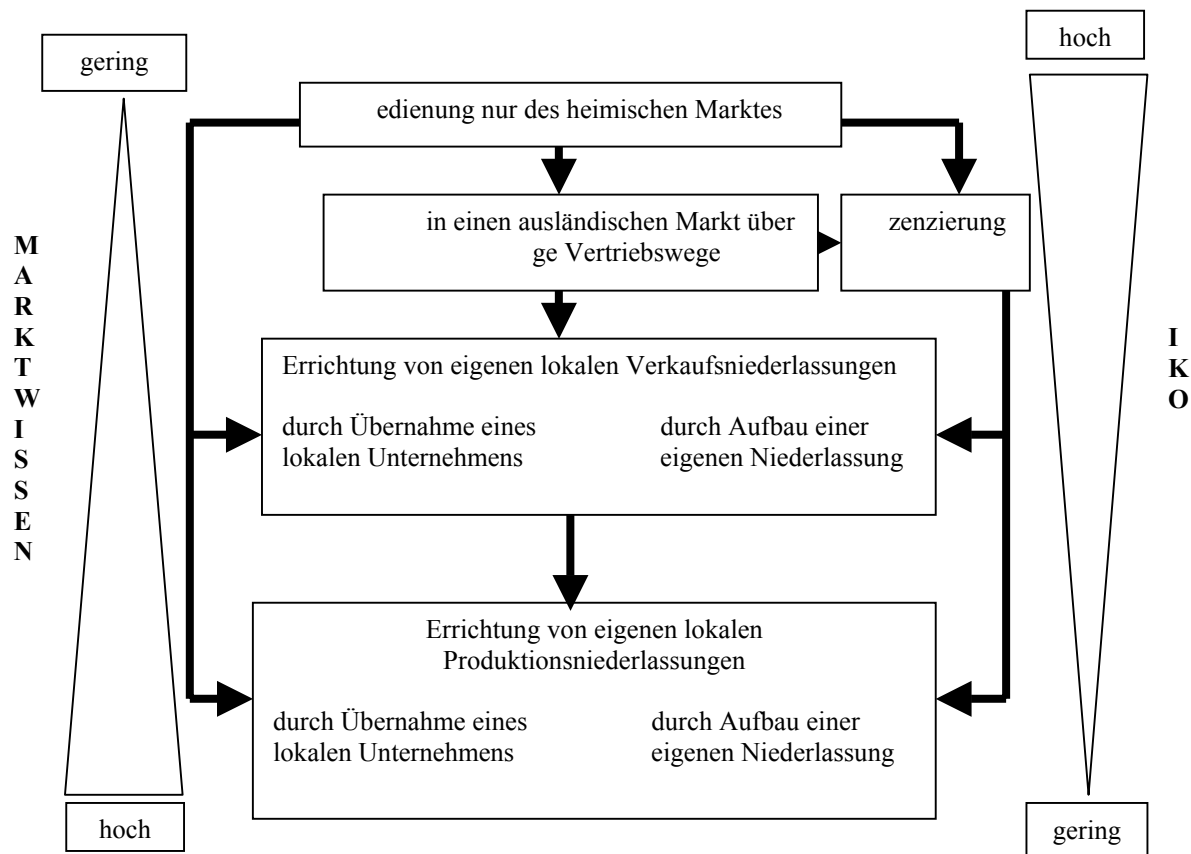
Verbesserungen bei den Serviceleistungen erhoffen lässt. Entscheidet sich der Konzern für die Internalisierung, so kann er dies auf unterschiedliche Weise realisieren: Durch den kompletten Neuaufbau einer eigenen Vertriebsniederlassung oder durch die Übernahme eines lokalen Unternehmens, das bereits über ein etabliertes Vertriebsnetz verfügt. Die damit verbundene Akkumulation von Informationen über die lokalen Marktverhältnisse veranlassen viele Konzerne zu einem weiterführenden Schritt – dem Aufbau einer lokalen Produktionsstätte⁶²⁹. Dabei wird der Konzern die absehbaren Kosten der lokalen Produktion mit den Kosten der bisherigen Produktion unter Hinzunahme von Transportkosten sowie eventuellen Zöllen vergleichen. Des Weiteren muss aber auch der Nachfrageseite Rechnung getragen werden. So kann die Aufnahme der lokalen Produktion zum Ausbau der eigenen Marktposition führen, da auf lokale Konsumentenpräferenzen schneller und umfassender reagiert werden kann. Darüber hinaus können durch die neue Produktionsstätte auch Exporte in Nachbarmärkte profitabel werden, die sich vorher aufgrund zu hoher Transport- und Vertriebskosten für das Konzernunternehmen nicht gerechnet haben. Die Errichtung einer lokalen Produktionsstätte erfolgt – ebenso wie bei der Vertriebsniederlassung – durch Neugründung oder durch Übernahme bestehender Unternehmen⁶³⁰.

Es wird deutlich, dass Wissenslücken und Informationsdefizite über lokale Märkte ein Haupthindernis für Internalisierung von Prozessen und Internationalität sind. Das notwendige Wissen wird erst im Verlauf eines Prozesses mit zunehmend kapitalintensiverem Engagement vor Ort erworben. Gleichzeitig steigt aber auch mit zunehmender Informationsdichte das lokale Engagement eines Konzerns, so dass hier ein wechselseitiger Prozess zugrunde liegt. Allerdings ist die Phasenabfolge Export, Vertriebsniederlassung, Produktionsniederlassung keineswegs zwingend, sondern hängt vielmehr von den konkreten Umfeldbedingungen, dem Informationsstand und von der Schnelligkeit der Informationsgewinnung sowie des daraus resultierenden Umsetzungsprozesses der Informationen ab. Oftmals kann dadurch eine Phase im Ablauf übersprungen werden, so beispielsweise bei Konzernen, die aufgrund anderer Produkte bereits über eine gute Marktkennntnis verfügen, wobei ein etablierter Unternehmensstandort das Markteinführungsrisiko zusätzlich verringert. Außerdem bietet sich einem Konzern bei der Aufnahme eines Auslandsengagements auch die Alternative, einem anderen Unternehmen eine Lizenz für die Versorgung des Auslandsmarktes zu erteilen. Bedient das lizenznehmende Unternehmen den Markt bereits mit anderen Produkten, kann es im Gegensatz zum lizenzgebenden Unternehmen eventuell Degressionseffekte realisieren. Wird eine Lizenz zeitlich begrenzt gewährt, kann das lizenzgebende Unternehmen den Markterfolg des Lizenznehmers abwarten, um so das eigene Markterschließungsrisiko zu verringern und gegebenenfalls bei anhaltender Nachfrage selbst die Versorgung des Auslandsmarktes übernehmen. Somit stellt eine Lizenzierung einen Zwischenschritt zwischen dem Export und eigenem finanziellen Engagement im Ausland (durch Investitionen in eine eigene Vertriebs- und Produktionsniederlassung) dar. Die nun folgende Abbildung soll die oben aufgezeigten Phasen des Engagements eines internationalen Konzerns auf einem ausländischen Markt noch einmal verdeutlichen:

⁶²⁹ Siehe dazu auch **H. Komarek**, Verlustberücksichtigung in nationalen und internationalen Konzernen, S. 26.

⁶³⁰ Siehe auch **P. Dicken**, Global Shift – Industrial Change in a Turbulent World, S. 129.

Abbildung 32: Entwicklung des Engagements eines internationalen Konzerns auf ausländischen Märkten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an P. Dicken, Global Shift – Industrial Change in a Turbulent World, S. 129.

5.2.3.4 Internationalisierungsstrategien unter manager- und verhaltensorientierten Aspekten

Bei Internationalisierungsstrategien, die sich aus den persönlichen Motiven und Zielen des Konzernmanagements ableiten, muss untersucht werden, ob Manager die relative Vorzugswürdigkeit der drei alternativen Auslandsmarktbearbeitungsformen Export, Lizenzierung, Direktinvestition anders einschätzen als die Eigentümer. Gedanklicher Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die heute zumindest in größeren Konzernunternehmen stattfindende Trennung von Eigentums- und Verfügungsrechten, so dass nicht nur von der Person des Unternehmers als strategiefestlegende Kraft ausgegangen werden darf⁶³¹, sondern auch die Interessen der mit der Durchführung von unternehmerischen Aufgaben beauftragten Personen berücksichtigt werden müssen⁶³². Die Handlungen und Entscheidungen der beauftragten Dritten haben direkte Auswirkungen auf den Nutzen der Auftraggeber; allerdings muss auch bedacht werden, dass die beauftragten Personen individuelle Ziele

⁶³¹ Vgl. dazu grundlegend auch die Ausführungen zur Agency-Theorie in **Kapitel 4.3.2** dieser Arbeit.

⁶³² Siehe dazu auch M. Glaum, J. Lindemann, Externes Wachstum – Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.), Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 283 f.

verfolgen und somit nicht immer im Interesse der Auftraggeber entscheiden werden⁶³³. Darüber hinaus setzt sich diese Konstellation von Auftraggebern und Auftragnehmern häufig innerhalb der Organisation des Konzernverbunds weiter fort. So kann eine ähnliche Beziehung zwischen Konzernleitung und den Leitungsorganen der einzelnen Konzernbereiche auftreten, indem die nachfolgenden Managementebenen die Konzernziele ihren eigenen Interessen entsprechend variieren. Unter dieser Voraussetzung kann unterstellt werden, dass Manager nicht dem Ziel der Gewinnmaximierung, sondern dem der Umsatz- oder Wachstumsmaximierung des Konzernunternehmens folgen. Dieser Annahme über das Investitionsverhalten managergeführter Konzerne liegt die Sichtweise zugrunde, dass die persönlichen Ziele der Manager am ehesten durch die Bildung großer und möglichst diversifizierter Konzernunternehmen erfüllt werden, denn das Einkommen des Managements korreliert in der Regel positiv mit der Größe der Unternehmen, in denen sie tätig sind. Des Weiteren werden die sozialen Ziele der Manager durch die Bildung großer, weit verzweigter Konzerne erfüllt – ihr Streben nach Macht, Ansehen und Selbstverwirklichung⁶³⁴. Schließlich ist der Manager an der Sicherheit seiner Anstellung interessiert, da er auf sein Arbeitseinkommen angewiesen ist. Ihn betrifft daher – im Gegensatz zum Aktionär – das Gesamtrisiko seiner Unternehmung. Das Bestreben des Managements wird es folglich sein, möglichst umfangreiche und diversifizierte Investitionen durchzuführen und dabei auch in neue Geschäftsfelder vorzustoßen, um das Gesamtrisiko des Konzerns zu reduzieren und so die eigene Position abzusichern. Da das Management jedoch nicht völlig unabhängig von den Interessen der Eigentümer agieren kann, geht das Verlangen der Aktionäre nach einer angemessenen Mindestrendite als Nebenbedingung in das Kalkül der Manager ein. Es ist aber aus den dargelegten Motiven nicht im Interesse der Manager, aus dem Umsatzprozess zurückfließende Mittel an die Eigentümer auszuschütten. Diese werden stattdessen vorzugsweise reinvestiert. Die Möglichkeiten einer Übertragung dieser Gedanken auf die Internationalisierungsstrategien von Konzernen sind offensichtlich: Denn Direktinvestitionsentscheidungen bezüglich ausländischer Konzernaktivitäten sind spezielle Investitionsentscheidungen, insofern gilt das zuvor Aufgezeigte in vollem Umfang. Um zu einer spezifischeren managerorientierten Begründung der Internationalisierungsentscheidung zu gelangen, müssen die Alternativen Export, Lizenzvergabe und Direktinvestitionen aus der Perspektive des Managements verglichen werden. Zur Verdeutlichung der Wirkung der persönlichen Ziele der Manager und des potentiellen Konflikts mit den Interessen der Eigentümer sei angenommen, dass die drei Auslandsmarktbearbeitungsalternativen aus Eigentümersicht äquivalent sind. Es kann nun genauer begründet werden, warum Direktinvestitionen, also eine Funktionsverlagerung auf rechtlich selbstständige, ausländische Konzerneinheiten, den Interessen von Managern in besonders hohem Maße entsprechen.

- Die Lizenzvergabe ist eine auf Verträgen beruhende Kooperation mit einer ausländischen Partnerunternehmung. Die Manager des lizenzgebenden Konzernunternehmens treten im ausländischen Markt selbst nicht in Erscheinung. Sie tätigen keine zusätzlichen Investitionen, sie erweitern nicht ihre Verfügungsgewalt über ausländische Produktionspotentiale und erzielen keine zusätzlichen Umsatzerlöse. Durch die Vergabe von Lizenzen wird weder die Größe noch die Struktur eines Konzerns nachhaltig verändert, so dass die

⁶³³ Vgl. auch **J. Löffler**, Entwicklung von globalen Konzernstrategien, S. 113 f.

⁶³⁴ Siehe dazu **M. Glaum**, Internationalisierung und Unternehmenserfolg, S. 76 ff.

Lizenzvergabe keine Wachstumsform darstellt und nur in geringem Maße geeignet ist, die monetären und sozialen Ziele des Managements zu befriedigen⁶³⁵.

- Diese persönlichen Motive werden in stärkerem Maße durch eine Aufnahme von Exporten umgesetzt, da die Bearbeitung ausländischer Märkte durch Exporte zusätzliche Investitionen erfordert. Die Kennzahlen, mit denen gemeinhin die Größe einer Unternehmung gemessen wird⁶³⁶, steigen an und belegen das mit der Exporttätigkeit einhergehende Wachstum der Konzernunternehmung. Auch im ausländischen Markt eröffnen sich neue Betätigungsfelder, die das Ansehen und die Bedeutung der verantwortlichen Führungskräfte fördern. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit zu einem Ausbau der Organisation des Konzerns (Exportgesellschaft, Vertriebsgesellschaft im ausländischen Markt), wodurch wiederum die Einflussbereiche der Manager erweitert werden. Folglich ist der Export besser als die Lizenzvergabe geeignet, die Ziele des Managements umzusetzen.
- Direktinvestitionen bewirken nicht nur die Vergrößerung einer Unternehmung, sie führen ebenfalls zu einer qualitativen Veränderung gegenüber dem Export – dem Aufstieg von einer nationalen zu einer internationalen Konzernunternehmung. Damit werden die unterstellten Ziele der Manager in bestmöglichem Ausmaß erfüllt. Die Errichtung von Produktionsstätten im Ausland ist stärker noch als der Export mit neuen Möglichkeiten der Einkünfteerzielung und Vergütung seitens des Managements verbunden. Zudem bringt die Internationalisierung für die verantwortlichen Führungskräfte die gewünschten Herausforderungen mit sich und steigert so ihr Ansehen. Handelt es sich bei den Auslandsinvestitionen um große, die Struktur des Konzerns nachhaltig verändernde Maßnahmen, wird dies innerhalb und außerhalb der Unternehmung häufig mit der Person des verantwortlichen Managers verbunden. Dieser erlangt so das Image einer dynamischen und machtvollen Führungspersönlichkeit („Konzernschmied“).

Im Einzelnen können anhand dieser Sichtweise die folgenden Hypothesen über Ausmaß und Ablauf der Internationalisierung abgeleitet werden:

Da die persönlichen Motive der Führungskräfte durch direkte Auslandsinvestitionen in noch stärkerem Maße erfüllt werden als durch nationale Investitionen, werden Manager im Rahmen ihrer Möglichkeiten eine geographische Diversifikation ihrer Unternehmungen anstreben und möglichst umfangreiche Auslandsinvestitionen vornehmen. Freie monetäre Mittel werden nicht an die Anteilseigner ausgeschüttet, sondern im Ausland investiert, so dass die Renditeerwartungen der Aktionäre bei diesem Kalkül lediglich als Restriktionen Berücksichtigung finden. Unter der Annahme, dass die Anteilseigner nicht in der Lage sind, die Rendite einzelner Investitionsprojekte, sondern nur die Renditeentwicklung des Gesamtkonzerns zu beobachten, muss nicht jede einzelne Auslandsinvestition zwangsläufig eine bestimmte Mindestrendite in Aussicht stellen. Vielmehr muss der Konzern als Gesamtheit in der Lage sein, die Mindesterwartungen der Aktionäre zu erfüllen. Informationsasymmetrien zugunsten des Konzernmanagements sind folglich ein weiteres entscheidendes Kriterium, das eine solche Verhaltensweise des Managements noch begünstigt. Diese Voraussetzung ist umso eher gegeben, je größer und diversifizierter der Konzern ist und je breiter gestreut seine Betätigungsfelder sind. Es ist daher wenig verwunderlich, dass solche Informationsasymmetrien zwischen Managern und Eigentümern insbesondere in Publikumskonzernen zu verzeichnen sind. In der Regel können die Aktionäre

⁶³⁵ Siehe **J. Löffler**, Entwicklung von globalen Konzernstrategien, S. 115.

⁶³⁶ So z.B. Mitarbeiterzahl, Beschaffungsvolumen, Umsatzerlöse, Bilanzsumme, etc.

hier nicht die Rentabilität einzelner Projekte, sondern nur die Gesamrentabilität des Konzerns beurteilen. Auch durch die in den vergangenen Jahren verstärkt zu verzeichnende Internationalisierung der Aktionärsstruktur vieler Großkonzerne wird der Freiraum des Managements erweitert. Mit der geographischen Distanz, den Sprachunterschieden und nicht zuletzt durch die Heterogenität der Rechnungslegung verringern sich gleichzeitig auch die Möglichkeiten der Aktionäre, eine effektive Überwachung des Managements auszuüben. Der aus Managementsicht optimale Umfang an Direktinvestitionen ist daher größer als der Umfang der Direktinvestitionen, die bei ausschließlicher und effizienzorientierter Berücksichtigung der Eigentümerinteressen getätigt würden.

Solange dem Konzern Auslandsinvestitionen mit positivem Kapitalwert offen stehen, sind die Ziele der Führungskräfte und die der Anteilseigner deckungsgleich. Von den Managern können darüber hinaus jedoch auch Auslandsinvestitionen mit negativen Kapitalwerten durchgeführt werden, wenn sie durch bestehende ertragsreiche Operationen mitfinanziert werden. Die Hypothese manager- und verhaltensorientierter Internationalisierungsstrategien zur Erfolgswirkung von Direktinvestitionen lautet somit: Durch die von Führungskräften unternommenen Auslandsinvestitionen, die über das aus Eigentümersicht optimale Maß hinausgehen, sinkt die Gesamrentabilität des Konzerns auf das von den Eigentümern gerade noch tolerierte Maß.

Die praktische Relevanz managerorientierter Strategien hängt aber davon ab, inwieweit Informationsasymmetrien vorliegen, die es den Managern ermöglichen, ihre Ziele auf Kosten der Eigentümer zu verfolgen bzw. ob Gegenkräfte an den Kapitalmärkten wirksam sind, die einer einseitigen Dominanz von Managerinteressen im Konzern entgegenwirken und eine Orientierung des Managements an den Zielen der Anteilseigner erzwingen⁶³⁷. Doch welche Faktoren können der Verfolgung von Managerzielen zu Lasten der Interessen der Eigentümer entgegenwirken⁶³⁸? Auf einem effizienten Kapitalmarkt schlägt sich das Vorgehen der Führungskräfte im Wert der Aktien des Unternehmens nieder. Der gegenwärtige Marktwert der börsennotierten Obergesellschaft wird unter dem potentiell erreichbaren Wert liegen. Damit entsteht aber ein Anreiz für Investoren, sich durch einen Kauf die Kontrolle über diesen Konzern zu verschaffen und durch eine Umstrukturierung der Konzernleitung eine Wertsteigerung herbeizuführen. Auf einem funktionierenden Kapitalmarkt wird somit verhindert, dass Führungskräfte dauerhaft gegen die Interessen der Eigentümer handeln und vom Ziel der Shareholder-value-Maximierung abweichen können. Eine Ausweitung des Auslandsinvestitionsumfangs über das von den Eigentümern erwünschte Maß ist in einem solchen Szenario nicht möglich⁶³⁹.

Diese Diskussion verdeutlicht, dass Argumente sowohl für als auch gegen eine praktische Relevanz von manager- und verhaltensorientierten Internationalisierungsstrategien sprechen. Unumstritten ist aber, dass dieser Ansatzpunkt bei der Abhandlung der Internationalisierungsstrategien von Konzernen nicht unberücksichtigt bleiben darf, auch wenn seine praktische Bedeutung durch empirische Untersuchungen nur schwer nachweisbar ist. Manager- und verhaltensorientierte Strategieansätze liefern eine in sich konsistente Erklärung für die in der Realität zu beobachtende Internationalisierung von Konzernen. Sie sind daher als eigenständige Ergänzung und Alternative zu den effizienzorientierten Internationalisierungsstrategien anzusehen.

⁶³⁷ Zu diesen Gegenkräften vgl. **R. Behrens, R. Merkel**, Mergers and Acquisitions, S. 66 f.

⁶³⁸ Vgl. **J. Löffler**, Entwicklung von globalen Konzernstrategien, S. 114 f.

⁶³⁹ Siehe **J. Drukarczyk**, Theorie und Politik der Finanzierung, S. 630 ff.

5.2.3.5 Empirische Überprüfung der Antriebskräfte einer Internationalisierung

Die Bedeutung der Internationalisierungsstrategien im Rahmen der Konzernstrategien wurde bereits hinreichend dargelegt. Deshalb soll es im Folgenden darum gehen, Motive und Vorgehensweisen bei einer grenzüberschreitenden Konzernierung aufzuzeigen und zu analysieren.

Als dominantes Motiv für eine Internationalisierung lässt sich sowohl für die Gesamtfallstudie als auch für die beiden Holding-Teilmengen die Nutzung von Standortvorteilen anführen. Dies erweist sich insofern als plausibel, da die unternehmungsallgemeinen Ziele „Senkung der Lohn- und Materialkosten“, „Kundennähe“ und „landesspezifische Gegebenheiten“ einen insgesamt hohen Stellenwert im Zielsystem sowohl der strategischen als auch der operativen Holding aufweisen. Dementsprechend kann gefolgert werden, dass ein Konzern international aktiv ist, um lokale Standortvorteile zu nutzen, die eine positive Korrelation zu den unternehmungsallgemeinen Konzernzielen aufweisen.

Auch die Nutzung von Marktunvollkommenheiten stellt ein wichtiges Motiv für Internationalisierungsbestrebungen dar. Im Rahmen der Gesamtfallstudie nannten 15 Konzerne, im Rahmen der Management-Holding-Teilmenge 11 der untersuchten Konzerne diesen Aspekt. Für die operativen Holding-Konzerne besitzt dieses Motiv jedoch eine etwas geringere Relevanz. Dies ist damit zu begründen, dass die operativen Holdings aufgrund ihrer homogenen Ausrichtung nicht alle Ausprägungen von Marktunvollkommenheiten nutzen können und wollen, was bereits daran ersichtlich wurde, dass der marktorientierten Strategie der Marktdiversifikation in der operativen Holding nur eine untergeordnete Bedeutung zugemessen wird.

Hinsichtlich der Marktunvollkommenheiten weisen die anvisierten ausländischen Märkte demnach bestimmte Konstellationen auf, die einen erfolgreichen Markteintritt des Konzerns ermöglichen. Dazu muss der Konzern gleichzeitig über monopolistische, unternehmensspezifische Vorteile im Sinne von Fähigkeiten, Produkten oder Technologien verfügen, die auf dem jeweiligen Markt fehlen und den Konzern gegenüber den Wettbewerbern abgrenzen bzw. die erfolgreiche Handhabung bestehender Markteintrittsbarrieren ermöglichen. Die empirischen Ergebnisse der Gesamtfallstudie bestätigen diesen Zusammenhang; bei den homogenen und synergieorientierten operativen Holdingkonzernen ist die Bedeutung der monopolistischen Vorteile erwartungsgemäß am größten.

Als weiteres, wenngleich eher unbedeutenderes Motiv ist die Internalisierung von Transaktionen zu nennen. Dies kann damit begründet werden, dass durch die Entstehung großer, rechtseinheitlicher Wirtschaftsräume rechtliche Risiken und Unsicherheitsfaktoren – bezogen auf den Aspekt der Internationalisierung – an Bedeutung verloren haben. Zudem ist durch die fortschreitende Globalisierung ein weltweite Informationsgewinnung und Transparenz möglich, die Risiken und Unwägbarkeiten weiter abschwächt. Daher spielt die Internalisierung von Transaktionen als Internationalisierungsmotiv nur eine untergeordnete Rolle.

Den Managerinteressen kommt – wie schon bei den unternehmungsallgemeinen Konzernzielen – keine Bedeutung zu. Bei den managerorientierten Motiven muss allerdings stets hinterfragt werden, inwieweit eine ehrliche Beantwortung dieser doch eher unbequemen Frage vorgenommen wurde. Diese Problematik wird in der entsprechenden Fachliteratur immer wieder angeführt, was den Nachweis solcher managerorientierten Motive und Ziele grundsätzlich sehr schwierig macht. Empirische Ergebnisse diesbezüglich sind folglich immer

sehr kritisch zu betrachten. Allerdings muss auch erwähnt werden, dass den heterogenen, diversifizierten Konzernstrategien, die eigentlich ein Instrument managerorientierter Vorgehensweisen sind, anhand der bisher gewonnenen Daten generell nur eine untergeordnete Bedeutung im Strategiesystem des Konzernverbunds zukommt. Dieser indirekte Indikator für die Bedeutung managerorientierter Motive legt die Vermutung nahe, dass die gewonnenen empirischen Daten realistisch und aussagekräftig sind und managerorientierte Erklärungsansätze der Internationalisierung und Konzernierung in der Theorie überbewertet werden. Andererseits könnte aber auch argumentiert werden, dass Gegenkräfte an den Kapitalmärkten wirksam sind, die einer einseitigen Dominanz von Managerinteressen im Konzern entgegenwirken und eine Orientierung des Managements an den Zielen der Anteilseigner erzwingen⁶⁴⁰. Die globale Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen erschwert den Managern die Verschleierung bestimmter Aktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit und den Anteilseignern, was ebenfalls die untergeordnete Bedeutung manager- und verhaltensorientierter Erklärungsansätze rechtfertigen könnte.

Abbildung 33: Motive und Antriebskräfte der Internationalisierung von Konzernen

Motive der Internationalisierung (Mehrfachnennungen möglich)	alle antwortenden Konzerne (n = 29)	strategische Management- Holding (n = 20)	Operative Holding (n = 9)
Monopolistische, unternehmensspezifische Vorteile	18	12	6
Nutzung von Marktunvollkommenheiten	15	11	4
Internalisierung von Transaktionen	5	3	2
Nutzung von Standortvorteilen	26	18	8
Managerinteressen	0	0	0

Basis: 29 Konzerne der Fallstudie.

Stellenwert und Ausprägung der Internationalisierung von Konzernen kommen darin zum Ausdruck, wie diese ihre ausländischen Tochtergesellschaften mit Kompetenzen ausstatten bzw. welche Bedeutung den ausländischen Marktsegmenten im Konzernverbund zugemessen wird. Dabei überwiegt eindeutig die multinationale, gastlandorientierte Ausprägung der Internationalisierung, bei der den spezifischen lokalen Anforderungen Rechnung getragen wird. Dies erfordert gleichzeitig eine große Selbstständigkeit der Tochtergesellschaften, denn eine umfassende, zentrale Steuerung durch eine weit entfernte Konzernzentrale würde eine solche multinationale Vorgehensweise erschweren. Dementsprechend erweist sich wiederum die strategische Management-Holding als optimale Führungs- und Organisationsform für eine multinational angelegte Internationalisierungsstrategie, was die empirischen Befunde eindeutig belegen. Diese gewährt den Tochtergesellschaften einen hohen Grad an Autarkie, Autonomie und Flexibilität, der zwingend erforderlich ist, um auf die Gegebenheiten und Veränderungen der lokalen Marktsegmente problemadäquat reagieren zu können. Global ausgerichtete und heimatlandorientierte Internationalisierungsstrategien spielen in der strategischen Management-Holding dagegen nur eine zu vernachlässigende bzw. keine Rolle.

⁶⁴⁰ Zu diesen Gegenkräften vgl. **R. Behrens, R. Merkel**, Mergers and Acquisitions, S. 66 f.

Abbildung 34: Stellenwert und Ausprägung der Internationalisierungsstrategien von Konzernen

Ausprägung der Internationalisierung	alle antwortenden Konzerne (n = 31)	strategische Management-Holding (n = 22)	Operative Holding (n = 9)
Dominanz des Heimatmarktes	2	0	2
Multinationale, gastlandspezifische Ausprägung	23	18	5
Globale Ausprägung	6	4	2

Basis: 31 Konzerne der Fallstudie.

Bemerkenswert ist hingegen, dass auch die zentral strukturierte operative Holding, die den Konzerneinheiten durch ihre Organisationsstruktur lediglich eine geringe Autonomie zugesteht, ebenfalls die multinationale Orientierung präferiert. Aufgrund bestehender theoretischer Erkenntnisse wäre hier vielmehr eine synergie- und homogenitätsorientierte, zentral und global ausgerichtete Internationalisierungsstrategie zu erwarten gewesen. Denn die global ausgeprägte Internationalisierungsstrategie unterscheidet keine lokalen Besonderheiten und Anforderungen, sondern standardisiert die Vorgehensweisen dahingehend, dass diese in allen regionalen Märkten auf gleiche Art und Weise zur Anwendung kommen. Einen ähnlichen Ansatzpunkt wählt auch die heimatlandorientierte Internationalisierungsstrategie, die nur bei 2 der operativen Holdings identifiziert wurde. Beide Strategieausprägungen spielen somit nur eine untergeordnete Rolle für die operativen Holding-Konzerne, wenn sie isoliert voneinander betrachtet werden. Werden diese aber aufgrund des zugrunde liegenden zentralen, einheitlichen Führungsgedankens zusammengefasst, bilden sie eine in sich homogene Strategiegruppe für die operativen Holding-Konzerne, die sich damit hinsichtlich ihrer Internationalisierungsstrategien in zwei Ausprägungen unterteilen lassen: gastlandspezifische, flexibilitätsorientierte operative Holding-Konzerne versus global geführte, synergieorientierte operative Holdings. Die strategische Management-Holding hat demgegenüber globale und heimatlandorientierte Sichtweisen größtenteils überwunden und präsentiert sich als internationale Konzernunternehmung, die bezüglich ihrer geographischen Verteilung sehr heterogen ist. Die empirischen Befunde bestätigen damit zumindest für die Management-Holding-Konzerne die theoretischen Vermutungen bezüglich des Zusammenhangs zwischen Organisationsform und Internationalisierung.

Neben den Motiven und Ausprägungen der Internationalisierung sind auch die Vorgehensweisen bei einer Internationalisierungsstrategie von Interesse. Hieran lässt sich die stufenweise Bedeutungszunahme der ausländischen Tochtergesellschaften sowie wiederum der Stellenwert ausländischer Konzerneinheiten erkennen.

Abbildung 35: Vorgehensweisen bei der Internationalisierung von Konzernen

Vorgehensweisen bei der Internationalisierung (Mehrfachnennungen möglich)	alle antwortenden Konzerne (n = 31)	strategische Management- Holding (n = 22)	Operative Holding (n = 9)
Export – Vertriebsniederlassung – Produktionsniederlassung	24	15	9
Export – Lizenzierung – Vertriebsniederlassung – Produktionsniederlassung	7	4	3
Export – Produktionsniederlassung	5	3	2
Export und Vertrieb, keine Produktionsniederlassung	3	3	0

Basis: 31 Konzerne der Fallstudie.

Die empirischen Ergebnisse belegen eindeutig, dass dem Erwerb bzw. der Gründung einer lokalen Produktionsniederlassung an ausländischen Standorten immer erst eine Phase vorausgeht, in der ein Vertriebsnetz an diesem Standort aufgebaut wird und die entsprechenden Produkte aus anderen Produktionsniederlassungen des Konzernverbunds exportiert werden. Einige der untersuchten Konzerne wählen zudem vor eigenen Vertriebsaktivitäten noch den Zwischenschritt einer Lizenzierung. Insbesondere die geographisch heterogenen strategischen Management-Holding-Konzerne finden sich in dieser Verhaltensweise wieder. Sie verfolgen – wie bereits dargelegt – eine multinationale, gastlandorientierte Vorgehensweise und sammeln über eine Lizenzierung und Vertriebsniederlassung zunächst Informationen über das jeweilige Marktsegment, um eine nachfolgende Produktion an den lokalen Kundenerfordernissen auszurichten. Eine sofortige produktive Betätigung im Gastland findet daher in der Regel nicht statt; andererseits werden der Export und Vertrieb von Produkten ohne Gründung einer eigenen Produktionsniederlassung ebenfalls nicht dauerhaft betrieben. Eine solche Vorgehensweise ist denjenigen Konzernen zuzuordnen, die aus den Branchen „Handel“ oder „Verlagswesen“ stammen und eine zentrale Produktion an ausgewählten Standorten betreiben, von wo aus dann die entsprechenden regionalen Märkte beliefert werden.

Auch die operativen Holding-Konzerne setzen auf den Aufbau eigener Produktionskapazitäten in ausländischen Märkten, der alleinige Export und Vertrieb von Produkten kommt nicht in Betracht. Das Sicherheitsdenken, welches in der schrittweisen Erschließung des ausländischen Marktes zum Ausdruck kommt, ist bei den operativen Holdings besonders stark ausgeprägt. Dabei wählen 3 operative Holding-Konzerne sogar noch den Zwischenschritt der Lizenzierung. Die sofortige Errichtung produktiver Kapazitäten bildet hier – wie schon bei den strategischen Management-Holding-Konzernen – eher die Ausnahme.

Somit kann eindeutig festgehalten werden, dass der Internationalisierung von Konzernen ein Prozess zugrunde liegt, der sich in mehrere, aufeinanderfolgende Phasen unterteilt. Der Grad der Präsenz in einem Gastland entwickelt sich dabei einhergehend mit dem Informationsstand und der Risikoeinschätzung des Konzerns. Absatzwirtschaftliche Tätigkeiten bereiten dementsprechend weitere Vorgehensweisen auf dem jeweiligen ausländischen Marktsegment vor, indem sie einerseits die Etablierung und andererseits die Informationsdichte im betreffenden Marktsegment fördern. Die Errichtung einer Produktionsniederlassung als höchstes Maß an Marktpräsenz ist dann mit weniger Risiken behaftet und somit besser kalkulierbar. Ein direkter Übergang vom Export zu lokalen Produktionsniederlassungen spielt

dagegen nur für 5 der antwortenden Konzerne eine Rolle. Bei diesen Konzernen kann festgehalten werden, dass sie aufgrund ihres Produktprogramms eine zentral gesteuerte, einheitliche und globale Internationalisierung betreiben bzw. den Stellenwert des ausländischen Marktsegmentes gegenüber dem Heimatland als untergeordnet und gering betrachten, so dass eine ausländische Produktionsniederlassung nur wegen besonderer Standortvorteile und zur Versorgung des Heimatmarktes gegründet wird, ohne aber einen weiterführenden strategischen Nutzen in der Konzernplanung zu besitzen. Andererseits besteht aber auch die Möglichkeit, dass hier eine Diversifikation in regional verwandte und informatorisch erschlossene Märkte erfolgt, so dass auf eine weitere Informations- und Erfahrungssammlung verzichtet werden kann, da eventuelle Risiken bekannt und bewertbar sind.

Im Rahmen der empirischen Befunde zur Internationalisierung von Konzernen erweisen sich dezentrale und gastlandorientierte Vorgehensweisen und Ausprägungen eindeutig als dominant. Der Konzern folgt aus effizienzorientierter Betrachtungsweise strikt rational dem Ziel der Maximierung des Konzernunternehmungswertes. Die Internationalisierung erscheint unter diesem Aspekt als das Ergebnis eines komplexen Optimierungsprozesses. Die Entscheidungsträger des Konzerns erkennen zunächst, ob die Unternehmung monopolistische Vorteile aufweist und damit überhaupt die Voraussetzung für erfolgreiche Operationen im Ausland besitzt. Sodann vergleichen sie unter Berücksichtigung aller relevanten internen und externen Determinanten – insbesondere der Standortfaktoren und Marktunvollkommenheiten – die verschiedenen Möglichkeiten zur Verwertung der unternehmensspezifischen Vorteile auf ausländischen Märkten. Dies geschieht in der Regel in den Phasen Export, (Lizenzvergabe), Vertrieb und Eigenfertigung im Ausland. Als weiterer Aspekt fließt zudem noch die Unternehmensmentalität in diesen Prozess ein, die die Bearbeitungsstrategie der einzelnen Marktsegmente hinsichtlich Individualität und Spezifität definiert. Dies spiegelt letztendlich die strategische Bedeutung der ausländischen Marktsegmente – und damit der gesamten Internationalisierung im Konzernverbund – wider.

Die in diesem Kapitel dargestellten Kategorien von Konzernstrategien haben bei ihrer Umsetzung auch nicht-betriebswirtschaftliche Vorgaben zu berücksichtigen, die sich ebenfalls auf den Grad der Zielerreichung auswirken. Insbesondere im Bereich der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen sind für alle Konzernunternehmen verbindliche Richtlinien festgelegt worden und somit steht allen Konzernen hier das gleiche „Handwerkszeug“ zur Verfügung. Folglich muss es in den folgenden Kapiteln darum gehen, die rechtlichen und steuerrechtlichen Einflussparameter der Konzerne sowie die daraus resultierenden Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Konzernstruktur vorzustellen und zu diskutieren. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei der einen Konzernverbund konstituierende Akt der Funktionsverlagerung auf einen neuen, rechtlich selbstständigen Funktionsträger sowie dessen rechtliche und steuerliche Auswirkungen – unabhängig davon, ob der Funktionsträger in diesem Prozess neu gegründet, ausgegliedert oder aber hinzu erworben wird.

6 Rechtliche Aspekte der Konzernierung – Die Funktionsverlagerung im Konzernverbund und ihre rechtlichen Auswirkungen

Die Ausübung der Funktionen eines Konzerns kann durch Funktionsträger/Konzerneinheiten unterschiedlicher rechtlicher Ausgestaltung vorgenommen werden⁶⁴¹. Im Rahmen der nun folgenden Untersuchungen sollen aber in erster Linie die rechtlichen Aspekte des Vorgangs der Konzernierung, der in der Übertragung von Funktionen auf andere juristische Personen zum Ausdruck kommt, sowie dessen Auswirkungen und die dabei tangierten Rechtsgebiete aufgezeigt werden. Dabei sollen keine einzelnen Rechtsfragen interpretiert und geklärt werden; es geht vielmehr um die Darlegung der konzernrelevanten Rechtsfolgen aus den unterschiedlichsten Rechtsgebieten, die im Zuge eines Konzernierungsvorganges ausgelöst werden und die demzufolge rechtliche Vorgaben und Einschränkungen für eine organisatorische Ausgestaltung der Konzernierung unter Berücksichtigung der zugrunde liegenden ökonomischen Zielsetzungen des Konzernverbunds darstellen.

Bei den betrachteten Funktionsträgern handelt es sich – der zugrunde gelegten Eingrenzung des Untersuchungsobjektes dieser Arbeit entsprechend – um Kapitalgesellschaften in den Rechtsformen der Gesellschaft mit beschränkter Haftung und der Aktiengesellschaft. Diese Kapitalgesellschaften sind eigenständige Rechtssubjekte und können als solche Eigentum erwerben und Verpflichtungen eingehen. Als Konzerngesellschaft, auf die eine Funktion übertragen wird, kommen dabei sowohl eine Konzernobergesellschaft als auch eine Konzerntochtergesellschaft in Frage⁶⁴². Im Konzernverbund stellt sich folglich eine Funktionsverlagerung in drei möglichen Ausprägungen dar:

- von der übergeordneten Gesellschaft auf ein nachgeordnetes Konzernunternehmen,
- von einer nachgeordneten auf eine übergeordnete Gesellschaft oder
- zwischen Schwestergesellschaften auf gleicher Hierarchieebene.

Dabei ist es für die Rechtsfolge unerheblich, ob die funktionsübernehmende Gesellschaft neu gegründet/extern hinzugekauft wurde oder aber bereits im Konzernverbund existierte bzw. ob es sich um einen Vorgang im Rahmen der Konzerngründung oder im Zuge der Konzernentwicklung handelt. Alle genannten Konzernierungsvorgänge werden daher im Folgenden unter dem Begriff der „konzernierenden Funktionsverlagerung“ subsumiert. Da die konzernierende Funktionsverlagerung allerdings voraussetzt, dass die Funktion weiterhin unter der letztendlichen Kontrolle der Muttergesellschaft verbleibt, muss die funktionsübernehmende Gesellschaft zwingend zur wirtschaftlichen Einheit eines Konzernverbunds gehören.

Das Recht knüpft grundsätzlich nicht an die Funktionsverlagerung/Konzernierung selbst an bzw. stellt für deren Durchführung keine spezifischen Instrumente bereit. Denn die Übertragung eines Aufgabenbündels stellt eine Organisationsmaßnahme dar, die keinen eigenen rechtlichen Vorgaben unterliegt und keine unmittelbaren Rechtsfolgen auslöst. Jedoch können einzelne Vorgänge im Zusammenhang mit einer Funktionsverlagerung von anderen, nicht spezifisch auf die Funktionsverlagerung zugeschnittenen Regelungen erfasst

⁶⁴¹ Vgl. **M. Theisen**, Der Konzern, S. 21 ff.

⁶⁴² Des weiteren vergleiche **H. Kuckhoff, R. Schreiber**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung aus Sicht der Betriebsprüfung, S. 322 f. und **H. Baumhoff, R. Bodenmüller**, Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 367 f.

werden und damit mittelbar Rechtsfolgen auslösen. Dies gilt insbesondere für die Übertragung von Wirtschaftsgütern und Rechtsbeziehungen, die untrennbar mit der zu verlagernden Funktion verbunden sind. Die Möglichkeiten der Funktionsverlagerung und die Anwendbarkeit allgemeiner Vorschriften hängen dann jedoch wiederum von der konkreten Ausgestaltung des Übertragungsvorgangs ab. Um diesbezüglich die Vielfalt der rechtlichen Rahmenbedingungen und Einflussparameter aufzuzeigen, werden in einem ersten Schritt die zivilrechtlichen Aspekte der Funktionsverlagerung im Konzernverbund thematisiert **(6.1)**. Diese umfassen neben den Möglichkeiten der Schuld- und Forderungsabtretung auch arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Reglementierungen sowie allgemeine gesellschafts- und handelsrechtliche Einflussparameter der Funktionsübertragung. In einem weiteren Arbeitsschritt werden die Richtlinien des Datenschutzes und des Wettbewerbsrechts als öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen **(6.2)** sowie allgemeine branchenspezifische Vorgaben **(6.3)** im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf eine Funktionsverlagerung im Konzernverbund untersucht.

6.1 Zivilrechtliche Aspekte einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund

Bei der Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel sind zwingend die rechtlichen Folgeentwicklungen zu beachten, die aus zivilrechtlicher Sicht vor allem in den Fortführungspflichten bestehender Vertragsbeziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Arbeitnehmern durch den neuen, rechtlich selbstständigen Funktionsträger zum Ausdruck kommen. Des Weiteren kann sich die Notwendigkeit ergeben, Eigentum, andere bestehende Rechtspositionen wie Forderungen, Verbindlichkeiten oder ganze Verträge auf den neuen Rechtsträger zu übertragen. Daneben sind bei der Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel aber auch gesellschaftsrechtliche Zulässigkeitsvoraussetzungen, insbesondere die Notwendigkeit der Zustimmung zur Funktionsübertragung durch die Gesellschafter, zu beachten.

6.1.1 Das Internationale Privatrecht

Bei einer Funktionsverlagerung mit Auslandsbezug legen die Vorschriften des Internationalen Privatrechts fest, welche nationale Privatrechtsordnung auf den zugrunde gelegten Sachverhalt anzuwenden ist⁶⁴³. Dabei enthalten sie allerdings keine materiellen Rechtsnormen zur Lösung einzelner Sachverhalte, sondern benennen bei denkbarer Anwendbarkeit der Rechtsnormen mehrerer Staaten das zur Anwendung kommende nationale Recht. Bei einer Konzernierung mit Auslandsberührung gelangt somit das Internationale Privatrecht desjenigen Staates zur Anwendung, dessen Gericht verfahrensrechtlich zuständig ist. Nach dem Internationalen Privatrecht des Landes, in dem dieses Gericht seinen Sitz hat, wird dann entschieden, welches nationale materielle Recht anzuwenden ist. Folglich unterliegen die einzelnen Staaten keinem weltweit einheitlichen, sondern jeweils einem eigenen, autonomen Privatrecht. Damit kann in gewisser Weise auch das Internationale Privatrecht als nationales Recht verstanden werden⁶⁴⁴.

Die im Folgenden behandelten Vorschriften des deutschen Zivilrechts sind daher nur dann relevant, wenn das Internationale Privatrecht des mit der Sache befassten Gerichts deren Anwendung vorschreibt.

⁶⁴³ Vgl. **T. Rauscher**, Internationales Privatrecht – Mit internationalem und europäischem Verfahrensrecht, S. 2 f. und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 68 f.

⁶⁴⁴ Siehe dazu **A. Junker**, Internationales Privatrecht, S. 4 und **K.-H. Kunz**, Internationales Privatrecht, S. 15 ff.

6.1.2 Schuld- und sachenrechtliche Zusammenhänge bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund

Im Zuge der Übertragung von Funktionen auf einen anderen Rechtsträger im Konzernverbund kommt es zu einer rechtlich meist wenig problematischen Übertragung des Eigentums an Sachen. Daneben wird oftmals aber auch eine Fortführung bestimmter weiterer Rechtspositionen und Vertragsverhältnisse durch den übernehmenden Funktionsträger angestrebt. Hiervon betroffen sind insbesondere die für den Konzern vorteilhaften Vertragsbeziehungen wie Lizenzverträge oder Mindestabnahmevereinbarungen mit Kunden. Von dieser freiwilligen Fortführung ist allerdings der zwangsweise Übergang von Rechts- oder Vertragspositionen zu unterscheiden; so sind diesbezüglich vor allem eine zwingende Fortführung von Arbeitsverträgen sowie ein zwingender Eintritt in die Schuldnerposition infolge eines Haftungsüberganges von Bedeutung. Die denkbaren Rechte bzw. Rechtspositionen können mit Hilfe der schuldrechtlichen Instrumente der Forderungsabtretung, Schuldübernahme oder Vertragsübernahme auf den neuen Funktionsträger übertragen werden.

6.1.2.1 Die Übertragung von Forderungen auf den neuen Funktionsträger

Eine wirksame Forderungsabtretung setzt die eindeutige Bestimmbarkeit bzw. Abgrenzbarkeit der Forderung voraus. Die Bestimmbarkeit der Forderung verlangt, dass im Zeitpunkt der Abtretung für jede einzelne Forderung der Forderungsmehrheit feststellbar ist, ob sich die Abtretung auch auf sie erstreckt. Für eine einzelne, bereits bestehende Forderung ist dies zumeist nachvollziehbar. Problematisch kann diesbezüglich allerdings die Abtretung einer Forderungsmehrheit werden, wie z.B. die Abtretung aller gegenüber Kunden bestehenden Forderungen an die neue Vertriebsgesellschaft im Rahmen der Übertragung der Vertriebsfunktion.

Nach deutschem Recht stellt die Übertragung einer Forderung und anderer Rechte⁶⁴⁵ ein Verfügungsgeschäft dar, dessen Rechtsgrundlage in der Regel der Verkauf der Forderung ist. Dies geschieht grundsätzlich mittels eines Vertrags zwischen dem bisherigen Forderungsinhaber und dem zukünftigen Forderungsinhaber, eine Mitteilung an den Schuldner oder die Mitwirkung des Schuldners an der Abtretung ist dabei zunächst einmal nicht erforderlich⁶⁴⁶. Nach dem deutschen Internationalen Privatrecht ist auf die Forderungsübertragung und das aus der Forderungsübertragung resultierende Rechtsverhältnis zwischen dem künftigen Forderungsinhaber und dem Schuldner das deutsche BGB anzuwenden, wenn sich die Forderung aus einer Vertragsbeziehung ergibt, die unter deutschem Recht zustande kam⁶⁴⁷. Dem Verhältnis Gläubiger-Schuldner liegt folglich dasselbe Recht zugrunde wie schon dem Verhältnis Altgläubiger-Schuldner.

Die Übertragbarkeit von Forderungen kann jedoch in mehrfacher Hinsicht eingeschränkt werden. So sind öffentlich-rechtliche Forderungen zwar im Grundsatz abtretbar, für ihre Übertragung gelten jedoch oftmals spezielle Vorschriften. Daneben bestehen für zivilrechtliche Forderungen bestimmte Abtretungsverbote nach § 399 BGB, wenn es für den Schuldner von wesentlicher Bedeutung ist, an wen seine Leistung erfolgt. Dies ist immer dann gegeben, wenn die geschuldete Leistung nur am ursprünglichen Gläubiger vollzogen

⁶⁴⁵ Siehe § 413 **BGB**: Die Vorschriften zur Forderungsübertragung finden auch auf andere Rechte Anwendung, wie z.B. auf gewerbliche Schutzrechte oder urheberrechtliche Nutzungslizenzen.

⁶⁴⁶ Siehe dazu **D. Medicus**, Schuldrecht I – Allgemeiner Teil, S. 734.

⁶⁴⁷ Siehe dazu **Kapitel 6.1.1** dieser Arbeit und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 71 ff.

werden kann, weil ansonsten inhaltliche Veränderungen bewältigt werden müssten⁶⁴⁸. Vor allem bei Werkverträgen, Dienstleistungen⁶⁴⁹, Aufträgen⁶⁵⁰ und Gebrauchsüberlassungsverträgen hängt der Leistungsinhalt in erste Linie vom Gläubiger ab, so dass in diesen Fällen das Abtretungsverbot greift. Im Rahmen der Funktionsverlagerung auf einen anderen Rechtsträger sind somit beispielsweise Ansprüche aus Lizenzverträgen nicht durch Abtretung auf den neuen Funktionsträger übertragbar. In den Fällen, in denen eine Abtretung nicht möglich ist, kann daher allenfalls versucht werden, durch Unterverträge die entsprechenden Rechtspositionen an den neuen Funktionsträger im Konzern durchzureichen. Einzig die Zustimmung des Schuldners kann bei solchen Sachverhalten eine Abtretung trotz des Verbotes durch § 399 BGB ermöglichen⁶⁵¹. Anzumerken ist des weiteren, dass auch die Einschränkung des Abtretungsverbotes des § 399 BGB für Kaufleute im § 354 a HGB diesbezüglich keine Abhilfe schafft, da sich § 354 a HGB ausdrücklich nur auf Geldforderungen erstreckt, nicht aber auf Ansprüche aus Dienstleistungen, Gebrauchsüberlassungen oder Wettbewerbsunterlassungen.

6.1.2.2 Die Abtretung von Schuldverhältnissen an den neuen Funktionsträger

Die Übertragung ganzer Vertragspositionen mit allen zugehörigen Rechten und Pflichten ist als eigenes Rechtsgeschäft zu begreifen, bei dem der Eintretende alle Rechte und Pflichten aus einem bestehenden Vertrag unverändert übernimmt⁶⁵². Des weiteren gehen in den Fällen der Umwandlung durch Verschmelzung⁶⁵³, Spaltung⁶⁵⁴ oder Einbringung⁶⁵⁵ die Verträge des bisherigen Rechtsträgers auf den übernehmenden oder neu entstehenden Rechtsträger über. Neben der Weitergabe von Forderungen besteht damit die Möglichkeit, Schuldpositionen auf den neuen Funktionsträger zu übertragen, um eine abschließende Zuordnung der Rechtspositionen bei demjenigen Rechtsträger zu ermöglichen, der die mit den Schulden in Zusammenhang stehende Funktion nunmehr ausübt. Darüber hinaus werden auf diese Weise künftige Zinsaufwendungen direkt dem neuen Funktionsträger angelastet; die Begleichung der Schulden erfolgt somit aus dem der Funktion zugeordneten Vermögen.

Im Rahmen der konzernierenden Funktionsverlagerung ist die befreiende Schuldübernahme von großer Bedeutung, da hierbei der bisherige Schuldner durch einen Vertrag des Übernehmenden mit dem Gläubiger⁶⁵⁶ von seiner Tilgungspflicht entbunden wird. Da die Schuldübernahme ausschließlich die Rechte des Übernehmenden und des Gläubigers berührt, ist eine Mitwirkung des Altschuldners grundsätzlich nicht erforderlich⁶⁵⁷. Soll im Zuge der Vertragsübernahme allerdings eine Vertragsänderung erfolgen, so ist zwingend die Beteiligung aller Parteien notwendig. Die Schuldübernahme findet des weiteren stets unter Identitätswahrung der Schuld statt, d.h. die weitere Entwicklung des Schuldverhältnisses wird von der ursprünglichen Schuld vor allem im Bereich der Verjährung beeinflusst.

⁶⁴⁸ Vgl. § 399 Alt. 1. **BGB**. Daneben verbietet § 399 Alt. 2 **BGB** die Abtretung, wenn diese durch Vereinbarung mit dem Schuldner ausgeschlossen wurde.

⁶⁴⁹ Vgl. § 613 Satz 2 **BGB**.

⁶⁵⁰ Vgl. § 664 Abs. 2 **BGB**.

⁶⁵¹ Siehe **K. Larenz**, Lehrbuch des Schuldrechts – Allgemeiner Teil, S. 582 f.

⁶⁵² Siehe **K. Larenz**, Lehrbuch des Schuldrechts – Allgemeiner Teil, S. 617 f.

⁶⁵³ Siehe § 20 Abs. 1 Nr. 1 **UmwG**.

⁶⁵⁴ Vgl. § 131 Abs. 1 Nr. 1 **UmwG**.

⁶⁵⁵ Vgl. des weiteren §§ 176 f. **UmwG**.

⁶⁵⁶ Siehe § 414 **BGB** sowie **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 74 f.

⁶⁵⁷ Siehe § 415 Abs. 1 und 2 **BGB**.

Diesbezüglich ist jedoch zu berücksichtigen, dass im Rahmen der Schuldübernahme vormals bestellte Sicherheiten wie Bürgschaften oder Pfandrechte erlöschen⁶⁵⁸, so dass vom neuen Schuldner stets auch neue Sicherheiten zu bestellen sind. Nur bei Einwilligung des Sicherungsgebers bleiben die Sicherheiten unangetastet bestehen. Insbesondere bei der Übertragung von Funktionen ins Ausland dominiert das Interesse, bestehende Vertragsbeziehungen des bisherigen Funktionsträgers aufzulösen. Dies bezieht sich vor allem auf solche Schuldverhältnisse, die im Ausland durch den neuen Funktionsträger unter ökonomisch günstigeren Konditionen begründet werden können und somit möglicherweise wichtige betriebswirtschaftliche Antriebskraft für eine Funktionsverlagerung waren. Denn nur durch neue Vertragsverhältnisse lassen sich die für eine Funktionsverlagerung oftmals ausschlaggebenden, vorteilsversprechenden Standortfaktoren im Zielland nutzen. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, solche Schuldverhältnisse durch einen Aufhebungsvertrag zu beenden, auf dessen Abschluss jedoch kein Rechtsanspruch der betroffenen Vertragsparteien besteht⁶⁵⁹. Weitere Möglichkeiten zur Beendigung von bestehenden gegenseitigen Schuldverhältnissen ergeben sich aus der Dauer bzw. den zeitlichen Aspekten der vereinbarten Leistungspflichten. Dabei ist zu differenzieren zwischen den einfachen Schuldverhältnissen, die auf einem einmaligen Leistungsaustausch beruhen und Dauerschuldverpflichtungen, die einen laufenden Leistungsaustausch über einen befristeten oder unbefristeten Zeitraum vorsehen. Einfache Schuldverhältnisse können grundsätzlich nur dann vor Erfüllung der gegenseitigen Leistungspflicht beendet werden, wenn dies in abweichenden Vereinbarungen vorgesehen ist oder die Vereinbarung behindernde Leistungsstörungen bestehen⁶⁶⁰. Bei Übertragung einer Funktion im Zuge eines Konzernierungsvorgangs wird zwar die im Rahmen eines Schuldverhältnisses vereinbarte Leistung für den bisherigen Funktionsträger überflüssig; eine Möglichkeit zur Anfechtung oder ein gesetzliches Rücktrittsrecht begründet sich daraus aber nicht. Auch ist hierin kein Wegfall der Geschäftsgrundlage zu sehen⁶⁶¹, denn die Verwendungsmöglichkeit der vertraglichen Leistung im Rahmen der bisher ausgeübten Funktion ist ausschließlich dem Risiko des Leistungsempfängers zuzurechnen, da eine nachträgliche Ermangelung des Bedarfs an der Leistung nur für diesen nachteilig ist. Folglich stellt sie keine gemeinsame Geschäftsgrundlage der beiden Vertragsparteien dar.

Die darüber hinausreichenden gesetzlichen Möglichkeiten zur Beendigung von Dauerschuldverhältnissen hängen – wie schon erwähnt – davon ab, ob ein zeitlich befristetes oder zeitlich unbefristetes Dauerschuldverhältnis vorliegt. Zeitlich befristete Dauerschuldverhältnisse – zu denken ist dabei beispielsweise an Bezugsverträge, Eigenhändlerverträge und Lizenzverträge⁶⁶² – können vorzeitig nur durch eine außerordentliche Kündigung beendet werden. Dies setzt aber einen besonderen Kündigungsgrund voraus, der nicht in der Person oder dem Risikobereich des Kündigenden liegen darf. Ein Wegfall des Interesses an der vertraglichen Leistung infolge eines funktionsübertragenden Konzernierungsvorgangs wird folglich nicht als Grundlage einer

⁶⁵⁸ Vgl. § 418 Abs. 1 **BGB** sowie **K. Larenz**, Lehrbuch des Schuldrechts – Allgemeiner Teil, S. 609 f. und **D. Medicus**, Schuldrecht I – Allgemeiner Teil, S. 749 f.

⁶⁵⁹ Siehe **K. Larenz**, Lehrbuch des Schuldrechts – Allgemeiner Teil, S. 272 f.

⁶⁶⁰ Siehe § 346 **BGB** und **D. Medicus**, Schuldrecht I – Allgemeiner Teil, S. 535 f. sowie **K. Larenz**, Lehrbuch des Schuldrechts – Allgemeiner Teil, S. 403 f.

⁶⁶¹ Der Wegfall der Geschäftsgrundlage hätte eine Anpassung des Vertrages an die neuen Verhältnisse zur Folge, hier also die gänzliche Aufhebung des Vertrags wegen des vollständigen Wegfalls des Interesses an der Leistung.

⁶⁶² Vgl. dazu § 314 **BGB**.

außerordentlichen Kündigung akzeptiert⁶⁶³. Zeitlich unbefristete Dauerschuldverhältnisse können alternativ zur außerordentlichen Kündigung auch durch die ordentliche Kündigung beendet werden, da hierfür in der Regel kein besonderer Grund erforderlich ist. Einschränkend ist anzumerken, dass bei der ordentlichen Kündigung aber oftmals bestimmte Kündigungsstermine einzuhalten sind und diese dann erst nach Ablauf einer Kündigungsfrist wirksam wird⁶⁶⁴.

6.1.3 Arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Regelungsbereiche bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund

Eine Funktionsverlagerung im Rahmen eines Konzernierungsvorgangs wirkt sich häufig auch auf die Arbeitsorganisation bzw. die organisatorische Zuordnung der Arbeitnehmer zu den Konzerneinheiten aus. So werden in der auslagernden Konzerngesellschaft die im bisherigen Funktionsbereich eingesetzten Arbeitnehmer unter Umständen mit anderen Aufgaben betraut⁶⁶⁵. Alternativ dazu könnten die Arbeitnehmer künftig beim neuen Funktionsträger beschäftigt werden, wobei meistens eine regionale Veränderung einhergehen muss und ein Austausch des rechtlichen Arbeitgebers erforderlich wird. Sowohl Arbeitsort als auch Aufgabeninhalt können grundsätzlich aufgrund des Direktionsrechts des Arbeitgebers in den Grenzen des jeweils geltenden Arbeitsvertrags geändert werden; die regionale Veränderungsoption muss jedoch ausdrücklich im Arbeitsvertrag vorgesehen sein, um diese im Rahmen des Direktionsrechts anordnen zu können. Ist eine Änderung von Ort oder Inhalt der Tätigkeit allein durch das Direktionsrecht nicht möglich, so wird eine Vertragsänderung bzw. eine Änderungskündigung und die Aushandlung eines neuen Arbeitsvertrages erforderlich⁶⁶⁶. Aus diesen möglichen Vorgehensweisen resultiert zwangsläufig die grundsätzliche Frage nach einer Fortführung der bestehenden Arbeitsverträge.

6.1.3.1 Rechtliche Behandlung der Arbeitsverträge

Eine konzernorganisatorische Umstrukturierung ist oftmals mit einem Wegfall von Beschäftigungsmöglichkeiten verbunden, weil dabei Funktionen verlagert oder eingestellt werden und es dadurch sogar zu einer (Teil-)Betriebsstilllegung kommen kann. Eine solche Konstellation führt aber nicht automatisch zur Beendigung der betroffenen Arbeitsverhältnisse; dies muss vielmehr auf dem Wege der Kündigung geschehen. Da die konzernierende Funktionsverlagerung eine außerordentliche Kündigung nicht rechtfertigen kann, kommt ausschließlich die Beendigung durch eine ordentliche Kündigung in Betracht – sofern kein befristetes Arbeitsverhältnis vorliegt. Als Voraussetzung für eine ordentliche Kündigung müssen gemäß § 1 Abs. 2 Satz 1 Alt. 3 Kündigungsschutzgesetz dringende betriebliche Erfordernisse vorliegen, die zum Wegfall des Arbeitsplatzes führen⁶⁶⁷. Solche Erfordernisse können dabei sowohl durch innerbetriebliche als auch durch außerbetriebliche Gründe gerechtfertigt werden. Eine grenzüberschreitende Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel und die damit verbundene Umstellung der Arbeitsabläufe oder die

⁶⁶³ Vgl. auch **D. Medicus**, Schuldrecht I – Allgemeiner Teil, S. 554 f.

⁶⁶⁴ Siehe **K. Larenz**, Lehrbuch des Schuldrechts – Allgemeiner Teil, S. 274 f.

⁶⁶⁵ Vgl. auch **M. Tenczer**, Freie Unternehmerentscheidung und betriebsbedingte Kündigung, S. 150 ff.

⁶⁶⁶ Siehe auch **W. Hromadka**, Anpassung der Arbeitsbedingungen bei der Umstrukturierung, in: **U. Preis, H. J. Willemsen (Hrsg.)**, Kölner Tage des Arbeitsrechts – Umstrukturierung von Betrieb und Unternehmen im Arbeitsrecht, S. 270 ff. und **M. Tenczer**, Freie Unternehmerentscheidung und betriebsbedingte Kündigung, S. 155 ff.

⁶⁶⁷ Vgl. **M. Lieb**, Arbeitsrecht, S. 337 ff. Siehe vertiefend **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 81 f.

Einstellung einer bestimmten Tätigkeit/Abteilung beim bisherigen Funktionsträger sind grundsätzlich denkbare Gründe für eine betriebsbedingte Kündigung⁶⁶⁸.

Die Kündigung ist jedoch nicht zulässig, wenn eine anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit für den zu kündigenden Arbeitnehmer im Konzern besteht, wobei eine zumutbare Anpassung der Arbeitsbedingungen oder etwaige Umschulungen vom Arbeitgeber hingenommen werden müssen (konzernbezogener Kündigungsschutz). Dies ist immer dann der Fall, wenn sich eine Funktionsverlagerung als Betriebsübergang im Sinne des § 613 a BGB qualifiziert. Der Übergang der Arbeitsverhältnisse findet demnach gemäß § 613 a Abs. 1 Satz 1 BGB grundsätzlich unter folgenden drei Voraussetzungen statt:

- Wechsel des Betriebsinhabers,
- Übergang eines Betriebs- oder Betriebsteils,
- Übergang durch Rechtsgeschäft⁶⁶⁹

Der Wechsel des Betriebsinhabers liegt im Rahmen der Funktionsverlagerung bei Rechtsträgerwechsel grundsätzlich vor, denn ein Betriebsinhaberwechsel setzt eine andere Rechtsperson voraus, wofür sowohl eine natürliche Person als auch eine juristische Person in Betracht kommen. Hinsichtlich des Betriebsübergangs auf einen neuen Rechtsträger sind bei der Funktionsverlagerung allerdings zwei unterschiedliche Fallkonstellationen zu unterscheiden:

Erfolgt eine Funktionsverlagerung dadurch, dass lediglich eine Aufgabe einem anderen Rechtsträger übertragen wird, ohne dabei wesentliche Betriebsmittel oder eine vorhandene Betriebsorganisation zu überführen, so liegt kein Betriebsübergang vor⁶⁷⁰. Denn ein Betrieb stellt eine organisierte Gesamtheit von Personen und Gegenständen zur Ausübung einer wirtschaftlichen Tätigkeit dar, nicht nur eine bloße Tätigkeit oder Aufgabe.

Die Voraussetzung eines Betriebsüberganges ist hingegen dann erfüllt, wenn im Rahmen der Funktionsverlagerung wesentliche Betriebsmittel übernommen werden, die eine Fortführung der im übernommenen Funktionsbereich bisher verfolgten Ziele und Zwecke ermöglichen. Solche wesentlichen Betriebsmittel, die den Tatbestand eines Betriebsübergangs erfüllen, können Liefer- und Abnahmeverträge, Kundenbeziehungen bzw. -anschriften, Know-how oder sogar eine unter qualitativen Gesichtspunkten zusammengefasste Gruppe von Arbeitnehmern sein. Hinzu kommt, dass der Übernehmende die Wirtschaftsgüter und die vorhandene Organisation als Ganzes zu den bisherigen oder ähnlichen betrieblichen Zwecken einsetzen muss, da sich bei einem anderen Einsatzzweck regelmäßig der Bestand oder Inhalt der Arbeitsplätze ändert⁶⁷¹.

Mit der Voraussetzung des vollständigen Übergangs eines Betriebs oder Betriebsteils soll sichergestellt werden, dass nicht bereits bei Übertragung einzelner Wirtschaftsgüter des Betriebsvermögens Arbeitsverhältnisse vom Erwerber zu übernehmen sind, da einzelne Wirtschaftsgüter keine Arbeitsplätze in sich bergen. Vielmehr liegt erst dann ein Betriebs- oder Betriebsteilübergang im Sinne des § 613 a BGB vor, wenn wesentliche Wirtschaftsgüter

⁶⁶⁸Vgl. **M. Lieb**, Arbeitsrecht, S. 363 ff. und **G. Marscholke**, Arbeitsrecht, S. 175 ff. sowie **M. Tenczer**, Freie Unternehmerentscheidung und betriebsbedingte Kündigung, S. 83 f.

⁶⁶⁹ Vgl. dazu ausführlich **M. Franzen**, Der Betriebsinhaberwechsel nach § 613 a BGB im internationalen Arbeitsrecht, S. 11 ff. und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 86 ff.

⁶⁷⁰ Vgl. dazu **G. Marscholke**, Arbeitsrecht, S. 218 f. und **W. Berkowsky**, Die betriebsbedingte Kündigung, S. 240 ff.

⁶⁷¹ Zur einschlägigen Rechtsprechung siehe vertiefend **R. Ascheid**, § 613 a: Aktuelle Tendenzen zur Neubestimmung seines Anwendungsbereichs, in: **U. Preis, H.J. Willemsen (Hrsg.)**, Kölner Tage des Arbeitsrechts – Umstrukturierung von Betrieb und Unternehmen im Arbeitsrecht, S. 29 ff, **G. Picot (Hrsg.)**, Unternehmenskauf und Restrukturierung, S.369 ff.

zusammen und unter Beibehaltung ihrer organisatorischen Einbindung – also als wirtschaftliche Einheit – in einer solchen Vorgehensweise übergehen, dass der Übernehmende sich die bisherige Organisation zunutze machen kann⁶⁷². Nur bei einem solchen Übergang werden auch die tatsächlichen Beschäftigungsmöglichkeiten auf den neuen Inhaber übertragen und die Regelung des § 613 a BGB erfüllt ihren Zweck – die Überführung der bestehenden Arbeitsverträge zu demjenigen Rechtsträger, der aufgrund der durchgeführten Funktionsverlagerung auch über die Beschäftigungsmöglichkeiten verfügt.

Die dritte Voraussetzung des § 613 a Abs. 1 Satz 1 BGB setzt voraus, dass der Übergang eines Betriebes in Form eines Rechtsgeschäfts vorgenommen wird. Dies betrifft insbesondere den Betriebsübergang aufgrund von Betriebsveräußerungen, d.h. durch Veräußerung aller materiellen und immateriellen betrieblichen Gegenstände. Daneben umfasst der Geltungsbereich des § 613 a BGB auch eine Übertragung von Betriebsmitteln, die im Rahmen einer Einlage in das Kapital einer funktionsübernehmenden Gesellschaft vollzogen wird. Denn auch hierbei findet ein Eigentümerwechsel statt, bei dem die Verfügungsgewalt über die immateriellen Gegenstände und die Beschäftigungsmöglichkeiten auf die übernehmende Gesellschaft übergehen.

Qualifiziert sich die Verlagerung einer Funktion demnach als Betriebsübergang auf einen anderen Inhaber im Sinne des § 613 a BGB, so ist eine im Rahmen dieser Funktionsverlagerung ausgesprochene Kündigung unwirksam. Folglich gehen die Arbeitsverhältnisse unverändert mit dem Betrieb auf den Übernehmenden über; dieser tritt in sämtliche Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Funktionsübergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Dem Arbeitnehmer steht jedoch ein Widerspruchsrecht zu, bei dessen Ausübung das Arbeitsverhältnis weiterhin zum alten Arbeitgeber bestehen bleibt und von diesem dann unter Berücksichtigung der bereits genannten Rahmenbedingungen betriebsbedingt gekündigt werden kann⁶⁷³.

Insbesondere im Zuge internationaler Akquisitionstrategien stellt sich die Frage, wie hierbei mit bestehenden Arbeitsverträgen zu verfahren ist? Bei Sachverhalten mit Auslandsberührung gelangt § 613 a BGB als Bestandteil des deutschen Zivilrechts immer dann zur Anwendung, wenn im Arbeitsvertrag deutsches Recht gewählt wurde oder wenn der Arbeitnehmer seine Arbeit gewöhnlich in Deutschland verrichtet⁶⁷⁴. Bei solchen internationalen Betriebsübergängen ist folgendes zu unterscheiden:

Erfolgt der Betriebsübergang lediglich durch Übertragung auf einen ausländischen Erwerber, ohne dass eine körperliche Verlegung der Betriebsmittel ins Ausland erfolgt, treten die Rechtsfolgen des § 613 a BGB ein. Der ausländische Erwerber übernimmt somit zwingend die Arbeitgeberstellung, denn bei dieser Vorgehensweise wechselt der Betrieb zwar den Inhaber, wird jedoch unter Beibehaltung aller Beschäftigungsmöglichkeiten unverändert im Inland fortgeführt.

Wechselt der Betrieb hingegen seinen Inhaber und wird dabei gleichzeitig ins Ausland verlegt, kommt die EG-Richtlinie 2001/23/EG⁶⁷⁵ vom 12.03.2001 zur Anwendung, die ausdrücklich eine Anwendbarkeit der nationalen Schutzvorschriften bei grenzüberschreitenden Betriebsverlagerungen vorsieht⁶⁷⁶. Demnach gehen auch bei Betriebsverlegungen ins Ausland (EU-Staaten und Drittländer) die

⁶⁷² Siehe **M. Theisen**, Der Konzern – Betriebliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, S. 355 ff und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 89 ff.

⁶⁷³ Siehe auch § 613 a Abs. 4 bis 6 **BGB** und **M. Tenczer**, Freie Unternehmerentscheidung und betriebsbedingte Kündigung, S. 84 und **W. Berkowsky**, Die betriebsbedingte Kündigung, S. 244 ff.

⁶⁷⁴ Siehe **B. von Hoffmann**, Internationales Privatrecht, S. 423 ff.

⁶⁷⁵ Vgl. **Richtlinie des Rates vom 12.03.2001 (2001/23/EG)**.

⁶⁷⁶ Vgl. **T. Wenking**, Der Betriebsübergang im europäischen und deutschen Arbeitsrecht, S. 16 ff.

Beschäftigungsverhältnisse nach § 613 a BGB auf den neuen Betriebsinhaber über. Somit gelten die bisherigen Arbeitsverträge unverändert weiter, so dass gegenüber dem nunmehr ausländischen Betriebsinhaber zunächst deutsches Arbeitsrecht zur Anwendung kommt⁶⁷⁷. Bei Betriebsübergängen mit örtlicher Verlagerung, bei denen eine Änderung der vertraglich vereinbarten Arbeitsleistung – hier eine Änderung des Erfüllungsortes – unumgänglich ist, werden nach der Rechtsprechung aber diejenigen Arbeitgeber, die nicht zur entsprechenden Erbringung der geänderten Leistung bereit sind, so behandelt, als hätten sie der Übertragung ihres Arbeitsverhältnisses widersprochen. Folglich wird dann das Arbeitsverhältnis dieser Arbeitnehmer nicht übertragen, der ursprüngliche Betriebsinhaber bleibt weiter Arbeitgeber und hat das Recht zur betriebsbedingten Kündigung. Es wird deutlich, dass sich § 613 a BGB auch bei grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel als uneingeschränkt anwendbar darstellt. Bei räumlich weiten Verlagerungen muss jedoch stets hinterfragt werden, ob die Voraussetzungen des Betriebsübergangs noch erfüllt sind. Der Übergang eines Betriebs in seiner organisatorischen Gesamtheit wird mit zunehmender Distanz unwahrscheinlicher, da am Zielort zumeist eine Betriebsorganisation entweder neu errichtet wird oder aber bereits besteht. Im Ergebnis birgt § 613 a BGB bei der Funktionsverlagerung grundsätzlich das Risiko, dass solche Verlagerungen, die ausschließlich mit dem Ziel verbunden sind, niedrigere Personalkosten im Ausland zu nutzen, dann nicht zielführend sind, wenn die bisherigen (teuren) Arbeitnehmer infolge des Übergangs der Arbeitsverhältnisse weiter beschäftigt werden müssen.

6.1.3.2 Die rechtliche Bewertung von Tarifverträgen

Tarifverträge beziehen sich zumeist auf die Tätigkeit des einzelnen Betriebs, nicht aber auf die gesamte Konzernunternehmung. Damit ist eine mögliche Weitergeltung von Tarifverträgen für den neuen Funktionsträger unabhängig davon zu bewerten, ob die konzernierende Funktionsverlagerung mit oder ohne Rechtsträgerwechsel vollzogen wurde. Folglich ist einzig der Hauptzweck des Betriebes ausschlaggebend für die Gestaltung des Tarifvertrages, und dieser kann bei einem neuen Funktionsträger regelmäßig ein anderer sein als beim funktionsverlagernden Konzernteil.

Somit unterliegt der neue Funktionsträger aufgrund seines durch die Funktionsverlagerung geschaffenen Tätigkeitsschwerpunktes unter Umständen nicht mehr dem Tarifvertrag der funktionsverlagernden Gesellschaft. Für eine Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel ist hierbei wiederum § 613 a BGB von Bedeutung. Werden die Voraussetzungen des Betriebsüberganges nicht erfüllt, so gelten für die fortzusetzenden Arbeitsverhältnisse die bisherigen Tarifnormen ebenfalls nicht weiter. Sind jedoch die Voraussetzungen für einen Betriebsübergang gemäß § 613 a BGB gegeben, so verpflichtet § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB zu einer einjährigen Weitergeltung der Tarifvorschriften für die übernommenen Arbeitsverhältnisse. Diese Weitergeltung resultiert daraus, dass die allgemeingültigen Tarifvereinbarungen nun Inhalt der individuellen Arbeitsverhältnisse werden und ein vormals nicht daran gebundener Betriebsinhaber nunmehr an sie gebunden wird⁶⁷⁸.

Gleiches gilt auch im Rahmen einer grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung, da § 613 a BGB auch in diesem Fall zur Anwendung kommen kann. Dementsprechend werden die Arbeitsverhältnisse unverändert übertragen⁶⁷⁹, damit müssen analog die über § 613 a Abs.1

⁶⁷⁷ Siehe **M. Franzen**, Der Betriebsinhaberwechsel nach § 613 a BGB im internationalen Arbeitsrecht, S. 102 ff.

⁶⁷⁸ Vgl. **M. Lieb**, Arbeitsrecht, S. 311 ff. und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 95 ff.

⁶⁷⁹ Siehe **M. Franzen**, Der Betriebsinhaberwechsel nach § 613 a BGB im internationalen Arbeitsrecht, S. 180 f.

Satz 2 BGB ins Individualrecht transformierten Tarifnormen mitübertragen werden und im Ausland ein weiteres Jahr lang Geltung besitzen⁶⁸⁰.

6.1.3.3 Der Geltungsbereich von Betriebsvereinbarungen und betriebsvertretungsrechtlichen Aspekten

Die Weitergeltung von Betriebsvereinbarungen im Zuge einer konzernierenden Funktionsübertragung ist entsprechend der Behandlung tarifvertraglicher Regelungen zu lösen. Sofern ein Betriebsübergang nach § 613 a BGB vorliegt, werden Betriebsvereinbarungen ebenfalls ins Individualverhältnis übertragen und behalten auch in Bezug auf den ausländischen Funktionserwerber ihre Geltung. In allen anderen Fällen enden die Betriebsvereinbarungen⁶⁸¹.

Der Betriebsrat hingegen bleibt auch bei Auslagerung einer Funktion grundsätzlich weiterhin im Amt. Eine Ausnahme hierzu ergibt sich, wenn in der auslagernden Konzerngesellschaft infolge der Funktionsverlagerung die Zahl der Arbeitnehmer um die Hälfte und dabei gleichzeitig um mindestens 50 Arbeitnehmer abnimmt. Im funktionsabgebenden Betrieb ist dann ein neuer Betriebsrat zu wählen⁶⁸².

Die Regelungen der Betriebsverfassung sind im Gegensatz zu Tarifverträgen ausschließlich auf das jeweilige Staatsgebiet beschränkt und stellen sowohl bei Funktionsverlagerungen mit als auch ohne Rechtsträgerwechsel nur auf das Vorhandensein eines Betriebes, nicht dagegen auf eine eigene Rechtspersönlichkeit ab⁶⁸³. Ein Übergangsmandat des Betriebsrat des funktionsauslagernden Betriebes für den neuen Funktionsträger kommt im grenzüberschreitenden Fall damit nicht in Frage. Inwieweit beim neuen Funktionsträger ein Betriebsrat einzusetzen ist, bestimmt sich folglich nach den für diesen geltenden Rechten und Vorschriften.

Die Funktionsverlagerung ins Ausland kann unter diesem betriebsvertretungsrechtlichen Aspekt in mehrfacher Hinsicht eine der in § 111 Betriebsverfassungsgesetz abschließend aufgeführten Formen der Betriebsänderung darstellen⁶⁸⁴. Folglich hat der Arbeitgeber gegenüber dem Betriebsrat gewisse Informationspflichten einzuhalten⁶⁸⁵. So muss er die Betriebsänderung im Voraus ankündigen und deren Ausgestaltung mit dem Betriebsrat beraten sowie einen Ausgleich zwischen unternehmerischen Interessen und den Interessen der Arbeitnehmer anstreben. Sofern aber ein Interessenausgleich nicht gelingt, kann der Unternehmer die Betriebsänderung einseitig verfügen, ohne Rücksicht auf die Arbeitnehmer nehmen zu müssen. Der § 112 BetrVG schreibt die notwendigen, einzuhaltenden Schritte bis zum endgültigen Fehlschlagen der Verhandlungen detailliert vor; § 113 BetrVG erweitert dies um die Sanktionsmöglichkeiten bei gänzlichem Unterlassen der Verhandlungen zum Interessenausgleich.

Weiterhin sind eventuelle wirtschaftliche Nachteile aufgrund der Betriebsänderung in Form eines Sozialplans auszugleichen und abzumildern, es sei denn, die Arbeitsverhältnisse gehen infolge eines Betriebsübergangs gemäß § 613 a BGB auf einen ausländischen Funktionsträger über. In allen anderen Fällen ist der Sozialplan – im Gegensatz zum Interessenausgleich – gemäß § 112 Abs. 4 und 5 BetrVG erzwingbar.

⁶⁸⁰ Siehe dazu auch **Richtlinie des Rates vom 12.03.2001 (2001/23/EG)**.

⁶⁸¹ Vgl. § 613 a Abs. 1 Satz 2 **BGB** und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 96 ff.

⁶⁸² Siehe § 13 Abs. 2 Nr. 1 **BetrVG**.

⁶⁸³ Siehe dazu vertiefend **M. Franzen**, Der Betriebsinhaberwechsel nach § 613 a BGB im internationalen Arbeitsrecht, S. 165 ff.

⁶⁸⁴ Siehe § 111 Nr. 4 **BetrVG**.

⁶⁸⁵ Vgl. **H. Brox, B. Rütters**, Arbeitsrecht, S. 389 f.

6.1.4 Gesellschafts- und handelsrechtliche Zuordnungs- und Haftungsaspekte bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund

Bei der Durchführung einer Funktionsverlagerung durch eine juristische Person stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die Entscheidung darüber ausschließlich in die Kompetenz des geschäftsführenden Organs der Kapitalgesellschaft fällt oder ob auch die Gesellschafter dabei zu beteiligen sind. Die Notwendigkeit einer Beteiligung der Gesellschafter hängt von der Rechtsform des auslagernden Unternehmens ab. Bei der grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung bestimmt sich das auf die jeweilige Rechtsform anzuwendende nationale Recht nach der Rechtsordnung, der die funktionsauslagernde Gesellschaft unterliegt⁶⁸⁶. Daher kommen die nachfolgend dargestellten Regelungen zur Mitwirkung der Gesellschafter nur dann zur Anwendung, wenn eine Gesellschaft mit Sitz in Deutschland eine Funktion verlagert, nicht aber dagegen bei der Übertragung einer Funktion von einer ausländischen Gesellschaft auf eine in Deutschland ansässige Konzerneinheit.

6.1.4.1 Kompetenzverteilung und Haftung in der Aktiengesellschaft bei der Durchführung von Funktionsverlagerungen

Bei einer Funktionsverlagerung werden regelmäßig Erfolgsquellen und zugehörige Vermögensteile auf andere Funktionsträger übertragen. Es ist offensichtlich, dass es mit dem damit verbundenen Rechtsträgerwechsel oftmals zu erheblichen Strukturänderungen kommt, bei denen die Mitgliedsrechte und Vermögensinteressen der Aktionäre angetastet werden. So ergibt sich beispielsweise durch die Übertragung gewinnträchtiger Funktionen auf Tochtergesellschaften die Möglichkeit, die erwirtschafteten Gewinne in diesen zu thesaurieren und so zumindest vorübergehend der Entscheidungskompetenz der Hauptversammlung der Muttergesellschaft vorzuenthalten. Bei der Aktiengesellschaft ist die Hauptversammlung nach § 119 Abs. 2 AktG zunächst nicht befugt, über Fragen der Geschäftsführung zu entscheiden, sofern sie nicht durch den Vorstand dazu aufgefordert wird⁶⁸⁷. Intention dieser Regelung ist es, dem grundsätzlich eigenverantwortlichen Vorstand die Möglichkeit einzuräumen, schwerwiegende Maßnahmen der Geschäftsführung nach § 93 Abs. 4 AktG der Hauptversammlung zur Entscheidung vorzulegen, um seine Haftung einzuschränken⁶⁸⁸. Der Vorstand ist allerdings zur Vorlage an die Hauptversammlung verpflichtet, wenn die zu treffende Entscheidung erheblich und nachhaltig in die Mitgliedsrechte der Aktionäre und deren durch ihre Kapitaleinlage verkörperten Vermögensinteressen eingreift. Fraglich ist jedoch, wann genau eine organisatorische Maßnahme diesen Voraussetzungen entspricht, so dass eine Vorlagepflicht für den Vorstand entsteht. Als Indikator im Sinne einer Relevanzschwelle wird der Umfang des übertragenen Vermögens angesehen⁶⁸⁹. Dabei wird jedoch verkannt, dass gerade der Vermögensbestand nur eine beiläufige Rolle spielen sollte, wird er doch in der Regel weiterhin durch die bilanziell erfasste Beteiligung an der Tochtergesellschaft widerspiegelt. Bedeutsamer ist dagegen die Veränderung oder der Entzug von bisherigen Einkunftsquellen der

⁶⁸⁶ Siehe **A. Junker**, Internationales Privatrecht, S. 600 f.

⁶⁸⁷ Vgl. **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 119 I, S. 565 f.

⁶⁸⁸ Vgl. wiederum **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 119 IV 3, S. 569, **M. Lutter**, Organzuständigkeiten im Konzern, in: **M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)**, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, S. 843 ff. sowie **E. Gessler**, Einberufung und ungeschriebene Hauptversammlungstätigkeiten in: **M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)**, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, S. 773 ff.

⁶⁸⁹ Siehe auch **M. Lutter**, Organzuständigkeiten im Konzern, in: **M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)**, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, S. 850 ff.

Gesellschaft⁶⁹⁰. Insofern stellen dann auch solche Funktionsverlagerungen eine die Zustimmung der Hauptversammlung erfordernde Geschäftsführungsmaßnahme dar⁶⁹¹, bei denen zwar nur Vermögen von untergeordneter Bedeutung, jedoch eine sehr gewinnträchtige Funktion übertragen wird. Infolge der aktionärsbegünstigenden Zielrichtung der Rechtsprechung zu § 119 Aktiengesetz ist demnach auf die Gewinnschmälerung bei der auslagernden Gesellschaft abzustellen, da hier Vermögens- und Ertragsrechte der Aktionäre besonders involviert sind. Sinkt durch die funktionsverlagernden Maßnahmen der originär durch diese Gesellschaft erwirtschaftete Gewinn um einen erheblichen Betrag, so hat die Hauptversammlung diese Maßnahme grundsätzlich mit einfacher oder einer in der Satzung festgelegten höheren Mehrheit zu genehmigen⁶⁹².

Daneben kann sich bei einer Funktionsverlagerung weiterhin ein Zustimmungserfordernis der Hauptversammlung ergeben, falls der Unternehmensgegenstand der auslagernden Gesellschaft verändert wird⁶⁹³. Denn eine Funktionsverlagerung, in deren Rahmen wesentliche Tätigkeitsbereiche einem anderen Rechtsträger zugeordnet werden, kann eine Änderung des Unternehmensgegenstandes darstellen⁶⁹⁴, wenn der Charakter der Gesellschaft in seiner tatsächlichen und ursprünglichen Gestaltung geändert wird⁶⁹⁵. Da der Unternehmensgegenstand als Teil der Satzung gemäß § 82 Abs. 2 AktG den Handlungsrahmen für die Geschäftsführung durch den Vorstand vorgibt, kann er von diesem nicht verändert werden. Vielmehr fällt eine solche Änderung konsequenterweise in den Zuständigkeitsbereich der Hauptversammlung⁶⁹⁶.

6.1.4.2 Kompetenzverteilung und Haftung in der Gesellschaft mit beschränkter Haftung bei der Durchführung von Funktionsverlagerungen

Bei der Verlagerung einer Funktion durch eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung steht der Gesellschafterversammlung grundsätzlich ein uneingeschränktes Mitwirkungsrecht zu, da sie das oberste Organ einer GmbH darstellt und gegenüber dem Geschäftsführer gemäß § 37 Abs. 1 GmbHG in sämtlichen Angelegenheiten weisungsbefugt ist⁶⁹⁷. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, dass die Gesellschafterversammlung generell alle Entscheidungen an sich ziehen und mit verbindlicher Wirkung für die Geschäftsführung treffen kann. Von Bedeutung ist hierbei allerdings, dass die Gesellschafterversammlung im Rahmen ihrer

⁶⁹⁰ Vgl. **E. Gessler**, Einberufung und ungeschriebene Hauptversammlungstätigkeiten in: **M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)**, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, S. 785 sowie **K. Sommerlad**, Vertrag und rechtliche Rahmenbedingungen beim Outsourcing in der Informationsverarbeitung, in: **W. Köhler-Frost (Hrsg.)**, Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs, S. 288 ff.

⁶⁹¹ Siehe **F.-J. Semler**, Zuständigkeit der Hauptversammlung, in: **M. Hoffmann-Becking (Hrsg.)**, Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4, S. 40.

⁶⁹² Vgl. **U. Hübner**, Die Ausgliederung von Unternehmensteilen in aktien- und aufsichtsrechtlicher Sicht, in: **M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)**, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, S. 797 f.

⁶⁹³ Siehe hierzu § 23 Abs. 3 Nr. 2 AktG.

⁶⁹⁴ Der Charakter einer Unternehmung würde sich beispielsweise dann ändern, wenn aus einem Industrieunternehmen die Produktionsfunktion ausgelagert wird, so dass das verlagernde Unternehmen zukünftig nur noch Beschaffungs- und Vertriebsfunktionen vorweist.

⁶⁹⁵ Vgl. auch **E. Gessler**, Einberufung und ungeschriebene Hauptversammlungstätigkeiten in: **M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)**, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, S. 782 f.

⁶⁹⁶ Siehe ferner § 179 AktG.

⁶⁹⁷ Vgl. **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 566 f.

„Allzuständigkeit“ nur dann entscheidet, wenn sie den entsprechenden Sachverhalt aktiv an sich zieht. Inwiefern im Rahmen einer Funktionsverlagerung eine Vorlagepflicht – ähnlich der Aktiengesellschaft – seitens der Geschäftsführung besteht, ist rechtlich nicht eindeutig geregelt. Grundsätzlich ist aber in Anlehnung an die Rechtsprechung zu § 119 AktG eine Vorlagepflicht immer dann zu bejahen, wenn außergewöhnliche oder weitreichende Führungsentscheidungen zu treffen sind. Bei der Funktionsübertragung auf einen anderen, eventuell sogar neu zu gründenden Rechtsträger dürfte damit eine Vorlagepflicht für die Geschäftsführung bestehen.

Auch der Schutz von Gläubigern und Minderheitsgesellschaftern spielt im Rahmen der rechtlichen Bewertung einer Funktionsverlagerung eine nicht unbeachtliche Rolle. Bei der Funktionsübertragung kann für Gläubiger und Minderheitsgesellschafter sowohl der funktionsauslagernden als auch der funktionsübernehmenden Gesellschaft ein Schutzbedürfnis entstehen. Denn der Schutz durch die von der Rechtsprechung geschaffenen Zustimmungserfordernisse reicht allein nicht aus, da sich dieser einerseits nicht auf die Gläubiger erstreckt und andererseits Minderheitsgesellschafter aufgrund der erforderlichen Stimmrechtsmehrheiten meist keine Möglichkeit besitzen, für sie negative Strukturmaßnahmen zu unterbinden⁶⁹⁸.

6.1.4.3 Haftungsansprüche von Gesellschaftern und Aktionären gegenüber einer die Funktionsverlagerung anordnenden, beherrschenden Konzernobergesellschaft

Zunächst einmal werden Gesellschafter, Aktionäre und Gläubiger vor dem Entzug von Vermögen durch Übertragung auf andere Anteilseigner durch die allgemeinen, der Kapitalerhaltung dienenden Vorschriften des Gesellschaftsrechts geschützt. Diese reglementieren eine offene Übertragung von Vermögen im Rahmen von Ausschüttungen oder sonstigen Rückzahlungen und begründen unter bestimmten Umständen Rückforderungsansprüche für abgeflossenes Kapital der Gesellschaft⁶⁹⁹. Der Schutzmechanismus der Kapitalerhaltung gewährt damit aber keine umfassende Sicherheit vor einer nachteiligen Funktionsabgabe oder -übernahme, da nur auf eine Vermögensübertragung abgestellt und der Aspekt gewinnschmälernder Maßnahmen nicht berücksichtigt wird. Oftmals werden jedoch auch Werte übertragen, die sich indirekt oder später auf das Gesellschaftsvermögen auswirken und somit erst einmal nicht quantitativ erfassbar sind.

Ein darüber hinausgehender Schutz bei Vermögensübertragungen, die durch die Abgabe einer ertragreichen Funktion oder durch Aufbürden riskanter, haftungsrelevanter Geschäftstätigkeiten zugunsten anderer Konzerngesellschaften zum Ausdruck kommen, hängt im Wesentlichen von der Rechtsform der funktionsauslagernden Gesellschaft und der strukturellen Gestaltung des Gesamtkonzerns ab.

Im Rahmen eines faktischen Konzerns⁷⁰⁰, der durch die faktische Unterstellung einer Tochtergesellschaft unter die einheitliche Leitung der herrschenden Gesellschaft

⁶⁹⁸ Bei Personengesellschaften ist der unmittelbare Durchgriff auf das Vermögen der Gesellschafter möglich und dient somit als Absicherung.

⁶⁹⁹ Siehe dazu §§ 57 und 62 AktG sowie §§ 30, 31 GmbHG und vertiefend F. Eisele, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 106 ff.

⁷⁰⁰ Vgl. § 17 AktG.

gekennzeichnet ist⁷⁰¹, ergibt sich eine Haftung der herrschenden Konzerngesellschaft nach den §§ 311, 317 AktG dann, wenn diese eine abhängige Konzerngesellschaft zu einem nachteiligen Geschäft oder zu anderen nachteiligen Maßnahmen veranlasst. Die herrschende Gesellschaft ist gegenüber der abhängigen Gesellschaft bis zum Ende des Geschäftsjahres, in dem der Nachteil veranlasst wurde, zum Ausgleich des Nachteils, nach Ablauf des Geschäftsjahres dagegen zum Schadensersatz verpflichtet. Die Regelungen zum faktischen Konzern setzten dabei eine eindeutige Bestimmbarkeit und Isolierbarkeit der nachteiligen Maßnahmen sowie des daraus resultierenden Nachteils voraus.

Ein ausgleichspflichtiger Nachteil gilt nur dann als gegeben, wenn eine Maßnahme mit negativen Auswirkungen auf die Vermögens- und Ertragslage vorliegt, deren Ursache ausschließlich in der Abhängigkeit und Gehorsamspflicht gegenüber der übergeordneten, die Maßnahme anweisenden Konzerngesellschaft liegt und von der Geschäftsführung einer unabhängigen Gesellschaft nicht vorgenommen worden wäre (Fremdvergleichsgrundsatz)⁷⁰². Im Rahmen einer Funktionsverlagerung ist folglich zu prüfen, ob auch eine unabhängige Gesellschaft die besagte Funktion einem anderen Unternehmen übertragen bzw. von einem anderen Unternehmen eine entsprechend risikobehaftete Funktion übernommen hätte.

Die gesetzlichen Regelungen zum faktischen AG-Konzern können auf den GmbH-Konzern, bei dem die abhängige Gesellschaft in der Rechtsform der GmbH besteht, nicht analog übertragen werden. Denn hier begründet sich eine Haftung der herrschenden Gesellschaft für nachteilige Maßnahmen, die sie im Zuge einer Funktionsverlagerung bei der untergeordneten Gesellschaft veranlasst, aus der Treuepflicht eines Gesellschafters gegenüber den anderen Gesellschaftern, was zu einem umfassenden Schädigungsverbot für die herrschende Gesellschaft führt⁷⁰³. Um zu bewerten, ob erlittene Nachteile das Ergebnis einer schädigenden Einflussnahme sind, ist wiederum der Vergleich mit dem hypothetischen Geschäftsverlauf in einer unabhängigen Gesellschaft durchzuführen – wie aus § 13 GmbHG zu entnehmen ist. Die rechtlichen Festlegungen zu faktischen Konzernstrukturen finden ihre Grenzen folglich dort, wo die Eingriffe des herrschenden Gesellschafters in den Geschäftsverlauf so nachhaltig oder umfangreich sind, dass ein einzelner Eingriff nicht mehr klar nachvollziehbar ist. Damit lässt sich auch der Nachteil, der der abhängigen Gesellschaft durch jede einzelne Maßnahme entstanden ist, nicht mehr isoliert ermitteln, bewerten und ausgleichen.

Die gesetzlichen Regelungen zum Vertragskonzern haben demgegenüber zur Konsequenz, dass die einzelnen Konzerngesellschaften nicht mehr als Anspruchseinheiten erhalten bleiben. Anspruchseinheit ist nun vielmehr das Gesamtgebilde aus herrschenden und abhängigen Gesellschaften; die Haftungsgrenzen zwischen Konzernobergesellschaft und Tochterunternehmen sind durch die Verlustausgleichspflicht der Konzernobergesellschaft und durch die Pflicht zur Sicherheitsleistung bei Vertragsbeendigung aufgehoben. Den Gläubigern der Tochtergesellschaften haftet somit auch die Muttergesellschaft, weil diese durch die vertragliche Bindung der Tochtergesellschaften auch nachteilige Weisungen gegen den Willen der Tochtergesellschaften durchsetzen kann, wenn die Weisungen im Interesse des Gesamtkonzerns liegen⁷⁰⁴.

⁷⁰¹ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, S. 52 und **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 24 III 1, S. 389 ff.

⁷⁰² Siehe wiederum **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 24 II, S. 387 f.

⁷⁰³ Vgl. **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 24 III 1, S. 389 und **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 171 ff.

⁷⁰⁴ Siehe auch **B. Lebertshuber**, Unternehmensvertragsrecht und Konzernhandelsbilanz, S. 50 f.

6.2 Mögliche Reglungsnecessitäten des öffentlichen Rechts bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund

Eine Funktionsverlagerung im Rahmen eines Konzernierungsvorgangs unterliegt neben zivilrechtlichen Regelungen auch öffentlich-rechtlichen Vorgaben. Diese kommen allerdings nur bei solchen Sachverhalten zur Anwendung, bei denen eine Funktionsübertragung mit Rechtsträgerwechsel stattfindet und eine territoriale Beziehung zum jeweiligen Staatsgebiet besteht. Eine räumliche Beziehung ergibt sich insbesondere durch den Ort der Ausübung der unternehmerischen Tätigkeit und der damit zusammenhängenden Verwertung der Ressourcen. Bei der grenzüberschreitenden Konzernierung ist folglich das deutsche öffentliche Recht immer dann zu beachten, wenn der übernehmende oder übertragende Funktionsträger in Deutschland ansässig ist.

6.2.1 Restriktionen des Wettbewerbsrechts

Bei einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund sind im Rahmen der öffentlich-rechtlichen Aspekte unter anderem die Vorgaben des Wettbewerbsrecht zu beachten. Denn bei der Übertragung gleicher Funktionen durch Zentralisation und Konzentration auf einen Rechtsträger gilt es zu klären, ob dessen Position dadurch in einem solchen Maße gestärkt wird, dass der auf dem entsprechenden Markt herrschende Wettbewerb eingeschränkt wird und sich monopolartige Strukturen andeuten. Insbesondere durch den Erwerb konzernfremder Unternehmen im Zuge von horizontalen Akquisitionsvorgängen stellt eine konzernierende Funktionsverlagerung ein Zusammenschlussvorhaben dar, bei dem das funktionsübernehmende Unternehmen die Kontrolle über Teile eines anderen, konkurrierenden Unternehmens erlangt⁷⁰⁵. Einhergehend steigt damit die Marktmacht der funktionsübernehmenden Konzerngesellschaft, was die Wettbewerbsbedingungen für die anderen konzernfremden Marktteilnehmer erschwert. Dieser Sachverhalt unterliegt bei Überschreitung bestimmter Umsatzschwellen⁷⁰⁶ der beteiligten Rechtsträger grundsätzlich der Fusionskontrolle⁷⁰⁷.

Eine Funktionsverlagerung zwischen verschiedenen, rechtlich selbstständigen Gesellschaften desselben Konzernverbunds wird im Rahmen des Wettbewerbsrecht hingegen als innerbetriebliche Organisationsmaßnahme angesehen, und als solche – ebenso wie interne Funktionsverlagerungen auf rechtlich unselbstständige Konzernteile – weder vom deutschen Wettbewerbsrecht noch von der europäischen Fusionskontrollverordnung erfasst⁷⁰⁸. Denn die einzelnen Glieder eines Konzerns sind trotz rechtlicher Selbstständigkeit wirtschaftlich unselbstständig, da ihre Handlungen und Vorgehensweisen im Hinblick auf konzernweite und übergeordnete Interessen durch die Konzernobergesellschaft abgestimmt werden. Folglich stehen sie untereinander nicht in einem Wettbewerbsverhältnis⁷⁰⁹, so dass auch die Zentralisierung von Funktionen in einer Konzerngesellschaft den auf dem betroffenen Marktsegment vorherrschenden Wettbewerb nicht weiter einschränkt. Wettbewerbsrechtliche

⁷⁰⁵ Siehe dazu § 37 Abs. 1 Nr. 2 **GW** sowie **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 118 f.

⁷⁰⁶ Siehe **K. Sommerlad**, Vertrag und rechtliche Rahmenbedingungen beim Outsourcing in der Informationsverarbeitung, in: **W. Köhler-Frost (Hrsg.)**, Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs, S. 289.

⁷⁰⁷ Siehe § 35 **GW**.

⁷⁰⁸ Vgl. auch **F. Montag**, Kartellrecht, in: **G. Picot (Hrsg.)**, Unternehmenskauf und Umstrukturierung, S. 725 ff. sowie **R. Zäch**, Wettbewerbsrecht der Europäischen Union – Praxis von Kommission und Gerichtshof, S. 2 ff.

⁷⁰⁹ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, S. 15 ff.

Vorgaben sind daher nicht erforderlich, was auch für eine grenzüberschreitende Funktionsverlagerung im Konzernverbund gilt⁷¹⁰.

6.2.2 Richtlinien des Datenschutzes

Im Rahmen einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund werden dem neuen Funktionsträger oftmals auch Daten überlassen, die dieser zur Erfüllung der übernommenen Aufgabe benötigt. Dabei kann es sich beispielsweise um Kunden- und Lieferantendaten oder aber auch um Daten von Arbeitnehmern handeln. Das deutsche Datenschutzrecht befasst sich dabei ausschließlich mit der Überlassung und Nutzung derjenigen Daten, die personenbezogene Informationen beinhalten⁷¹¹. Nach dem deutschen Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ist die Überlassung personenbezogener Daten an Dritte und die Nutzung durch diese nur in eindeutig definierten Ausnahmefällen zulässig. In diesem Zusammenhang kann die Übertragung von Daten neben den Einschränkungen des Bundesdatenschutzgesetzes aber auch anderen rechtlichen Grenzen wie dem Bankgeheimnis, der ärztlichen Verschwiegenheitspflicht oder weiteren standesrechtlichen Verschwiegenheitspflichten unterliegen. Bei der Datenüberlassung sind für den Konzernverbund im Hinblick auf die Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes zwei Fälle mit unterschiedlichen datenschutzrechtlichen Konsequenzen zu trennen – die Auftragsdatenüberlassung und die Funktionsübertragung im Sinne des Datenschutzrechts.

Bei der Auftragsdatenüberlassung beauftragt die funktionsauslagernde Gesellschaft als Auftraggeber eine andere Stelle – in diesem Falle die funktionsübernehmende Konzerngesellschaft – zur Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten⁷¹². Der Auftragnehmer gilt im datenschutzrechtlichen Sinne – auch, wenn er rechtlich verselbstständigt ist – nicht als Dritter, so dass die Auftragsdatenüberlassung keine unzulässige Datenweitergabe beinhaltet⁷¹³. Denn dieser übernimmt nur genau vorgegebene Unterstützungsaufgaben, die in der Regel die technische Ausführung der Datenverarbeitung beinhalten. Sämtliche datenschutzrechtlichen Pflichten verbleiben daher beim Auftraggeber; dieser behält somit weiterhin die Entscheidungsbefugnis über die Daten. Dienen die überlassenen Daten jedoch einem eigenen Geschäftszweck des Auftragnehmers, und kann der Auftragnehmer dies weiterhin selbst bestimmen, wie und welche Daten er auswertet bzw. verarbeitet, liegt keine Auftragsdatenüberlassung mehr vor. Nutzt der Auftragnehmer/neue Funktionsträger dementsprechend die Daten eigenverantwortlich und ohne besondere Weisung des Auftraggebers, so entspricht dies im Sinne des Datenschutzrechts einer sogenannten Funktionsübertragung⁷¹⁴. Datenübertragungen im Rahmen einer solchen datenrechtlichen Funktionsübertragung unterliegen den Vorgaben des § 4 Abs. 1 BDSG, d.h. sie dürfen grundsätzlich nur mit Zustimmung der betroffenen Personen weiter genutzt werden, sofern das Gesetz keine Ausnahmeregelung vorsieht⁷¹⁵. Bei der Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel und der damit verbundenen Weitergabe von Datenmaterial ist folglich jeweils zu überprüfen, ob die Datenübermittlung im Zuge einer Auftragsdatenüberlassung erfolgt und grundsätzlich zulässig ist oder ob eine datenrechtliche

⁷¹⁰ Vgl. wiederum **R. Zäch**, Wettbewerbsrecht der Europäischen Union – Praxis von Kommission und Gerichtshof, S. 7 ff.

⁷¹¹ Siehe dazu § 3 Abs. 1 BDSG und vertiefend **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 119 ff.

⁷¹² Vgl. § 11 Abs. 1 BDSG.

⁷¹³ Vgl. auch § 3 Abs. 8 BDSG.

⁷¹⁴ Vgl. **T. Mütthlein, J. Heck**, Outsourcing und Datenschutz – Vertragsgestaltung aus datenschutzrechtlicher Sicht, S. 25 ff.

⁷¹⁵ Zu den Ausnahmetatbeständen siehe § 28 BDSG.

Funktionsübertragung vorliegt, bei der die Datenübermittlung der Zustimmung der betroffenen Personen bedarf. Eine Erleichterung für Unternehmen, die zwar eigenständige datenschutzrechtliche Stellen repräsentieren, jedoch demselben Konzernverbund angehören, existiert im Gegensatz zum Wettbewerbsrecht hier nicht, so dass auch Datenübermittlungen zwischen einzelnen Konzerngesellschaften einer entsprechenden Prüfung zu unterziehen sind⁷¹⁶. Da die bei der konzernierenden Funktionsverlagerung übertragene Funktion vom neuen Funktionsträger in der Regel eigenverantwortlich erbracht wird und die zugehörigen Daten nicht nur verarbeitet, sondern zu eigenen Geschäftszwecken genutzt werden, wird meistens keine Auftragsdatenüberlassung, sondern eine datenschutzrechtlich relevante Funktionsübertragung vorliegen.

Bei einer grenzüberschreitenden Datenübermittlung aus der Europäischen Union muss zudem beachtet werden, dass die erwähnten Erleichterungen für die Auftragsdatenverarbeitung hier nicht zur Anwendung kommen, so dass zwingend eine Funktionsübertragung im datenschutzrechtlichen Sinne vorliegt. Soll die Datenübermittlung ferner in ein Drittland erfolgen, ist nach § 4 b Abs. 2 BDSG weitere Zulässigkeitsvoraussetzung, dass im Zielland ein angemessenes Datenschutzniveau vorherrscht.

Der umgekehrte Fall des Datenimports⁷¹⁷ bei einer Funktionsverlagerung aus dem Ausland nach Deutschland wird nicht durch das Bundesdatenschutzgesetz abgedeckt. Denn das Bundesdatenschutzgesetz legt in § 1 Abs. 5 BDSG fest, dass sich die Vorgaben nur auf inländische Stellen sowie auf inländische Niederlassungen ausländischer Stellen erstrecken. Da die Übermittlung der Daten bei der Funktionsverlagerung aus dem Ausland aber noch von der funktionsauslagernden Einheit durchgeführt wurde, die nicht dem BDSG unterliegt, wird diese Datenübermittlung ausschließlich anhand der im Ausland gültigen Datenschutzrichtlinien bewertet. Die im Anschluss daran erfolgende Speicherung und Verarbeitung der Daten im Inland wird hingegen wieder durch die deutschen Richtlinien abgedeckt.

6.3 Branchenspezifische Restriktionen einer Funktionsverlagerung im Konzernverbund

Die Funktionsverlagerung eines Konzerns kann neben den allgemeinen öffentlich-rechtlichen Restriktionen durch weitere, branchenspezifischen Vorgaben beschränkt werden⁷¹⁸. Dabei sind zum einen die Vorschriften für die Branche des auslagernden Unternehmens zu berücksichtigen, zum anderen müssen diejenigen Gesetze beachtet werden, denen der neue Funktionsträger unterliegt. Bei einer Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel sind seitens des übernehmenden Konzernbereichs unter Umständen zusätzliche Vorschriften zu berücksichtigen, die nun erstmals aufgrund der rechtlichen Selbstständigkeit des neuen Funktionsträgers zur Anwendung kommen. Dies ist immer dann der Fall, wenn durch die Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel bislang innerhalb der rechtlichen Einheit der Gesellschaft erbrachte Funktionen künftig geschäftsmäßig an andere Rechtssubjekte geleistet und damit auch einer Regulierung zugänglich werden. Dies kann etwa bei der Übertragung der Transport- und Versandabteilung auf eine eigenständige Konzerngesellschaft zum Tragen kommen, die dann im Rahmen ihrer im Konzern angebotenen Leistungen unter Umständen bestimmte Zulassungen für Gütertransporte benötigt oder den Beschränkungen des Postmonopols unterliegt. Des Weiteren ist beispielsweise bei der Auslagerung bestimmter

⁷¹⁶ Siehe dazu **H. Wesselhöft**, Datenschutz im Versicherungswesen, S. 187 ff.

⁷¹⁷ Siehe **R. Ellger**, Der Datenschutz im grenzüberschreitenden Datenverkehr – Eine rechtsvergleichende und kollisionsrechtliche Untersuchung, S. 214.

⁷¹⁸ Siehe dazu vertiefend **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 124 ff.

technischer Abteilungen oder der Rechts- und Steuerabteilung zu beachten, dass die nunmehr von einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft erbrachten technischen oder steuerrechtlichen Leistungen den Vorschriften einschlägiger, berufsrechtlicher Gesetze unterliegen und bei gewerbsmäßiger Ausübung des neuen Funktionsträgers insbesondere eine bestimmte berufliche Qualifikation der Mitarbeiter erfordern, die vor der Auslagerung infolge rein interner Tätigkeit unter Umständen nicht erforderlich war. Solche Restriktionen sind in erster Linie bei der Übertragung von Verwaltungsaufgaben zu berücksichtigen; bei der Verlagerung der Funktionen Beschaffung, Produktion oder Vertrieb werden sie hingegen nur selten Bedeutung erlangen.

Die dargestellten Sachverhalte belegen, dass bei der konzernierenden Funktionsverlagerung eine Vielfalt an rechtlichen Rahmenbedingungen und relevanten Rechtsgebieten zu beachten ist. Diese führen im Einzelfall sogar dazu, dass eine Funktionsübertragung im Konzernverbund erheblich erschwert oder sogar verhindert wird. Folglich können gesellschaftsrechtliche Problemstellungen und Auswirkungen auch die Erreichung der mit der Funktionsverlagerung angestrebten Zielsetzungen zunichte machen, wenn beispielsweise aufgrund bestehender Vertragsbeziehungen die günstigeren Produktionsfaktoren im Zielland nicht genutzt werden können. Somit sind die rechtlichen Rahmenbedingungen stets in die Planung und Durchführung eines Konzernierungsvorgangs miteinzubeziehen. Das nachfolgende Kapitel analysiert nun konsequenterweise diejenigen steuerrechtlichen Kontextfaktoren und Gestaltungsinstrumente, die dem Konzern zur Umsetzung seiner ökonomischen bzw. organisationsstrukturellen Ziele und Strategien zur Verfügung stehen. Hierbei soll wiederum der konzernierende Vorgang der Funktionsverlagerung mit seinen steuerlichen Auswirkungen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Daneben gilt es aber auch stets diejenigen steuerrechtlichen Problemstellungen zu analysieren, die sich aus dem organisatorischen Aufbau des Konzernverbunds als Resultat der Funktionsverteilung und -zuordnung und somit nach einer durchgeführten Funktionsverlagerung ergeben.

7 Steuerliche Aspekte der Konzernierung – Die Funktionsverlagerung im Konzernverbund und ihre steuerlichen Auswirkungen aus nationaler und internationaler Sicht

Das Steuerrecht beinhaltet weder spezifische Vorschriften für die eigentliche Durchführung einer konzernierenden Funktionsverlagerung noch sieht es spezifische Rechtsfolgen bei Vorliegen einer solchen Funktionsübertragung vor. Vielmehr sind die einzelnen steuerrelevanten Vorgänge im Zuge einer Funktionsverlagerung unter die allgemeinen steuerlichen Vorschriften zu subsumieren⁷¹⁹ und daher ausschlaggebend für die steuerliche Behandlung des gesamten Konzernverbunds. Für den Konzernverbund bedeutet dies, dass seine steuerliche Bewertung sowohl durch die organisatorischen als auch durch die rechtlichen Konzernstrukturen bestimmt wird. Entscheidend für die steuerliche Einordnung eines Konzerns ist folglich die Kombination aus organisatorischer und rechtlicher Struktur. Im Grundsatz folgt dabei das Steuerrecht jedoch ausschließlich dem Zivilrecht und somit den rechtlichen Aspekten der Konzernierung. Denn zivilrechtlich selbstständige Rechtssubjekte werden auch als eigenständige Steuersubjekte betrachtet. Wird daher ein Funktionsträger in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft geführt, so steht damit zugleich die steuerliche Behandlung als ein in seinem Ansässigkeitsstaat unbeschränkt steuerpflichtiges Rechtssubjekt fest, was gleichzeitig auch die Ausnutzung von Steuervergünstigungen in anderen Staaten ermöglicht.

Zunächst soll daher kurz auf die steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb eines nur national tätigen Konzernverbunds eingegangen werden (7.1). Darauf aufbauend wird dann das weitaus vielfältigere Spektrum der steuerlichen Gestaltungsaspekte bei grenzüberschreitenden Funktionsverlagerungen mit Rechtsträgerwechsel im internationalen Konzernverbund analysiert (7.2). Aus steuerlicher Sicht ist die grenzüberschreitende Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel insofern interessant, als dass bei der Übertragung einer Funktion auf eine andere Konzerngesellschaft die stillen Reserven in den übertragenen Wirtschaftsgütern grundsätzlich – in Anlehnung an die rechtlichen Übertragungsmöglichkeiten – nach den Regelungen für die Veräußerung oder die Einlage versteuert werden. Somit entstehen hier durch die Funktionsverlagerung möglicherweise Steueraufwendungen zu Lasten des Konzerns, die den steuerlichen Vergünstigungen im Ausland bei der Bewertung der Vorteilhaftigkeit einer grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung unbedingt entgegen gehalten werden müssen. Es wird daher schnell ersichtlich, dass insbesondere die steuerrelevanten Vorgänge und Auswirkungen im Zeitpunkt der grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung einer umfassenden Betrachtung unterzogen werden müssen (7.3). In einem weiteren Schritt wird dann noch die Leistungsverrechnung im Konzern unter steuerrechtlichen Gesichtspunkten in Bezug zu einer konzernierenden Funktionsverlagerung gesetzt (7.4). Die Gestaltung konzerninterner Verrechnungspreise und die Möglichkeiten, steuerliche Korrekturmaßnahmen bei einer Funktionsverlagerung zu umgehen, bilden die Schwerpunkte dieser Betrachtung.

7.1 Steuerliche Aspekte bei nationalen Kapitalgesellschaftskonzernen

Da für steuerliche Zwecke grundsätzlich auf die rechtlich selbstständige Konzerngesellschaft abgestellt und folglich nur das Ergebnis dieser Gesellschaft als Bemessungsgrundlage der Ertragsbesteuerung herangezogen wird, existieren bisher nur wenige gesetzliche Vorschriften,

⁷¹⁹ Siehe **H. Kuckhoff, R. Schreiber**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung aus Sicht der Betriebsprüfung, S. 324 f.

die auf die Erfassung der Konzernverhältnisse aus steuerrechtlicher Sicht zugeschnitten sind. So gelten im Ertragssteuerrecht für nationale Konzerne insbesondere die folgenden Regelungen:

- Der Gewerbeertrag eines Unternehmens ist gemäß § 9 Nr. 2 a GewStG um Gewinne aus Anteilen an Kapitalgesellschaften zu kürzen, wenn das Unternehmen zu Beginn des Erhebungszeitraums zu mindestens 10% am Grund- oder Stammkapital der Kapitalgesellschaft beteiligt war.
- Gemäß § 8 b Abs. 1 KStG bleiben bei einer Kapitalgesellschaft Dividendenbezüge von anderen Kapitalgesellschaften außer Ansatz.
- Gemäß §§ 14 ff. KStG und § 2 Abs. 2 Satz 2 GewStG ist zwischen einer Kapitalgesellschaft (Organgesellschaft) und ihrer Obergesellschaft (Organträger) bei der Körperschafts- bzw. Einkommenssteuer und der Gewerbesteuer unter bestimmten Bedingungen eine steuerliche Organschaft möglich mit der Konsequenz, dass das Einkommen der Organgesellschaft steuerlich dem Organträger zugerechnet wird.

Ansonsten richtet sich die Ertragsbesteuerung von Konzerngesellschaften weitgehend nach den allgemeinen steuerlichen Regeln für nicht-konzernverbundene Kapitalgesellschaften⁷²⁰; damit existieren keine für eine einheitliche Auslegung erforderlichen, systembildenden Prinzipien für die Besteuerung von Konzernen⁷²¹.

7.1.1 Steuerplanung und Steuerpolitik im nationalen Konzern

Zentrales Ziel einer konzernweiten Steuerplanung muss die Minimierung des Kapitalwerts der durch die erwirtschafteten Konzernergebnisse ausgelösten Konzernsteuerzahlungen sein. Dieser Strategieansatz fördert die konzerninterne Kapitalverwendung und damit auch die Thesaurierung bei allen Konzerngesellschaften, was wiederum den Interessen der Konzernführung Rechnung trägt, da diese grundsätzlich um die Bildung und Steigerung stiller Reserven zur Erhöhung ihres Dispositionsspielraums bemüht ist⁷²². Eine Alternative dazu besteht in der Maximierung des Kapitalwerts der gesamten Nettoerträge nach Steuern im Konzernverbund⁷²³, was im Interesse der Anleger liegt, da diesen hierbei das höchstmögliche Nettoeinkommen zum frühestmöglichen Zeitpunkt entsteht. Das Hauptproblem bei der Umsetzung dieser Zielfunktionen besteht allerdings darin, dass die Besteuerung an der jeweils kleinsten, rechtlich selbstständigen Einheit anknüpft und damit eine tendenzielle Vorverlagerung der Realisationszeitpunkte bewirkt, eine optimale Konzernstrategie aber Steuerneutralität innerhalb des Konzernverbundes verlangen muss⁷²⁴. Hinzu kommt, dass die Durchsetzung einer einheitlichen, konzernweiten Steuerzielfunktion von gesellschaftsrechtlichen, organisatorischen und ökonomischen Strukturen des Konzernverbunds abhängig ist und ferner auch rechtsformdifferente und individuelle Interessen zu berücksichtigen hat. Eine koordinierte Konzernsteuerpolitik muss all diese Faktoren berücksichtigen, so dass die steuerlich relevanten Sachverhalte sowohl aus Sicht der

⁷²⁰ Siehe **H. Schaumburg**, Grundzüge des Konzernsteuerrechts, in: **H. Schaumburg (Hrsg.)**, Steuerrecht und steuerorientierte Gestaltung im Konzern, S. 3.

⁷²¹ Siehe auch **S. Grotherr**, Grundlagen der internationalen Steuerplanung, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 18.

⁷²² Vgl. kritisch **F. Selchert**, Grundüberlegungen zur Konzernsteuerpolitik, in: **D. Hahn (Hrsg.)**, Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, S. 357 ff.

⁷²³ Vgl. auch **H. Tinner**, Konzernstruktur und Steuerplanung, S. 8 ff.

⁷²⁴ So auch **A. Raupach**, Wechselwirkungen zwischen der Organisationsstruktur und der Besteuerung multinationaler Konzernunternehmungen, in: **M. Theisen**, Der Konzern, S. 152.

einzelnen rechtlichen Konzerneinheiten und deren Anspruchsgruppen als auch unter Beachtung konzernweiter ökonomischer Konsequenzen zu würdigen sind⁷²⁵. In einem nationalen Konzernverbund müssen dazu die folgenden, interdependenten Problemstellungen unter Einbeziehung der Konzernproblematik gelöst werden:

- Die Begründung einer Organschaft: Hierbei gilt es den Umfang und die Art der Organschaft festzulegen. Es besteht die Möglichkeit, entweder nur eine umsatz- und gewerbesteuerliche oder auch eine körperschaftsteuerliche Organschaft zu begründen⁷²⁶.
- Der Erwerb und die Veräußerung von (Teil-) Betrieben und Konzerngesellschaften⁷²⁷.
- Die Wahl der Rechtsform der Mutter- und Tochtergesellschaften⁷²⁸.
- Die Zuordnungen von Funktionen zu einzelnen Gesellschaften vor dem Hintergrund konzerninterner Leistungsbeziehungen und der Verrechnung von Verlusten⁷²⁹.

Die inländische, rechtsformabhängige Besteuerung führt dazu, dass der Konzernverbund eine getrennte, die Konzerndimension weitgehend ignorierende Besteuerung im Inland erfährt. Die möglichen steuerlichen Effekte, die im Zusammenhang mit seiner besonderen Organisationsform stehen könnten, bleiben steuerrechtlich unberücksichtigt.

7.1.2 Nationale Konzerngesellschaften ohne ertragssteuerliche Organschaften

Bei der Ertragsbesteuerung inländischer Kapitalgesellschaften lassen sich grundsätzlich zwei Besteuerungsprinzipien unterscheiden. Nach dem Trennungsprinzip unterliegt eine Gesellschaft als eigenes Steuersubjekt der Ertragsbesteuerung. Nach dem Transparenzprinzip unterliegt die Gesellschaft hingegen nicht selbst der Ertragsbesteuerung, ihr Ergebnis wird vielmehr den Gesellschaftern zugerechnet und ist von diesen zu versteuern.

Bei der Körperschaftsteuer richtet sich das anzuwendende Besteuerungsprinzip gemäß § 1 Abs. 1 KStG streng nach der Rechtsform, so dass die Rechtsformen der AG und der GmbH nach dem Trennungsprinzip der Körperschaftsteuer unterzogen werden. Daher unterliegt in einem nationalen Konzern ohne körperschaftsteuerliche Organschaft jede Kapitalgesellschaft eigenständig der Körperschaftsteuer. Auch bei der Gewerbesteuerbemessung gilt für alle Kapitalgesellschaften das Trennungsprinzip. Denn die Gewerbesteuer ist eine sogenannte Objektsteuer, die das Objekt „Gewerbebetrieb“ belastet, ohne zu berücksichtigen, wem der Gewerbebetrieb rechtlich zuzuordnen ist und wem die Erträge zufließen. Bei einem Konzern ohne gewerbesteuerliche Organschaft ist somit jede Kapitalgesellschaft selbstständig gewerbesteuerpflichtig, wenn sie als gewerblich tätig einzustufen ist. Die Einkünfte einer AG und einer GmbH gelten gemäß § 8 Abs. 2 KStG und § 2 Abs. 2 Satz 1 GewStG immer in vollem Umfang als Einkünfte aus einem Gewerbebetrieb.

⁷²⁵ Vgl. dazu **F. Selchert**, Grundüberlegungen zur Konzernsteuerpolitik, in: **D. Hahn (Hrsg.)**, Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, S. 376.

⁷²⁶ Siehe vertiefend **S. Grotherr**, Zur gegenwärtigen Bedeutung der Organschaft in der Konzernsteuerplanung, in: **Betriebs-Berater**, 48/1993, S. 1986 f. und **T. Ketterer**, Die Gestaltung der Besteuerung im Konzern bei Divisionalisierung und Internationalisierung, S. 63 ff.

⁷²⁷ Siehe auch **T. Rödder, P. Wochinger**, Konzentration auf Kerngeschäftsfelder im Konzern, in: **Finanz-Rundschau**, 82/2000, S. 3 ff.

⁷²⁸ Vgl. auch **H. Schaumburg, L. Jesse**, Die nationale Holding aus steuerrechtlicher Sicht, in: **M. Lutter**, Holding-Handbuch: Recht – Management – Steuern, S. 545 ff.

⁷²⁹ Vgl. dazu **W. Salzberger**, Steuerliche Aspekte des Kaufs von Krisenunternehmen durch ausländische Investoren, in: **Recht der internationalen Wirtschaft**, 45/1999, S. 904 ff.

7.1.3 Nationale Konzerngesellschaften mit körperschaftssteuerlicher und gewerbsteuerlicher Organschaft

Neben den Rechtsformen der Konzerneinheiten ist beim inländischen Konzern insbesondere die Begründung steuerlicher Organschaften ein wesentliches Instrument zur Gestaltung der Ertragsbesteuerung. Die Existenz einer Organschaft, die aus Organgesellschaft und Organträger besteht, ermöglicht, dass die Verluste einzelner Konzernbereiche mit den Gewinnen aus anderen Geschäftssparten verrechnet werden können.

Relevant sind dabei vor allem die körperschaftssteuerliche und die gewerbsteuerliche Organschaft, die beide den selben Voraussetzungen unterliegen und deshalb immer gleichzeitig vorliegen.

Gemäß § 14 Absatz 1 Satz 1 KStG und § 17 KStG kann nur eine Kapitalgesellschaft mit Geschäftsleitung und Sitz im Inland Organgesellschaft sein⁷³⁰. Als Organträger sind Kapitalgesellschaften gemäß § 14 KStG zulässig, wenn sie ihre Geschäftsleitung im Inland haben und als gewerbliches Unternehmen gelten. Da eine Kapitalgesellschaft aber schon allein aufgrund ihrer Rechtsform als gewerblich tätig gilt⁷³¹, kann somit jede inländische Kapitalgesellschaft Organträger sein. Voraussetzung sowohl für eine körperschaftssteuerliche als auch für eine gewerbsteuerliche Organschaft ist gemäß § 14 Abs. 1 KStG die finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Eingliederung der Organgesellschaft in den Organträger und folglich auch das Bestehen eines Ergebnisabführungsvertrages⁷³². Die finanzielle Eingliederung erfordert gemäß § 14 Abs. 1 Satz 1 KStG, dass der Organträger an der Organgesellschaft vom Beginn ihres Wirtschaftsjahres an in einem solchen Maße beteiligt ist, dass ihm die Mehrheit der Stimmrechte an der Organgesellschaft zusteht⁷³³. Um der organisatorischen Eingliederung zu entsprechen, muss der Ergebnisabführungsvertrag mindestens auf fünf Jahre abgeschlossen und zivilrechtlich wirksam sein sowie während der gesamten Geltungsdauer eingehalten werden. Relevant für das Inkrafttreten der Organschaft ist letztlich die Eintragung des Ergebnisabführungsvertrages ins Handelsregister.

Von einer wirtschaftlichen Eingliederung ist auszugehen, wenn die Tochtergesellschaften den gewerblichen Zwecken der Konzernobergesellschaft dienen. Diese wirtschaftliche Eingliederung wird durch die Einbindung einer Tochtergesellschaft in die Konzernstrategie deutlich⁷³⁴.

Bei Bestehen einer körperschaftssteuerlichen Organschaft ist die Organgesellschaft zwar eigenständiges Körperschaftssteuersubjekt und ihr Einkommen wird getrennt von dem des Organträgers ermittelt⁷³⁵, jedoch wird das ermittelte Einkommen nicht separat versteuert, sondern gemäß § 14 Satz 1 KStG dem des Organträgers hinzugerechnet und unterliegt dort der Körperschaftssteuer⁷³⁶. Gewinne und Verluste aus Leistungsbeziehungen zwischen dem Organträger und der Organgesellschaft bleiben im Rahmen der körperschaftssteuerlichen Organschaft aber bestehen. Des weiteren müssen Ausgleichszahlungen an außenstehende Anteilseigner von der Organgesellschaft gemäß § 16 KStG selbst versteuert werden. Somit wird dem Organträger letztendlich das Einkommen der Organgesellschaft zugerechnet, dass

⁷³⁰ Siehe dazu auch **H. Komarek**, Verlustberücksichtigung in nationalen und internationalen Konzernen, S. 61 f.

⁷³¹ Siehe § 2 Abs. 2 Satz 1 **GewStG**.

⁷³² Vgl. dazu **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 222 f.

⁷³³ Vgl. auch **H. Komarek**, Verlustberücksichtigung in nationalen und internationalen Konzernen, S. 62 f.

⁷³⁴ Zur wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Eingliederung siehe **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 223.

⁷³⁵ Siehe **O. Jacobs, W. Scheffler**, Unternehmensbesteuerung und Rechtsform, Handbuch zur Besteuerung von deutschen Unternehmen, S. 180.

⁷³⁶ Siehe **H. Schaumburg**, Grundzüge des Konzernsteuerrechts, in: **H. Schaumburg (Hrsg.)**, Steuerrecht und steuerorientierte Gestaltung im Konzern, S. 8.

um die Ausgleichszahlungen und die darauf entfallende Körperschaftsteuerbemessung gemindert wurde.

Die gewerbsteuerliche Organschaft hat zur Folge, dass die Organgesellschaft gemäß § 2 Abs. 2 Satz 2 GewStG gewerbsteuerlich als Betriebsstätte des Organträgers gilt. Einer getrennten Ermittlung der Gewerbeerträge folgt die Zusammenrechnung und Festlegung eines einheitlichen Steuermessbetrages⁷³⁷.

Gewerbe- und körperschaftsteuerliche Organschaft führen damit innerhalb des Konzerngefüges zu Belastungsverschiebungen zwischen Organgesellschaft und Organträger, da der Steueraufwand nicht mehr das Ergebnis der Organgesellschaft, sondern das des Trägers belastet. Um zu vermeiden, dass es dadurch zu Liquiditätsverschiebungen kommt und außenstehende Gesellschafter der Organgesellschaft von der Belastungsverschiebung auf Kosten des Organträgers profitieren, werden Ausgleichszahlungen zwischen Organgesellschaft und Organträger in Form von Gewerbesteuermulagen vertraglich vereinbart.

7.2 Besteuerung internationaler Kapitalgesellschaftskonzerne

Auch für die steuerliche Charakterisierung grenzüberschreitender Konzerne gilt, dass der Konzernverbund als Ganzes kein eigenständiges Steuersubjekt darstellt⁷³⁸. Somit sehen auch diese sich mit einer rechtsformgeleiteten, isolierenden Besteuerung konfrontiert. Als weitere Besteuerungsmerkmale sind im grenzüberschreitenden Konzernverbund der jeweilige Standort sowie die globale Verteilung der einzelnen Konzerneinheiten zu berücksichtigen.

7.2.1 Steuerplanung und Steuerpolitik im internationalen Konzern

Die im nationalen Bereich bestehenden offenen Besteuerungsfragen bei verbundenen Unternehmen erlangen im grenzüberschreitenden Konzern zunehmend an Komplexität. So liegen bereits in einem einstufigen Unterordnungskonzern mit nur einer ausländischen Tochtergesellschaft schon drei Regelungsbereiche vor, denn neben den jeweiligen Steuernormen der beiden Sitzstaaten ist das zwischenstaatliche Recht in Form von Doppelbesteuerungsabkommen zu berücksichtigen⁷³⁹. Demnach ist neben einer nationalen Steuerplanung der einzelnen Konzerngesellschaften auch die Besteuerung im grenzüberschreitenden Zusammenspiel zu berücksichtigen. Dies erfordert eine Vernetzung und gegenseitige Abstimmung der nationalen und internationalen Steuerpolitik des Konzernverbundes⁷⁴⁰. Denn auch im Zuge der internationalen Steuerplanung besteht das Ziel der relativen Steuerbarwertminimierung, das durch die Unterziele „Vermeidung der Doppel- bzw. Mehrfachbesteuerung“ sowie „Nutzung von Steuerminderbelastungen“ konkretisiert wird⁷⁴¹. Diese Unterziele umfassen wiederum diverse Maßnahmen zur Zielerreichung⁷⁴²:

- Vermeidung der Mehrfacherfassung ausgeschütteter und thesaurierter Gewinne auf den verschiedenen Konzernstufen.
- Vermeidung oder Begrenzung von Quellensteuern.

⁷³⁷ Vgl. § 29 GewStG.

⁷³⁸ Siehe auch **M. Scheuchzer**, Konzernbesteuerung in der Europäischen Union, S. 56 ff.

⁷³⁹ Vgl. **V. Breithecker**, Einführung in die internationale betriebswirtschaftliche Steuerlehre, S. 245 ff.

⁷⁴⁰ Siehe dazu **H. Zirfas**, Transnationale Besteuerung im Kontext der Globalisierung, S. 54 f.

⁷⁴¹ Diese Ziele nennt auch **W. Kessler**, Die Euro-Holding, S. 74 ff.

⁷⁴² Vgl. wiederum **W. Kessler**, Die Euro-Holding, S. 77 sowie **B. Hintzen**, Die deutsche Zwischenholding als Gegenstand der internationalen Steuerplanung, S. 45 f.

- Sicherstellung der Abzugsfähigkeit von Aufwendungen.
- Ermöglichung einer sofortigen Verlustverrechnung.
- Ausgestaltung eines Verrechnungspreissystems.

Zur Umsetzung der Maßnahmen stehen einem international tätigen Konzernverbund mehrere Instrumente zur Verfügung⁷⁴³. Durch die Planung der Gruppenstruktur des Konzerns erfolgt eine Optimierung der Rechtsformwahl und der Beteiligungsanbindungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Dabei ist eine konzerninterne Gewinnrealisierung bei Umstrukturierungen oder der Übertragung von Wirtschaftsgütern im Rahmen einer konzernierenden Funktionsverlagerung aufgrund anfallender Transaktionssteuern zu vermeiden⁷⁴⁴. Eine Zwischenschaltung von Holdinggesellschaften kann darüber hinaus zur Vermeidung einer Doppelbesteuerung und der sofortigen Verlustverrechnung führen⁷⁴⁵. Über eine aktive Steuerung der Bemessungsgrundlagen wird das Gesamtkonzernergebnis zielgerichtet auf die verschiedenen regionalen Konzerneinheiten verteilt. Dies gelingt beispielsweise durch geeignete Finanzierungsstrategien, angemessene konzerninterne Verrechnungspreise oder auch durch die steueroptimale Verteilung umsatzstarker bzw. risikobehafteter betrieblicher Funktionen im gesamten Konzernverbund⁷⁴⁶.

7.2.2 Besteuerung ausländischer Tochterkapitalgesellschaften

Für die Besteuerung einer einzelnen Konzerngesellschaft ist das Einkommen anderer Konzerngesellschaften grundsätzlich irrelevant (Trennungsprinzip)⁷⁴⁷, da die einzelnen Gesellschaften eines international tätigen Konzerns jeweils eigenständige Steuersubjekte darstellen und mit ihrem erwirtschafteten Einkommen der unbeschränkten Steuerpflicht in ihrem Sitzstaat unterliegen⁷⁴⁸. Daneben wird das Einkommen einer Konzerngesellschaft allerdings auch von Dividenden anderer Konzerngesellschaften sowie durch konzerninterne Leistungsbeziehungen beeinflusst, so dass sich die Ausschüttungen anderer Konzerngesellschaften als Bestandteil des – grundsätzlich steuerpflichtigen – Welteinkommens der begünstigten Konzerngesellschaft darstellen. Diese unterliegen nicht nur bereits als Gewinn der Ertragsbesteuerung der ausschüttenden Tochtergesellschaft, sondern es besteht zusätzlich für die empfangende Gesellschaft eine beschränkte Steuerpflicht bezüglich der Dividendenausschüttung im Sitzstaat der ausschüttenden Gesellschaft⁷⁴⁹. Die Vermeidung einer solchen rechtlichen Doppelbesteuerung von Ausschüttungen im Kapitalgesellschaftskonzern erfolgt nach deutschem Recht gemäß § 8 b Abs. 1 Körperschaftsteuergesetz (KStG) durch die Freistellung der Dividendeneinkünfte von der deutschen Körperschaftsteuer. Dies bewirkt, dass sich die Steuerbelastung der Beteiligungserträge grundsätzlich anhand der ausländischen Quellensteuer des Anteilseigners sowie der Ertragsteuern auf Ebene der ausschüttenden Gesellschaft bestimmt. Eine solche Vorgehensweise kommt im Ergebnis einer Freistellung von 95% der Dividendenerträge aus

⁷⁴³ Siehe auch **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 633 und **A. Raupach**, Wechselwirkungen zwischen der Organisationsstruktur und der Besteuerung multinationaler Konzernunternehmungen, in: **M. Theisen**, Der Konzern, S. 127 ff.

⁷⁴⁴ So auch **H. Schaumburg, D. Piltz (Hrsg.)**, Internationales Umwandlungssteuerrecht, S. 103 ff.

⁷⁴⁵ Vgl. ausführlich **W. Kessler**, Die Euro-Holding, S. 75 ff.

⁷⁴⁶ Siehe **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 953 ff. und **A. Raupach**, Wechselwirkungen zwischen der Organisationsstruktur und der Besteuerung multinationaler Konzernunternehmungen, in: **M. Theisen**, Der Konzern, S. 135 ff.

⁷⁴⁷ Vgl. wiederum **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 429.

⁷⁴⁸ Siehe dazu § 1 KStG, und **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 525 f.

⁷⁴⁹ Siehe § 2 KStG i.V.m. § 49 Abs. 1 Nr. 5 EStG.

Auslandsgesellschaften gleich, denn es ist zu berücksichtigen, dass gemäß § 8 b Abs. 5 KStG pauschal 5% der ausländischen Dividenden als nichtabzugsfähige Betriebsausgaben anzusetzen sind.

Bei Vorliegen eines Doppelbesteuerungsabkommens wird grundsätzlich der rechtlichen Doppelbesteuerung entgegengewirkt. Dazu wird einerseits das Besteuerungsrecht des Quellstaates im Rahmen der beschränkten Steuerpflicht der Höhe nach begrenzt⁷⁵⁰, andererseits rechnet der Sitzstaat des Dividendenempfängers die im Quellstaat einbehaltene Quellensteuer an. Sofern Deutschland der Sitzstaat der empfangenden Gesellschaft ist, werden die Auslandsdividenden wiederum nach § 8 b Abs. 1 KStG von der Besteuerung freigestellt, so dass mangels steuerpflichtiger Auslandseinkünfte eine daneben existierende abkommensrechtliche Anrechnungsverpflichtung gegenstandslos ist. Auch im Abkommensfall bleibt es somit auf der Ebene der dividendenempfangenden Kapitalgesellschaft bei einer ausschließlichen Belastung der Auslandseinkünfte mit Quellensteuer – abgesehen natürlich von der Pauschalbesteuerung nach § 8 b Abs. 5 KStG.

Bei der Berücksichtigung steuerlicher Folgen der internationalen Funktionsübertragung gilt es auch jene Effekte auf die Steuerbelastung zu beachten, deren Ursachen in der Konzernorganisation liegen und die sich erst nach der Funktionsverlagerung einstellen. Denn letztlich bestimmen die von den in unterschiedlichen Staaten angesiedelten Konzerngesellschaften übernommenen Funktionen, wie sich der Gesamtgewinn des Konzerns auf die jeweiligen Konzerneinheiten verteilt. Unter der Prämisse der Steuerminimierung der Gesamtunternehmung sind daher die einzelnen Gesellschaften in Staaten mit niedrigerer Steuerbelastung mit umfangreichen Funktionen auszustatten⁷⁵¹; oder aber mit den Funktionen, denen ein hoher Anteil am Erfolg des Konzernverbundes und somit eine hohe Steuerbemessungsgrundlage zuzuordnen ist⁷⁵². Diesen steuerlichen Vorzügen einer Verlegung umfangreicher Funktionen in Niedrigsteuerränder kann jedoch andererseits ein negativer Zeiteffekt entgegenstehen, da die Funktionsübernahme oftmals mit dem Erwerb von Eigentum verbunden ist. Werden den Funktionsträgern daher Wirtschaftsgüter von anderen Konzerngesellschaften zur Bearbeitung oder zum Vertrieb geliefert, führt dies zur Realisation von Gewinnen der vorangehenden Wertschöpfungsstufen und zu einer entsprechenden Besteuerung bei den abgebenden Gesellschaften in deren Sitzstaat sowie zum dortigen Steuerniveau.

Sowohl bei einer Funktionsverlagerung innerhalb eines bestehenden Konzernverbunds als auch im Rahmen eines Konzernierungsvorgangs werden den bisherigen Funktionsträgern Vermögenswerte und Vorteile entzogen und dem neuen Funktionsträger zugeführt. Die Ausgestaltung dieser Leistungsbeziehungen im Konzern, insbesondere die der Verrechnungspreise, liegt dabei weitgehend im Ermessen der Konzernleitung als Repräsentant der wirtschaftlichen Entscheidungseinheit des Konzerns⁷⁵³. Dadurch besteht die Möglichkeit, über eine unangemessene interne Leistungsverrechnung Einkommen und Besteuerung der einzelnen Gesellschaften zu lenken und vor dem Hintergrund eines internationalen Steuerbelastungsgefälles des gesamten Konzerns steueroptimal

⁷⁵⁰ Siehe dazu **W. Tischbirek**, Art. 10, in: **K. Vogel (Hrsg.)**, Doppelbesteuerungsabkommen, S. 87 und **H. Schaumburg**, Internationales Steuerrecht, Rn. 16.

⁷⁵¹ Vgl. des weiteren **B. Kaminski**, Verrechnungspreisbestimmung bei fehlendem Fremdvergleichspreis, S. 5 ff.

⁷⁵² Siehe **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 968 ff.

⁷⁵³ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, S. 15 ff.

auszuschöpfen⁷⁵⁴. Das Steuerrecht erkennt deshalb konzerninterne Leistungsbeziehungen nur dann als steuerwirksam an, wenn sie fremdüblichen Bedingungen entsprechen (Fremdvergleichsgrundsatz). Zum Verlagerungszeitpunkt sind daher zwischen den beteiligten Konzerngesellschaften alle Übertragungen oder Überlassungen von Wirtschaftsgütern und sonstigen Ansprüchen infolge der Funktionsverlagerung zum fremdüblichen Preis abzurechnen. Wird diese Voraussetzung nicht erfüllt, so sind die entsprechenden Vorgänge einer steuerlichen Korrektur zugänglich. Denn sofern dem abgebenden Funktionsträger aus konzerntaktischen Gründen für die Abgabe von Vermögenswerten und ökonomischen Vorteilen kein entsprechendes Entgelt gewährt wird, besteht für die Finanzverwaltung seines Ansässigkeitsstaates die Möglichkeit, im Rahmen der geltenden Korrekturmaßstäbe sein Einkommen dementsprechend zu erhöhen und die mit der Funktionsverlagerung in Verbindung stehenden, umverteilenden Transaktionen der Besteuerung zu unterwerfen. Zu beachten ist diesbezüglich, dass sowohl die Vorgänge während als auch nach der Funktionsverlagerung steuerlich einer Korrektur zugänglich sind. Voraussetzung dabei ist einerseits das Vorliegen eines korrekturrelevanten Vermögenswertes/Wirtschaftsgutes und andererseits dessen eigentumsrechtlicher Übergang auf den neuen Funktionsträger⁷⁵⁵. Im Folgenden sollen die dargelegten steuerrechtlichen Zusammenhänge und Auswirkungen grenzüberschreitender Funktionsverlagerungen diesbezüglich weiter spezifiziert und konkretisiert werden. Dazu werden zunächst die Charakteristika übertragbarer Wirtschaftsgüter sowie denkbare korrekturrelevante Vorgänge zum Zeitpunkt einer konzernierenden Funktionsverlagerung aufgezeigt und die dabei tangierten Vorschriften und Richtlinien erläutert (entgeltfähige Vorgänge). Daran anknüpfend wird die aus einer Funktionsverlagerung resultierende, laufende Leistungsverrechnung im Konzernverbund unter steuerrelevanten Gesichtspunkten kurz umrissen.

7.3 Steuerrechtliche Bewertung der Funktionsverlagerung – Verrechnungspflichtige Vorgänge im Zeitpunkt der grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung zwischen Konzerngesellschaften

Die mit einer Funktionsübertragung auf rechtlich selbstständige, ausländische Funktionsträger einhergehenden steuerlich relevanten Vorgänge lassen sich in dreifacher Hinsicht differenzieren⁷⁵⁶. Steuerrelevant und damit verrechnungspflichtig sind erstens Übertragungen und Nutzungsüberlassungen von materiellen und immateriellen Wirtschaftsgütern, die zusammen mit der Funktion auf den neuen Funktionsträger verlagert werden. Zweitens können infolge einer Funktionsabgabe beim ursprünglichen Funktionsinhaber zivilrechtliche Ansprüche entstehen, die sich aus der vorzeitigen Beendigung vertraglich vereinbarter Leistungsbeziehungen ergeben. Folglich richten sich die Ansprüche gegen das Konzernunternehmen, das bisher als Auftraggeber fungierte und gegenüber dem die Leistung ursprünglich erbracht wurde⁷⁵⁷. Beruhen diese hingegen auf einem Verstoß gegen ein Wettbewerbsverbot, so ist Anspruchsgegner nun die Gesellschaft, der die Funktion übertragen wurde⁷⁵⁸. Drittens sind Vorteilsgewährungen zwischen den beteiligten Gesellschaften eines Konzernverbunds zu analysieren, wenn diese unter unabhängigen Unternehmen nicht

⁷⁵⁴ Vgl. auch G. Rose, Grundzüge des Internationalen Steuerrechts, S. 82 f. sowie H. Baumhoff, Abschnitt C, in: J. M. Mössner (Hrsg.), Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 263 f. und M. Theisen, Der Konzern – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, S. 575 ff.

⁷⁵⁵ Vgl. H. Baumhoff, R. Bodenmüller, Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: S. Grotherr (Hrsg.), Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 364 f.

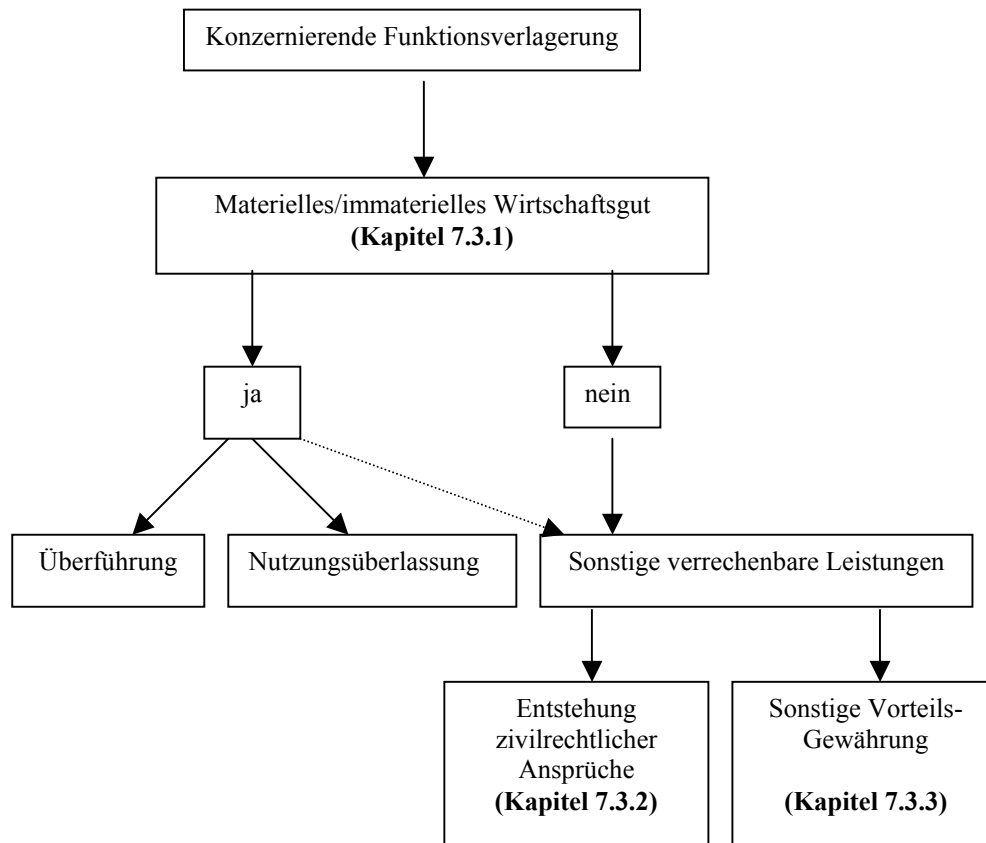
⁷⁵⁶ Vgl. F. Eisele, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 277 ff.

⁷⁵⁷ Siehe dazu Kapitel 6.1.2 dieser Arbeit.

⁷⁵⁸ Vgl. auch Kapitel 6.2.1 dieser Arbeit.

unentgeltlich erfolgen würden. Ursache dieser Vorteilsverrechnung ist dementsprechend nicht das Bestehen eines zivilrechtlichen Anspruchs, sondern allein die steuerlich motivierte Umsetzung des Fremdvergleichsgrundsatzes. Eine Systematik zur Erfassung verrechnungspflichtiger Vorgänge zum Zeitpunkt der Funktionsverlagerung im Kapitalgesellschaftskonzern stellt die folgende Abbildung dar:

Abbildung 36: Verrechnungspflichtige Vorgänge im Kapitalgesellschaftskonzern



Quelle: In Anlehnung an **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 279.

Mit dem Vorliegen eines Wirtschaftsgutes ist das gleichzeitige Bestehen einer sonstigen verrechenbaren Leistung nicht immer zwingend ausgeschlossen. Folglich muss berücksichtigt werden, dass im Einzelfall eine Verrechnung als Wirtschaftsgut in Konkurrenz zu den sonstigen verrechenbaren Leistungen treten kann. Daher sind jeweils alle drei Möglichkeiten für etwaige steuerrelevante Ansprüche zu überprüfen, um möglichen Konkurrenzverhältnissen Rechnung zu tragen.

Die aufgezeigte Zuordnung eines Sachverhalts zu einer der beschriebenen Möglichkeiten hat neben der Identifizierung der steuerlich relevanten Vorgänge bei der Funktionsverlagerung auch Auswirkungen auf die Anwendung der steuerrechtlichen Korrektornormen. Bei einer Funktionsübertragung von einer abhängigen auf eine herrschende Gesellschaft kommt unabhängig von der Einordnung der Wertübertragung das Instrument der verdeckten Gewinnausschüttung zur Anwendung, das eine steuerliche Korrektur zum Fremdvergleichspreis ermöglicht. Bei einer umgekehrten Funktionsverlagerung von einer übergeordneten auf eine untergeordnete Gesellschaft kommt eine Korrektur als verdeckte Einlage nur dann in Frage, wenn ein einlagefähiger Vermögensvorteil nachgewiesen wird,

wobei ausschließlich der Übergang von Wirtschaftsgütern sowie der Verzicht auf die Ausübung entstandener zivilrechtlicher Ansprüche erfasst wird. Dagegen können Nutzungsüberlassungen sowie die Gewährung sonstiger, nicht einlagefähiger Vorteile von der übergeordneten an die untergeordnete Gesellschaft nur unter Anwendung des § 1 AStG zum Fremdvergleichspreis korrigiert werden; die Korrekturvorschriften der verdeckten Einlage greifen hier nicht.

Solange seitens einer funktionsabgebenden Gesellschaft weder Wirtschaftsgüter übertragen noch sonstige zivilrechtlichen Ansprüche oder korrekturrelevanten Vorteile gewährt werden, bleibt eine erstmalige Zuweisung von Aufgaben im Konzernverbund steuerlich ohne Relevanz. Die organisatorische Aufgabenverteilung im Konzern ist somit nicht Anknüpfungspunkt für steuerliche Korrekturen während des Vorgangs der Funktionsverlagerung⁷⁵⁹, selbst wenn hierdurch Gewinne infolge geänderter Leistungsströme zukünftig unter eine andere Steuerhoheit fallen. Die Leistungsverrechnung und die Korrektornormen erstrecken sich vielmehr ausschließlich auf Übertragungen oder Überlassungen von Wirtschaftsgütern, Rechtsansprüchen oder anderen, ökonomisch bewertbaren Vorteilen, so dass sich die jeweilige Vorgehensweise bei einer Funktionsübertragung als bedeutendster Einflussparameter im Hinblick auf steuerliche Korrekturnotwendigkeiten darstellt. Die organisatorische Ausgestaltung der Aufgabenverteilung dient dagegen als Ansatzpunkt für die laufende Besteuerung nach der Funktionsverlagerung.

7.3.1 Steuerrechtliche Auswirkungen der Übertragung und Nutzung steuerrelevanter Wirtschaftsgüter

Um den Korrektornormen der Übertragung oder Nutzungsüberlassung eines Wirtschaftsgutes unterworfen zu sein, muss der betrachtete Gegenstand die Kriterien eines Wirtschaftsgutes erfüllen. Der Begriff des Wirtschaftsgutes umfasst neben Sachen und Rechten auch vermögenswerte Zustände und Vorteile⁷⁶⁰. Eine weitergehende Qualifikation als Wirtschaftsgut setzt voraus, dass die entsprechende Sache, das Recht oder der Vorteil übertragbar ist, wobei eine Übertragung des wirtschaftlichen Wertes bereits ausreichend ist⁷⁶¹. Des Weiteren muss das Wirtschaftsgut von anderen Werten isolierbar und selbstständig bewertungsfähig sein.

7.3.1.1 Materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter

Bei den materiellen Werten des Anlagevermögens und des Umlaufvermögens steht die Qualifikation als Wirtschaftsgut außer Frage. Folglich sind insbesondere Rohstoffe, Fertigprodukte, Maschinen und Produktionsanlagen, die dem neuen Funktionsträger übertragen werden, steuerlich zu bewerten. Die bei einer Funktionsverlagerung übergehenden immateriellen Werte entsprechen dagegen nicht immer den Voraussetzungen eines Wirtschaftsguts; die nachfolgend aufgeführten immateriellen Güter sind jedoch als Wirtschaftsgut zu klassifizieren⁷⁶²:

⁷⁵⁹ Die organisatorische Aufgabenverteilung dient als Anknüpfungspunkt für die laufende Besteuerung nach einer Funktionsverlagerung, denn die Zuordnung und Verteilung der einzelnen Funktionen beeinflusst und lenkt die Gewinnentstehung und -versteuerung im Konzernverbund. Siehe dazu die Anmerkungen in **Kapitel 7.2.2** dieser Arbeit.

⁷⁶⁰ Vgl. **B. Knobbe-Keuk**, Bilanz- und Unternehmenssteuerrecht, S. 86 ff.

⁷⁶¹ Vgl. auch **E. Biergans**, Einkommensteuer – Systematische Darstellung und Kommentar, S. 197.

⁷⁶² Siehe **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 1021 sowie **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 211-228.

- Kundenbeziehungen/Stammkunden: Die darauf basierenden Vorteile kommen nicht in Form bereits abgeschlossener Verträge zum Ausdruck, sondern spiegeln sich in vertraglich nicht konkretisierten Kontakten wider, aus denen dem Konzern zukünftig Aufträge entstehen können⁷⁶³. Mögliche Leistungsbeziehungen und Ertragschancen sind daher zwar als relativ unsicher einzustufen, trotzdem dienen die mit dem Kundenstamm verbundenen zukünftigen Ertragsaussichten aber als Grundlage für die Ermittlung des Fremdvergleichspreises bei der steuerrechtlichen Bewertung des Kundenstammes.
- Auftragsbestand: Vom potentiellen Kundenstamm sind bestehende Aufträge oder Absatz- und Belieferungsrechte zu unterscheiden, da hier bereits vertraglich abgesicherte Einzel- oder Daueraufträge vorhanden sind. Als steuerliche Bemessungsgrundlage dient demnach die Gewinnaussicht aus den schwebenden Verträgen⁷⁶⁴.
- Know-how, patentierte und auch ungeschützte Erfindungen: Rechtlich ungeschütztes technisches Wissen sowie ungeschützte Erfindungen könnten auch durch Dritte beliebig genutzt werden, so dass sich eine steuerrelevante Bewertung als schwierig gestaltet⁷⁶⁵. Davon abzugrenzen sind patentrechtlich geschützte Erfindungen und Verfahren, die zwar allgemein bekannt sind, aber rechtlich dem Patenteigentümer zustehen⁷⁶⁶. Solche Patente sind demgemäss in ihrer Steuerrelevanz bei einer Funktionsübertragung eindeutig bewertbar⁷⁶⁷.
- Vorteilhafte Beschaffungsverträge: Hierbei ist zwischen vertraglich bestehenden Geschäftsbeziehungen einerseits und generellen Lieferanteninformationen andererseits zu unterscheiden⁷⁶⁸. Konkrete Beschaffungsverträge, aus denen sich Leistung und Gegenleistung definieren, können vom allgemeinen Geschäftswert isoliert und als immaterielle Wirtschaftsgüter qualifiziert werden. Die Aufwendungsersparnis bei bestehenden Lieferantenteilen dürfte hingegen nur in Einzelfällen einen steuerrelevanten Umfang erreichen.
- Geschäfts- oder Firmenwert: Existenz und Höhe eines Geschäftswerts spiegeln die mit dem Unternehmen verbundenen Erfolgsaussichten wider, die ihrerseits wiederum von unterschiedlichen Wertfaktoren wie Image des Unternehmens, Kundenstamm, regionaler Lage, Organisation oder Belegschaft bestimmt werden⁷⁶⁹. Daraus folgt konsequenterweise, dass dieser nur zusammen mit einem Betrieb oder Teilbetrieb übertragen werden kann, da er untrennbar mit der organisatorischen Einheit des Betriebes bzw. Betriebsteils verbunden ist. Sofern eine Funktionsverlagerung keinen (Teil-) Betriebsübergang darstellt, verbleibt der Geschäftswert zwingend beim funktionsverlagernden Unternehmen. Auf den neuen Funktionsträger werden dann nur einzelne Wertfaktoren überführt⁷⁷⁰, die bislang in den allgemeinen Geschäftswert eingegangen sind. Einzeln abtretbar sind dann lediglich vom Geschäftswert klar abgrenzbare Wirtschaftsgüter wie Kundenstamm oder Know-how.

⁷⁶³ Vgl. **M. Klostermann**, Der Auftragsbestand als Wirtschaftsgut, S. 16 und **U. Niemann**, Immaterielle Wirtschaftsgüter im Handels- und Steuerrecht, S. 180.

⁷⁶⁴ Siehe auch **M. Klostermann**, Der Auftragsbestand als Wirtschaftsgut, S. 16 ff.

⁷⁶⁵ Vgl. wiederum **E. Biergans**, Einkommensteuer – Systematische Darstellung und Kommentar, S. 197.

⁷⁶⁶ Siehe **U. Niemann**, Immaterielle Wirtschaftsgüter im Handels- und Steuerrecht, S. 180.

⁷⁶⁷ Vgl. **B. Knobbe-Keuk**, Bilanz- und Unternehmenssteuerrecht, S. 86.

⁷⁶⁸ Vgl. auch **M. Klostermann**, Der Auftragsbestand als Wirtschaftsgut, S. 17 f.

⁷⁶⁹ Siehe dazu **H. Adler, W. Düring, K. Schmaltz**, Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Teilband I, S. 271 f.

⁷⁷⁰ Vgl. **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 1071.

Eine Verlagerung von Wirtschaftsgütern kann im Rahmen der Funktionsübertragung neben der Veräußerung auch als offene Einlage auf das gezeichnete Kapital der funktionsübernehmenden Gesellschaft erfolgen und wird nach den gesellschaftsrechtlichen Vorschriften im Gegenzug zu einer Gewährung von Gesellschaftsrechten vollzogen. Die offene Einlage der Wirtschaftsgüter stellt sich aus steuerlicher Sicht beim abgebenden Konzernunternehmen dementsprechend als Tauschvorgang – Wirtschaftsgüter gegen Gesellschaftsrechte – dar, so dass die eingebrachten Wirtschaftsgüter sowohl beim übertragenden als auch beim übernehmenden Funktionsträger mit ihrem gemeinen Wert zu erfassen sind⁷⁷¹. Als Bemessungsgrundlage ist dabei wiederum ein Fremdvergleichspreis anzusetzen. Bei der funktionsverlagernden Gesellschaft findet somit im Rahmen einer offenen Einlage von Wirtschaftsgütern generell die Realisation und Besteuerung der stillen Reserven statt.

Allerdings steht es im Ermessen der funktionsübertragenden Gesellschaft, die zu übergebenden Wirtschaftsgüter dem funktionsübernehmenden Unternehmen lediglich zur Nutzung zu überlassen, anstatt sie vollends in das Eigentum des neuen Funktionsträgers zu überführen. Diese Alternative ergibt sich grundsätzlich auch für immaterielle Wirtschaftsgüter wie Kundenstamm und Know-how, die dann auf Lizenzbasis zur Nutzung überlassen werden können⁷⁷². Im Ergebnis ist bei der überlassenden Konzerngesellschaft lediglich das Nutzungsentgelt, das auf die jeweilige Besteuerungsperiode entfällt, zu versteuern; die Aufdeckung und Besteuerung der stillen Reserven, wie sie bei der Übertragung eines Wirtschaftsgutes erfolgt, unterbleibt hier⁷⁷³.

Von besonderer Bedeutung sind neben diesen „offenen“ Übertragungsmöglichkeiten die verdeckten korrekturrelevanten Vermögensveränderungen und die entsprechenden, für die Funktionsverlagerung zu berücksichtigenden Korrekturvorschriften. Diese sind oftmals gleichermaßen aus steuerrechtlicher Sicht interpretationsbedürftig und ermöglichen ebenfalls eine gewinnoptimierende Beeinflussung von Steuerbemessungsgrundlagen seitens des Konzernverbundes⁷⁷⁴.

7.3.1.2 Verdeckte Gewinnausschüttung, verdeckte Einlage sowie andere Korrekturvorschriften mit Auslandsbezug

Eine verdeckte Gewinnausschüttung zielt auf eine Vermögensminderung oder Verhinderung der Vermögensmehrung bei einer abhängigen Gesellschaft zugunsten einer herrschenden Gesellschaft ab und wirkt sich in direkter Weise auf die Höhe des Einkommens der beteiligten Gesellschaften aus. Sie wird allein durch das Gesellschaftsverhältnis ermöglicht, denn gegenüber einem gesellschaftsfremden Dritten wäre diese Vorgehensweise nicht angewandt worden. Als Vermögensminderung bzw. Verhinderung der Vermögensmehrung kommt der Entzug bzw. die unterlassene Zuführung jedes wirtschaftlichen Vorteils in Betracht; das Vorliegen eines bilanzierungsfähigen Wirtschaftsgutes ist dabei nicht erforderlich. In der Rechtsprechung liegt immer dann eine verdeckte Gewinnausschüttung vor, wenn eine Leistung der Gesellschaft an einen beherrschenden Gesellschafter nicht auf einer im Vorhinein klar definierten, vertraglichen Vereinbarung beruht. In einem solchen Fall kann

⁷⁷¹ Siehe § 6, Abs. 6 Satz 1, § 6 Abs. 1 Nr. 5 EStG.

⁷⁷² Siehe **R. Portner**, Verrechnungspreise für immaterielle Wirtschaftsgüter, in: **H. Schaumburg (Hrsg.)**, Internationale Verrechnungspreise zwischen Kapitalgesellschaften, S. 80 ff.

⁷⁷³ Vgl. auch **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 228 ff.

⁷⁷⁴ Vgl. auch **H. Baumhoff, R. Bodenmüller**, Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 369 f.

folglich auch in Leistungsbeziehungen, die dem Fremdvergleich standhalten, also auch bei einem gesellschaftsexternen Dritten stattgefunden hätten, eine verdeckte Gewinnausschüttung zu sehen sein⁷⁷⁵.

Bei der Funktionsverlagerung ist die verdeckte Gewinnausschüttung regelmäßig auf Seiten der funktionsabgebenden Gesellschaft anzunehmen, wenn mit der Abgabe einer Funktion der Gesellschaft auf Anordnung ihrer Gesellschafter Wirtschaftsgüter oder Vorteile entzogen werden – bei fehlender oder unangemessen niedriger Vergütung. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn eine Tochtergesellschaft Funktionen auf übergeordnete Konzerngesellschaften – in der Regel auf die Muttergesellschaft – verlagert. Kommt es dabei nachweislich zu einer verdeckten Gewinnausschüttung, so darf diese das Einkommen der Kapitalgesellschaft gemäß § 8 Abs. 3 KStG nicht mindern. Die als verdeckte Gewinnausschüttung qualifizierte Handlung ist auf Gesellschaftsebene durch eine Hinzurechnung zum Einkommen außerhalb der Steuerbilanz zu korrigieren, wobei sich der Korrekturbetrag anhand des Fremdvergleichspreises bestimmt⁷⁷⁶.

Der Anwendungsbereich der verdeckten Einlage ist hingegen auf die Fälle beschränkt, in denen ein herrschendes Konzernunternehmen eine Funktion auf ein anderes, abhängiges Konzernunternehmen überträgt, an dem es beteiligt ist. Bei einer verdeckten Einlage kommt es zu einer Zuwendung eines einlagefähigen Vermögensvorteils an eine Kapitalgesellschaft, die ihre Ursache ebenfalls im Gesellschaftsverhältnis hat und nicht im Rahmen einer ordentlichen Kapitaleinlage oder Kapitalerhöhung erfolgt. Die Verursachung im Geschäftsverhältnis wird damit begründet, dass ein konzernfremder Dritter der Gesellschaft den Vermögensvorteil nicht gewährt hätte. Da als Rechtsgrundlage der verdeckten Einlage § 4 Abs. 1 Einkommenssteuergesetz (EStG) anzusehen ist, wird hierbei zwingend ein einlage- und bilanzierungsfähiger Vermögensvorteil und somit ein Wirtschaftsgut vorausgesetzt⁷⁷⁷. Auf der Ebene der empfangenden Gesellschaft hat die verdeckte Einlage zur Folge, dass die aus der Einlage resultierende Vermögensmehrung nicht in den steuerlichen Gewinn einfließt⁷⁷⁸. Bei der einlegenden Konzerngesellschaft erhöht sich der Wert der Beteiligung dagegen um die verdeckte Einlage. Im Rahmen der Funktionsverlagerung gilt es somit zu klären, ob Wirtschaftsgüter verdeckt vom auslagernden, übergeordneten Unternehmen in die funktionsübernehmende, untergeordnete Konzerneinheit eingelegt werden.

Zu berücksichtigen ist dabei ferner, dass auch vom auslagernden Funktionsträger selbst erstellte immaterielle Wirtschaftsgüter einlagefähig sind und von der verdeckten Einlage erfasst werden können⁷⁷⁹. Unentgeltlich für die Gesellschaft erbrachte Dienstleistungen oder Nutzungsüberlassungen sind dagegen keiner Korrektur nach den Regelungen der verdeckten Einlage zugänglich, da es sich hierbei nicht um einlagefähige Wirtschaftsgüter handelt⁷⁸⁰.

Aufgrund dieser eingeschränkten Auswirkungen der verdeckten Einlage ist deren Verhältnis zu der Korrektornorm des § 1 des Gesetzes über die Besteuerung bei Auslandsbeziehungen (AStG) von besonderer Bedeutung. Der bedeutsamste Anwendungsbereich dieses Gesetzes liegt dementsprechend bei unangemessen niedrig entgoltenen Nutzungsüberlassungen oder Dienstleistungen, die mangels Einlagefähigkeit nicht nach den Regelungen der verdeckten Einlage korrigierbar sind.

⁷⁷⁵ Siehe auch § 31 Abs. 3 KStG sowie **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 670 ff und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 250 ff.

⁷⁷⁶ Siehe dazu auch **H. Schaumburg**, Internationales Steuerrecht, Rn. 18.78 –18.80.

⁷⁷⁷ Siehe dazu **Kapitel 7.3.1** dieser Arbeit und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 252 ff.

⁷⁷⁸ Siehe § 4 Abs. 1 EStG.

⁷⁷⁹ Vgl. **H. Schaumburg**, Internationales Steuerrecht, Rn. 18.85.

⁷⁸⁰ Vgl. **H. Baumhoff**, Abschnitt C, in: **J. M. Mössner (Hrsg.)**, Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 274, vgl. auch **H. Schaumburg**, Internationales Steuerrecht, Rn. 18.84-18.86.

Eine Korrektur nach § 1 AStG erfasst Funktionsverlagerungen zwischen Konzerngesellschaften unabhängig von der Richtung der Aufgabenverlagerung und des Beherrschungsverhältnisses. Es wird lediglich vorausgesetzt, dass eine Geschäftsbeziehung mit einer „nahestehenden Person“ im Ausland unterhalten wird, und dass die Bedingungen dieser Geschäftsbeziehung von denen abweichen, die fremde Dritte untereinander vereinbart hätten⁷⁸¹. „Nahestehende Personen“ sind dabei vor allem Gesellschaften, die untereinander Beteiligungen zu mindestens einem Viertel aufweisen. Hinzu kommen Gesellschaften, die unmittelbar oder mittelbar von demselben Mutterunternehmen gehalten werden⁷⁸².

Einschränkend muss aber erwähnt werden, dass der § 1 AStG nur reine Geschäftsbeziehungen umfasst⁷⁸³ und somit alle Rechtsgeschäfte, schuldrechtlichen Verträge, Handlungen und Verfügungen, die im Rahmen einer landwirtschaftlichen, gewerblichen, selbstständigen oder vermietenden Betätigung vorgenommen werden. Im Gesellschaftsverhältnis veranlasste Beziehungen, insbesondere Entnahmen, Einlagen oder Kapitalerhöhungen, sind nicht als Geschäftsbeziehung zu bewerten und fallen folglich nicht in den Regelungsbereich des AStG⁷⁸⁴. Korrekturmaßstab des § 1 AStG ist wiederum der Fremdvergleichspreis, d.h. die Einkünfte der betroffenen Gesellschaft sind durch die Korrektur so anzusetzen, als wäre die Geschäftsbeziehung unter den Bedingungen zustande gekommen, die auch am freien Markt erzielt worden wären. Dabei wird jedoch nur eine Korrektur zuungunsten des inländischen Steuerpflichtigen zugelassen, dessen Einkünfte infolge der unangemessenen Vereinbarung zu niedrig ausgefallen sind. Eine korrespondierende Einkünfteberichtigung zugunsten eines ausländischen Geschäftspartners ist nach dem AStG nicht möglich.

7.3.2 Steuerrechtliche Bewertung von zivilrechtlichen Ansprüchen

Da die einzelnen Gesellschaften im Konzernverbund selbstständige Rechtssubjekte verkörpern, bestehen zwischen ihnen somit auch vielfältige Rechtsbeziehungen. Das Steuerrecht folgt bei deren Bewertung seinerseits wiederum den Grundsätzen des Zivilrechts, so dass bestehende zivilrechtliche Ansprüche einer Gesellschaft auch bei der Ermittlung ihrer Steuerbemessung zur Geltung kommen. Macht folglich eine Konzerngesellschaft einen ihr gegenüber einer anderen Konzerngesellschaft zustehenden Anspruch aus konzerntaktischen Gründen nicht geltend, liegt ein Verstoß gegen den Fremdvergleichsgrundsatz vor, der einer steuerlichen Korrektur bedarf.

Zu den bei der Funktionsverlagerung relevanten zivilrechtlichen Ansprüchen gehören vor allem jene Ausgleichsansprüche, die nach dem Handelsrecht den als Vertriebsmittler eingesetzten Konzerngesellschaften zustehen, wenn ihnen die Vertriebsfunktion im Rahmen einer Funktionsverlagerung entzogen wird⁷⁸⁵. Das Ziel des Ausgleichsanspruchs liegt darin, den Vertriebsmittlern ein angemessenes Entgelt für die Schaffung eines Kundenstammes einzuräumen, denn das auftraggebende Unternehmen profitiert auch nach Beendigung des Leistungsvertrages weiterhin bei seinen Transaktionen vom Kundenstamm des

⁷⁸¹ Siehe § 1 Abs. 1 AStG sowie umfassend **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 256 f.

⁷⁸² Vgl. dazu § 1 Abs. 1 und Abs. 2 AStG.

⁷⁸³ Vgl. § 1 Abs. 4 AStG.

⁷⁸⁴ Vgl. auch **G. Ege**, Nutzungsüberlassung über die Grenze, in: **W. Haarmann (Hrsg.)**, Finanzierungen, Ausschüttungen und Nutzungsüberlassungen im Internationalen Steuerrecht, S.33 f. und **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 679.

⁷⁸⁵ Siehe § 89 b HGB und vertiefend **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 284 ff.

Vertriebsmittlers⁷⁸⁶. Andererseits verliert ein Vertriebsmittler auch Provisionsansprüche aus zukünftigen potentiellen Geschäften, die eines Ausgleichs bedürfen⁷⁸⁷. Die Höhe des Ausgleichsanspruchs ist abhängig von dem bewertbaren Vorteil, der dem Auftraggeber nach Beendigung der Vertragsbeziehung mit seinem Vertriebsmittlers zukommt bzw. aus dem Provisionsverlust des Vertriebsmittlers⁷⁸⁸. Die sich aus § 89 b HGB ergebenden Ausgleichsansprüche lassen sich somit vollständig auf Konzerngesellschaften übertragen⁷⁸⁹, die im Rahmen des Konzernverbunds Aufgaben als Handelsvertreter, Kommissionäre oder Vertragshändler wahrnehmen.

Von § 89 b HGB wird jedoch – sofern die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt sind – nur der Entzug der Vertriebsfunktion erfasst. Auf die Verlagerung anderer Funktionen (Beschaffung, Produktion) ist § 89 b HGB generell nicht anwendbar.

Des weiteren können sich aber auch allgemeine Schadensersatzansprüche ergeben, die unabhängig von der wahrgenommenen Funktion entstehen; insbesondere dann, wenn bestehende Beschaffungs-, Produktions- oder Vertriebsverträge im Zuge einer Funktionsverlagerung vorzeitig gekündigt werden⁷⁹⁰. So werden die Funktionen Beschaffung, Produktion und Vertrieb für die anderen Konzerngesellschaften in der Regel auf der Basis einer explizit vereinbarten oder konkludent geschlossenen, schuldrechtlichen Vertragsbeziehung erbracht. Die jeweilige Vertragsbeziehung kann sich dabei lediglich auf einen auftragsbezogenen, einmaligen Leistungsaustausch erstrecken⁷⁹¹; Schadensersatzansprüche der funktionsauslagernden Gesellschaft gegenüber dem neuen Funktionsträger entstehen in diesem Falle nicht⁷⁹². Werden Beschaffung, Produktion oder Vertrieb dagegen im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses erbracht, folgt einer Funktionsübertragung zwingend die Änderung oder Beendigung bestehender Verträge mit der bisherigen funktionsausübenden Gesellschaft⁷⁹³. Wird ein solcher Vorgang nicht durch einen Vertrag oder ein Gesetz abgedeckt⁷⁹⁴, liegt eine Vertragsverletzung vor, die zu einem Schadensersatzanspruch der funktionsübertragenden Gesellschaft führt⁷⁹⁵. Wird dieser Schadensersatzanspruch allerdings aus konzerntaktischen Gründen nicht geltend gemacht, bedarf es einer steuerlichen Korrektur dieser Unterlassung.

⁷⁸⁶ Als Kundenstamm sind Stamm-, Dauer- oder Mehrfachkunden zu verstehen; wechselnde Kunden oder Laufkundschaft sind hierbei nicht zu bewerten. Bei langlebigen Produkten, die nur selten gekauft werden, können allerdings auch „Einmal-Kunden“ unter Umständen zu erfassen sein.

⁷⁸⁷ Siehe **K. Schmidt**, Handelsrecht, S. 741 f. und **B. Kaminski**, Steuerliche Verrechnungspreisprobleme im Rahmen von Vertriebsstrukturänderungen bei inländischen Vertriebstochtergesellschaften im internationalen Konzern, in: **H.-J. Kleineidam (Hrsg.)**, Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung, S. 671 f.

⁷⁸⁸ Vgl. auch § 89 b Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 HGB.

⁷⁸⁹ Vgl. **F. Roser**, Steuerfolgen unterschiedlicher Vertriebskonzepte, in: **D. J. Piltz, H. Schaumburg (Hrsg.)**, Steuerfolgen von Produktion und Vertrieb im Ausland, S. 581 f. sowie **H. Baumhoff, R. Bodenmüller**, Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 389 ff.

⁷⁹⁰ Siehe **B. Kaminski**, Steuerliche Verrechnungspreisprobleme im Rahmen von Vertriebsstrukturänderungen bei inländischen Vertriebstochtergesellschaften im internationalen Konzern, in: **H.-J. Kleineidam (Hrsg.)**, Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung, S. 669 f und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 293 ff.

⁷⁹¹ Vgl. § 362 Abs. 1 BGB.

⁷⁹² Siehe auch **E. Klunzinger**, Einführung in das bürgerliche Recht, S. 223.

⁷⁹³ Siehe dazu **Kapitel 6.1.2.2** dieser Arbeit.

⁷⁹⁴ Existieren gesetzliche oder vertragliche Kündigungsmöglichkeiten und –fristen, kann eine Funktion übertragen werden, ohne dass ein steuerlich relevanter Schadensersatzanspruch entsteht.

⁷⁹⁵ Siehe wiederum **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 1022 f.

7.3.3 Sonstige steuerrelevante Vorteilsgewährungen im Rahmen einer Funktionsverlagerung, die weder Wirtschaftsgüter noch schuldrechtliche Ansprüche darstellen

Die Ermittlung der Besteuerungsgrundlage der einzelnen Konzerngesellschaften richtet sich zwar grundsätzlich nach den zivilrechtlichen Gegebenheiten, folgt jedoch einer grundlegend anderen Zielsetzung⁷⁹⁶. Während das Zivilrecht den Schutz der Vertragsparteien verfolgt, strebt das Steuerrecht eine Steuerbemessung der einzelnen Gesellschaften ohne Rücksichtnahme auf die im Gesellschaftsverhältnis verankerten Einflussfaktoren an. Steuerbemessungsmaßstab ist somit immer der Fremdvergleichsgrundsatz. Daraus folgt zwangsläufig für die mit einer Funktionsverlagerung einhergehenden Vorgänge, dass zivilrechtliche Ansprüche zwar auf einer ersten Ebene zu bewerten sind, darüber hinaus aber auf einer zweiten Stufe die steuerlichen Anpassungen in Bezug auf den Fremdvergleichsgrundsatz zu erfassen sind⁷⁹⁷. Im Einzelnen sind im Rahmen dieser steuerlich bei der Funktionsverlagerung zu erfassenden Korrekturen zu prüfen:

- Die Überlassung von Geschäftschancen und Marktchancen: Hierbei tätigt die funktionsübernehmende Konzerngesellschaft künftig diejenigen Geschäfte, die ursprünglich der funktionsübertragenden Gesellschaft zugeordnet waren. Obwohl die Geschäftschance kein Wirtschaftsgut darstellt und nicht als solches übertragen wird, kann deren Weitergabe trotzdem zu einer Ausgleichspflicht führen, wenn der neue Funktionsträger durch seine Betätigung im Aufgabenbereich des bisherigen Funktionsträgers dessen Geschäftschancen nutzt und diese unter fremden Dritten nicht unentgeltlich überlassen worden wären. Diese Ausgleichspflicht gilt uneingeschränkt für alle zwischen beliebigen Konzerngesellschaften überlassenen Geschäftschancen. Hier ist jedoch kritisch anzumerken, dass Geschäftschancen nur schwer konkretisierbar und bewertbar sind, da sie oftmals bereits durch Wirtschaftsgüter wie Kundenstamm, Know-how oder Auftragsbestand ausgedrückt werden⁷⁹⁸ und andererseits grundsätzlich allen Marktteilnehmern offen stehen⁷⁹⁹. Werden daher andere steuerrelevante Wirtschaftsgüter gesondert übertragen, bleibt der Begriff der Geschäftschance dementsprechend inhaltsleer.
- Die Nutzung vorteilhafter Rahmenverträge und Beschaffungsrabatte: Die Übertragung von Beschaffungsfunktionen ermöglicht unter Umständen einer Konzerngesellschaft die Nutzung von bereits bestehenden Vergünstigungen bei den Beschaffungskonditionen⁸⁰⁰. Beschaffungsrabatte und Rahmenverträge werden somit von dem übernehmenden Funktionsträger wahrgenommen, was eben dann einer steuerrelevanten Vorteilsüberlassung gleichkommt, wenn die Vergünstigungen bereits

⁷⁹⁶ Vgl. dazu **H. Kuckhoff, R. Schreiber**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung aus Sicht der Betriebsprüfung, S. 323 sowie **M. Theisen**, Der Konzern – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, S. 561 f.

⁷⁹⁷ Vgl. **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 1026 f.

⁷⁹⁸ Zu den Kriterien der Konkretisierung, Zuordnung und Bewertung der Geschäftschancen siehe vertiefend **H. Baumhoff, R. Bodenmüller**, Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 393 ff., **N. Polley**, Wettbewerbsverbot und Geschäftschancenlehre, S. 132 ff. sowie **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 1029 f. und **M. Burkert**, Reallokation von betrieblichen Funktionen und Risiken im international tätigen Konzern, in: **H.-J. Kleineidam (Hrsg.)**, Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung, S. 520 f. sowie **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 300 ff.

⁷⁹⁹ Siehe **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 1028.

⁸⁰⁰ Vgl. **H. Tempelmeier**, Beschaffung und Logistik, S. 240 ff.

vor der Funktionsverlagerung mit den ursprünglichen Funktionsträgern bestanden und nicht als Resultat der Bündelung und Zentralisation der Funktion im Sinne von Größendegressionseffekten zu werten sind. Denn unter Fremdvergleichsgrundsätzen würde die Übertragung bestehender Rabatte nicht unentgeltlich erfolgen.

Da es sich bei den genannten Vorteilen nicht um Wirtschaftsgüter gemäß der Festlegung in Kapitel 7.3.1 dieser Arbeit handelt, kommen die Korrekturmaßnahmen nach den Regeln der verdeckten Einlage hier nicht in Frage. Vielmehr ist grundsätzlich eine Korrektur nach § 1 AStG anzuwenden⁸⁰¹, die uneingeschränkt den Fremdvergleichsgrundsatz als Maßstab hat und somit auch bei Funktionsverlagerungen auf untergeordnete Konzerneinheiten eine rein steuerliche Prüfung der Funktionsverlagerung möglich macht.

7.3.4 Konkurrenzverhältnis bei Verrechnungs- und Ausgleichspflichten

Die unter den drei Kriterien „Übertragung von Wirtschaftsgütern“, „Entstehung schuldrechtlicher Ansprüche“ und „Gewährung sonstiger Vorteile“ zusammengefassten Verrechnungs- und Ausgleichspflichten können grundsätzlich gleichzeitig vorliegen, sind aber dann ihrer Höhe nach nicht zwingend identisch. Konkurrenzsituationen sind ferner sowohl innerhalb eines der drei Kriterien als auch zwischen diesen zu berücksichtigen. Daher gilt es festzulegen, wie ein mögliches Konkurrenzverhältnis steuerrechtlich zu bewerten ist. Da die steuerrechtliche Beurteilung der Leistungsbeziehungen im Gesamtkonzern stets auf Basis des Fremdvergleichsgrundsatzes erfolgt, wird in erster Linie nach einer Übertragung von Wirtschaftsgütern oder der Entstehung schuldrechtlicher Ansprüche gesucht. Nur wenn bei der Bewertung übertragener Wirtschaftsgüter und entstandener schuldrechtlicher Ansprüche der Fremdvergleich nicht hinreichend angewendet werden kann, kommt eine weitergehende, ergänzende steuerliche Korrektur aufgrund einer Vorteilsgewährung in Frage⁸⁰².

Unter fremden Dritten würden diesbezüglich alle einzelnen zivilrechtlichen Ansprüche geltend gemacht und zudem alle übertragenen Wirtschaftsgüter vergütet werden. Somit sind die aus diesen Aspekten resultierenden Verrechnungspflichten grundsätzlich nebeneinander anwendbar. Deckt hierbei allerdings die Verrechnung eines Wirtschaftsgutes einen gegebenenfalls gleichzeitig daraus resultierenden schuldrechtlichen Ausgleichsanspruch mit ab⁸⁰³, so ist infolge des höheren Wertes nur das Wirtschaftsgut steuerlich zu berücksichtigen⁸⁰⁴; nicht aber der gleichzeitig aus dessen Übertragung resultierende schuldrechtliche Ausgleichsanspruch.

7.4 Die Leistungsverrechnung im internationalen Konzern während und nach einer konzernierenden Funktionsverlagerung

Eine Bewertung steuerlicher Aspekte der Leistungsverrechnung muss seitens des Konzerns sowohl während der Umsetzung einer Funktionsverlagerung, d.h. zum Zeitpunkt der

⁸⁰¹ Zu den hierbei zugrunde liegenden Kriterien siehe **Kapitel 7.3.2** dieser Arbeit.

⁸⁰² Siehe **B. Kaminski**, Steuerliche Verrechnungspreisprobleme im Rahmen von Vertriebsstrukturänderungen bei inländischen Vertriebstochtergesellschaften im internationalen Konzern, in: **H.-J. Kleinedam (Hrsg.)**, Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung, S. 675.

⁸⁰³ Vgl. **T. Borstell**, Verrechnungspreisprobleme bei Funktionsverlagerungen, in: **N. Herzig, M. Güntel, U. Niemann (Hrsg.)**, Bericht über den 53. Fachkongress der Steuerberater, S. 212 und S. 219.

⁸⁰⁴ So zum Beispiel bei der Überführung des Wirtschaftsguts „Kundenstamm“, wo gleichzeitig ein schuldrechtlicher Anspruch nach § 89 b HGB entsteht. Vgl. vertiefend **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 311 ff.

Funktionsübertragung, als auch nach der Durchführung der Funktionsverlagerung, d.h. innerhalb der laufenden konzerninternen Leistungsbeziehungen, erfolgen. Folglich sind auch solche innerbetrieblichen Leistungsverrechnungen nach der Funktionsübertragung in eine Betrachtung miteinzubeziehen, die durch den Vorgang der Funktionsübertragung beeinflusst werden⁸⁰⁵. Denn infolge der Funktionsverlagerung nimmt der konzerninterne Lieferungs- und Leistungsverkehr zwischen den Gesellschaften regelmäßig an Umfang zu. Damit wächst auch die Relevanz der Leistungsverrechnungspraktiken sowie der zugrunde gelegten Verrechnungspreise zwischen den Konzerngesellschaften für die Ermittlung der Steuerbemessungsgrundlagen und der Steuerbelastung der einzelnen Konzerngesellschaften. Denn mit der Ausgestaltung eines konzerninternen Verrechnungspreissystems werden Zeitpunkt, Ort und Höhe der Gewinnentstehung und der damit verbundenen Besteuerung determiniert, was aufgrund der steuerminimierenden Intention der Konzerne bei der Gestaltung der Verrechnungspreise oftmals staatlicher Korrekturen bedarf. Die Verrechnungspreisbestimmung basiert auf den Funktionen der einzelnen Konzerngesellschaften und darüber hinaus auf der Art und Weise der Leistungserbringung der Funktion. Bei den nach der Funktionsübertragung entstehenden Leistungsbeziehungen ist dazu festzulegen, ob es sich bei der Funktionsausübung um eine Dienstleistung oder aber den An- und Verkauf bzw. die Weiterverarbeitung von Produkten handelt⁸⁰⁶. Dementsprechend bestimmt sich dann der Gewinn der entsprechenden Gesellschaft einerseits als Handels- bzw. Produktionsspanne oder andererseits als Dienstleistungsentgelt. Die Vorgehensweisen und Hintergründe bei der Ermittlung von Verrechnungspreisen sowie deren Anwendbarkeit sollen im folgenden Abschnitt näher erläutert werden. Diese besitzen sowohl zum Zeitpunkt der Funktionsverlagerung als auch für den konzerninternen Leistungsaustausch nach der Funktionsverlagerung Gültigkeit.

7.4.1 Ermittlung von Verrechnungspreisen für konzerninterne Leistungsbeziehungen

Die Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes setzt voraus, dass der wirtschaftliche Erfolg des gesamten Konzernverbands veranlassungsgerecht auf die einzelnen Konzerngesellschaften verteilt werden kann. Dazu müssen die Konzerngesellschaften die im Rahmen ihrer Funktion erbrachten Leistungen wie fremde Dritte unter reellen – am Markt belegbaren – Preisen untereinander abrechnen. Eine gerechte Zuordnung des jeweiligen Anteils am Erfolg zu einzelnen, an der gemeinsamen Wertschöpfung beteiligten Konzerneinheiten ist jedoch praktisch nur unvollkommen umsetzbar, da die Beiträge einzelner Funktionen zum Gesamtergebnis des Konzerns in der Regel nicht isoliert mess- und bewertbar sind. Denn einzelne Funktionen bedürfen zwingend der Ergänzung durch andere Funktionen und sind isoliert betrachtet wenig aussagekräftig⁸⁰⁷. Des weiteren ist auch eine verursachergerechte Aufteilung der Effekte, die sich aus der Kombination der

⁸⁰⁵ Siehe auch **H. Baumhoff, R. Bodenmüller**, Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 365 ff., **A. Oestreicher**, Konzern-Gewinnabgrenzung, S. 25 ff. und **T. Borstell**, Verrechnungspreispolitik bei konzerninternen Lieferungsbeziehungen, in: **S. Grotherr (Hrsg.)**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 343 ff. sowie **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 264 ff.

⁸⁰⁶ Vgl. **H. Baumhoff**, Eigenproduzent versus Lohnveredler, in: **D.J. Piltz, H. Schaumburg (Hrsg.)**, Steuerfolgen von Produktion und Vertrieb im Ausland, S. 58 f.

⁸⁰⁷ Siehe dazu auch die Ausführungen in **Kapitel 3.2.2** dieser Arbeit.

unterschiedlichen Funktionen und Tätigkeiten ergeben, nicht möglich⁸⁰⁸. Damit stellt der Versuch, die zur Determinierung nationaler Besteuerungsansprüche durchzuführende Erfolgszuordnung anhand fremdüblicher Leistungsverrechnung vorzunehmen, lediglich insofern eine anerkannte Vorgehensweise dar, als dass er eine akzeptable Näherung für die einzelnen, praktisch nicht bestimmbareren Erfolgsbeiträge ergibt⁸⁰⁹.

Eine Konkretisierung des Fremdvergleichs kann dazu anhand verschiedener zur Verfügung stehender Verrechnungspreismethoden erfolgen. Dabei sind alle Transaktionen gesondert zu berechnen; eine zusammenfassende Abrechnung für die Übertragung einer Funktion ist folglich nicht möglich, da sie unter fremden Dritten nur beim Erwerb von eigenständigen Sachgesamtheiten üblich ist – so zum Beispiel beim Erwerb ganzer Unternehmen.

7.4.1.1 Transaktionsbezogene Standardmethoden zur Bestimmung der Verrechnungspreise

Zur Leistungsverrechnung kommen nur geschäftsfallbezogene Verrechnungspreismethoden zur Anwendung, die zur Preisermittlung auf die Einzeltransaktion zurückgreifen. Im Einzelnen lassen sich drei Standardmethoden und zwei transaktionsbezogenen Schätzmethoden unterscheiden. Zu den Standardmethoden zählen die

- Preisvergleichsmethode: Die Preisvergleichsmethode setzt für die konzerninternen Leistungen denjenigen Preis an, der bei vergleichbaren Geschäften unter Beteiligung unabhängiger Parteien am freien Markt tatsächlich zu beobachten wäre⁸¹⁰. Der so entstandene Referenzwert kann sich aus einem inneren Preisvergleich ergeben, den das betroffene Konzernunternehmen gegenüber Dritten berechnet hätte. Alternativ dazu kann nach dem äußeren Preisvergleich derjenige Preis herangezogen werden, den zwei fremde Unternehmen untereinander vereinbaren würden⁸¹¹. Bei der Funktionsverlagerung kommt der Preisvergleichsmethode dann eine große Bedeutung zu, wenn für gebrauchte Wirtschaftsgüter, die überführt werden sollen, ein transparenter Gebrauchtgütermarkt besteht. Daneben lassen sich im Einzelfall für übertragbare immaterielle Wirtschaftsgüter wie Know-how Vergleichspreise aus branchenüblichen Bewertungsverfahren gewinnen, die auch für eine Preisbildung unter Fremden herangezogen werden. Je spezifischer aber insbesondere Funktionen sind, desto schwieriger wird es, aussagekräftige Vergleichsmaßstäbe am freien Markt zu finden.
- Wiederverkaufspreismethode: Bei Zugrundelegung der Wiederverkaufspreismethode wird der Verrechnungspreis durch Rückrechnen bestimmt⁸¹². Als Ausgangspunkt dient der Veräußerungspreis, den ein Konzernunternehmen für sein Produkt am Markt erzielt. Von diesem werden dann die Aufwendungen und ein entsprechender Gewinnaufschlag abgezogen, so dass ein Einkaufspreis für den konzerninternen Warenbezug verbleibt, der dem Fremdvergleichsgrundsatz genügt. Da allerdings

⁸⁰⁸ Siehe dazu **A. Oestreicher**, Konzern-Gewinnabgrenzung, S. 21 ff. und **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 945, ferner **J. Wolf**, Strategie und Struktur 1955-1995: Ein Kapitel deutscher nationaler und internationaler Unternehmen, S. 97 ff.

⁸⁰⁹ Vgl. **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 868 ff.

⁸¹⁰ Siehe **H. Baumhoff**, Abschnitt C, in: **J. M. Mössner (Hrsg.)**, Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 312 ff. und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 266 f.

⁸¹¹ Vgl. auch **W. Allichhammer**, Die Preisvergleichsmethode, in: **J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)**, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, S. 109 ff.

⁸¹² Siehe **H. Baumhoff**, Abschnitt C, in: **J. M. Mössner (Hrsg.)**, Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 314 ff. und **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 267 f.

insbesondere die Bestimmung des angemessenen Gewinnaufschlags, für die zudem Vergleichsdaten benötigt werden⁸¹³, einen Ermessensspielraum gewährt, wird die Preisbestimmung nach dieser Methode mit zunehmendem Abstand einer Konzerngesellschaft und der von dieser ausgeübten Funktion vom Absatzmarkt immer ungenauer⁸¹⁴. Mit steigender Anzahl der beteiligten Konzerngesellschaften und der internen Verarbeitungsschritte, die ein Produkt noch bis zum Absatz an fremde Dritte durchlaufen muss, verlieren die ermittelten Preise folglich an Aussagekraft. Daher ist die Wiederverkaufspreismethode vor allem zur Verrechnungspreisermittlung für Gesellschaften geeignet, die in der Wertschöpfungskette im Konzern eine absatzmarktnahe Position einnehmen⁸¹⁵.

- **Kostenaufschlagsmethode:** Die Ermittlung eines fremdüblichen Verrechnungspreises nach der Kostenaufschlagsmethode erfolgt, indem zu den Selbstkosten der betreffenden Leistung ein angemessener Gewinnaufschlag addiert wird⁸¹⁶. Doch auch hierbei sind für die Festlegung eines branchen- oder betriebsüblichen Gewinnaufschlags, der die von der Gesellschaft wahrgenommene Funktion widerspiegeln soll, Vergleichsdaten notwendig. Dementsprechend muss die betrachtete Funktion entweder gegenüber fremden Dritten erbracht werden oder es müssen andere Unternehmen existieren, die dieselbe Funktion am Markt anbieten. Problematisch gestaltet sich ferner die Bestimmung der Kostenbasis⁸¹⁷, wenn Fremdvergleichspreise für die im Rahmen der Funktionsverlagerung übertragenen Wirtschaftsgüter ermittelt werden sollen. Die durch Erstellung immaterieller Wirtschaftsgüter wie Know-how oder Kundenstamm verursachten Kosten sind nahezu ausschließlich Gemeinkosten und lassen sich nicht direkt den einzelnen Konzerngesellschaften zuordnen. Werden zudem lediglich spezifische Funktionen verlagert, die ausschließlich innerhalb des Konzerns zu erbringen sind, wird sich hierfür häufig kein vergleichbarer Gewinnaufschlag am Markt ermitteln lassen.

7.4.1.2 Transaktionsbezogene Schätzmethode zur Bestimmung der Verrechnungspreise

Neben den drei genannten Standardmethoden sind auch die beiden transaktionsbezogenen Schätzmethode zu berücksichtigen. Diese sollten nur dann angewendet werden, wenn die Standardmethoden mangels Datenbasis nicht anwendbar sind oder – etwa infolge starker Verflechtungen und Wechselbeziehungen konzerninterner Geschäfte – keine hinreichend verlässlichen Ergebnisse liefern⁸¹⁸.

⁸¹³ Vgl. **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 928, **H. Mitsch**, Die Wiederverkaufspreismethode, in: **J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)**, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, S. 123 f.

⁸¹⁴ Siehe **H. Baumhoff**, Abschnitt C, in: **J. M. Mössner (Hrsg.)**, Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 317.

⁸¹⁵ Vgl. **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 931 und **H. Baumhoff**, Abschnitt C, in: **J. M. Mössner (Hrsg.)**, Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 317.

⁸¹⁶ Siehe dazu **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 931, sowie **H. Baumhoff**, Abschnitt C, in: **J. M. Mössner (Hrsg.)**, Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 318 ff..

⁸¹⁷ Siehe **K. Pflieger**, Die Kostenaufschlagsmethode, in: **J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)**, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, S. 140 f.

⁸¹⁸ Siehe **H. Baumhoff**, Abschnitt C, in: **J. M. Mössner (Hrsg.)**, Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 334 ff. und des weiteren **B. Kaminski**, Verrechnungspreisbestimmung bei fehlendem Fremdvergleichspreis, S. 134 f. sowie vertiefend **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 270 ff.

- **Gewinnaufteilungsmethode:** Der erwirtschaftete Gewinn aus einer einzelnen Außentransaktion wird auf alle beteiligten Konzerngesellschaften aufgeteilt. Der aufzuteilende Gesamtgewinn ergibt sich dabei aus Konzernverkaufserlös abzüglich des Konzernaufwands⁸¹⁹. Ausschlaggebend für die Verteilung des Gewinns sind die von den einzelnen Konzerngesellschaften wahrgenommenen Funktionen sowie der darin enthaltene Kapitaleinsatz und die übernommenen Risiken. Dazu sind die Funktionen und deren Beitrag zum Gesamtgewinn marktüblich zu bewerten, so dass folglich auch für die Gewinnaufteilungsmethode externe Daten am Markt erhoben werden müssen; fehlende Informationen sind durch einen hypothetischen Fremdvergleich zu ersetzen. Der Gewinnaufschlagsmethode kommt folglich dann die größte Bedeutung zu, wenn im Konzern eine starke vertikale Arbeitsteilung vorliegt, so dass die einzelnen Gesellschaften sehr spezifische, am Markt meist nicht isoliert messbare Tätigkeiten wahrnehmen, die zudem stark in den Gesamtprozess der Wertschöpfung integriert und eng miteinander verbunden sind⁸²⁰. Ein solcher Zustand wird in der Regel das Ergebnis einer dezentralisierenden Funktionsverlagerung sein, bei der ursprünglich zusammenhängende Tätigkeitsbereiche auf mehrere Gesellschaften verteilt werden. Darüber hinaus erweist sich die Gewinnaufteilungsmethode nach der Funktionsübertragung als besonders geeignet, um die Verlagerung und Nutzung immaterieller Werte, für die keine Vergleichsdaten existieren, bei der Gewinnzuordnung auf die Konzerngesellschaften mit einzubeziehen⁸²¹.
- **Nettomargenmethode:** Im Rahmen der Nettomargenmethode wird eine Relation zwischen dem Nettogewinn aus einer konzerninternen Transaktion und einer betriebswirtschaftlichen Bezugsgröße gebildet⁸²². Liegt das Ergebnis unter demjenigen Wert, der sich aus den Geschäften des Konzerns mit Dritten oder zwischen zwei fremden Parteien ergeben würde, so sind die Verrechnungspreise zu erhöhen, bis der leistungserbringenden Konzerngesellschaft ein angemessener Nettogewinn verbleibt⁸²³. Die Nettomargenmethode ähnelt in ihrer Vorgehensweise der Kostenaufschlags- und der Wiederverkaufspreismethode, da auch hier der Verrechnungspreis vor allem über einen marktüblichen Gewinnaufschlag⁸²⁴ bestimmt wird.

Aufgrund der unmittelbaren Umsetzung des Fremdvergleichsgrundsatzes sind die Standardmethoden bei der Leistungsverrechnung zu bevorzugen, sofern die hierfür erforderlichen Daten in hinreichender Qualität verfügbar sind. Innerhalb der Standardmethoden steht die Auswahl einer bestimmten Verrechnungspreismethode allerdings im Ermessen des Steuerpflichtigen. Zu beachten ist dabei aber, dass mit der Methodenauswahl unter Umständen weitere steuerliche Folgen einhergehen. So beeinflusst zum Beispiel die Wahl der Kostenaufschlagsmethode die Unabhängigkeit der betroffenen Konzerngesellschaft, da sie zu einer sicheren Gewinnentstehung und damit zu einem Entzug des Unternehmerrisikos führt. Dies kann soweit gehen, dass die Gesellschaft nicht mehr als unabhängig sondern nur noch als Vertreterbetriebsstätte gesehen wird.

⁸¹⁹ Siehe dazu **A. Stefaner**, Die Gewinnteilungsmethode, in: **J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)**, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, S. 164 ff.

⁸²⁰ Siehe dazu **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 937 ff.

⁸²¹ Vgl. nochmals **A. Stefaner**, Die Gewinnteilungsmethode, in: **J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)**, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, S. 166.

⁸²² So etwa Indikator-Größen wie Umsatz, Kosten oder eingesetztes Kapital etc.

⁸²³ Vgl. **B. Kaminski**, Verrechnungspreisbestimmung bei fehlendem Fremdvergleichspreis, S. 135 ff.

⁸²⁴ Siehe dazu **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 939.

7.4.2 Besondere Aspekte der Leistungsverrechnung – Möglichkeiten des internen Ausgleichs von vorteilhaften Funktionsverlagerungen ohne steuerliche Korrekturmaßnahmen

Im Rahmen einer Funktionsverlagerung gilt es zu klären, ob einzelne, unangemessen niedrig vergütete und nachteilige Transaktionen mit entsprechend vorteilhaften Geschäften ausgeglichen werden können, ohne dass eine steuerliche Korrektur ermöglicht wird. Besonders von Bedeutung ist dabei, ob die im Zeitpunkt der Funktionsübertragung verlagerten oder zur Nutzung überlassenen Wirtschaftsgüter, entstandenen Ansprüche und sonstigen Vorteile nicht damit angemessen zu entgelten und auszugleichen sind, dass im Gegenzug von der bevorteilten Konzerngesellschaft Leistungen zu günstigen Konditionen bezogen werden können oder aber den Konzerngesellschaften Kosten durch die Funktionsübernahme entstehen, die als ertragsmindernd zu berücksichtigen sind.

7.4.2.1 Vorteilsausgleich durch Verrechnung mit nachfolgenden Transaktionen

Obwohl nach den Grundsätzen der Korrektur- und Verrechnungsvorschriften jede konzerninterne Leistung einzeln abzurechnen und somit einer steuerlichen Korrektur zugänglich ist, wird unter bestimmten Voraussetzung ein Vorteilsausgleich zwischen einzelnen Konzerngesellschaften akzeptiert. Maßgeblich ist hierbei wiederum der Fremdvergleichsgrundsatz, d.h. auch voneinander unabhängige Unternehmen hätten am externen Markt ein nachteiliges Geschäft in der Erwartung eines Ausgleichs durch eine vorteilbringende Transaktion durchgeführt. Ein Vorteilsausgleich setzt somit zwingend die Quantifizierbarkeit einzelner Geschäftsvorfälle voraus. Ferner muss die Festlegung und Sicherung des Ausgleichs dem Grunde und der Höhe nach schon beim Abschluss des nachteiligen Geschäfts erfolgen, wie es auch auf dem externen Markt passieren würde⁸²⁵. Des weiteren sind nur solche Geschäfte einem Ausgleich zugänglich, die auf zweiseitigen Vertragsbeziehungen beruhen. Ein Vorteilsausgleich über eine Gruppe von Konzerngesellschaften kommt deshalb nicht in Frage. Daraus folgt, dass bei den schuldrechtlichen Ersatzansprüchen ein Vorteilsausgleich unter Umständen scheitern kann, weil die funktionsübernehmende Gesellschaft nicht selbst zahlungspflichtig ist, sondern die funktionsauslagernde Gesellschaft, die bestehende Verträge kündigt. In einem solchen Dreiecksverhältnis wäre kein Vorteilsausgleich möglich⁸²⁶.

Ein innerer Zusammenhang der ausgleichsfähigen Transaktionen wird jedoch nicht gefordert; vielmehr ist ein Vorteilsausgleich generell nur bei solchen Geschäften notwendig und möglich, die keinen Zusammenhang besitzen. Denn Vor- und Nachteile aus einem unter wirtschaftlichen Aspekten einheitlichen Rechtsgeschäft gleichen sich ohne weitere Voraussetzungen aus, da nur das Rechtsgeschäft in seiner Gesamtheit einer Angemessenheitsprüfung unterzogen wird. Die genannten Rahmenbedingungen sollen gewährleisten, dass eine tatsächliche Kompensation des nachteiligen Geschäfts vollzogen wird, was regelmäßig auch durch eine schriftliche Fixierung des zu erwartenden Vorteils erfolgt⁸²⁷.

⁸²⁵ Vgl. O. Jacobs, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 682.

⁸²⁶ Siehe auch V. Schüler, Vergleich der OECD-Verrechnungspreisrichtlinien mit den deutschen Verwaltungsgrundsätzen, in: J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.), Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, S. 421 f. und F. Eisele, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 353 ff.

⁸²⁷ Siehe H. Baumhoff, Abschnitt C, in: J. M. Mössner (Hrsg.), Steuerrecht international tätiger Unternehmen, S. 369 f.

7.4.2.2 Ausgleich durch Weitergabe von Synergieeffekten

Bedeutsames Motiv einer konzernierenden Funktionsverlagerung ist die Erschließung von Standortvorteilen, Größenvorteilen und Synergieeffekten auf Seiten der funktionsübernehmenden Konzerngesellschaft⁸²⁸. Im Rahmen der Leistungsverrechnung dieser Gesellschaft besteht die Möglichkeit, diese Effekte/Kostenersparnisse durch entsprechend niedrigere Verrechnungspreise an die konzerninternen Abnehmer der Leistungen, d.h. an andere Konzerngesellschaften, insbesondere die funktionsabgebende Gesellschaft, weiterzugeben⁸²⁹. Die Zuordnung von Standortvorteilen, Größen- und Synergieeffekten hat wiederum nach dem Fremdvergleichsprinzip zu erfolgen⁸³⁰. Dazu nun ein Beispiel: Mehrere Konzerngesellschaften, die bisher ihre Rohstoffe jeweils selbst und ohne Nutzung von Mengenrabatten beschafft haben, bündeln ihre Beschaffungsaktivitäten durch eine Funktionsübertragung in einer selbstständigen Beschaffungsgesellschaft. Diese erhält von den Lieferanten aufgrund der hohen Abnahmemengen folglich Mengenrabatte und wird kurzfristiger beliefert, was sich auch positiv auf die Lagerhaltungskosten auswirkt. Die einzelnen Konzerngesellschaften, die ursprünglich zu geringe Mengen abgenommen haben, um von den Lieferanten einen Rabatt eingeräumt zu bekommen, profitieren nun trotz unveränderter eigener konzerninterner Abnahmemenge von diesen Größenvorteilen, da die Beschaffungsgesellschaft Rabatte und Kostenersparnisse bei der Lagerhaltung in die konzerninternen Verrechnungspreise einbringt und somit an die anderen Gesellschaften weitergibt.

Die Aufteilung der Vorteile bzw. der Umfang der Weitergabe von Vorteilen erfolgt grundsätzlich in Abhängigkeit von der Marktsituation⁸³¹ und von der individuellen wirtschaftlichen Stellung⁸³² der beteiligten Gesellschaften, wie es auch unter fremden Dritten zu beobachten wäre.

7.4.2.3 Verrechnung mit Aufwendungen für Management- und Koordinationsleistungen

Geht mit einer Funktionsverlagerung eine Dezentralisierung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen einher, so dass einzelne Funktionen von unterschiedlichen Konzerngesellschaften ausgeführt werden, begründet dies in der Regel einen konzernweiten Koordinierungs- und Managementbedarf, um aus den einzelnen Funktionen eine am Markt verwertbare Leistung zu erzeugen. Es stellt sich daher zwangsläufig die Frage nach der Verrechenbarkeit von Management- und Koordinationsaufwendungen im Konzernverbund. Koordinationsleistungen dienen der horizontalen Abstimmung der Tätigkeiten verschiedener Konzernuntergesellschaften, der vertikalen Abstimmung zwischen Konzernober- und Konzernuntergesellschaften sowie der zentralen, integrativen Abstimmung mit den Konzernzielen und -strategien⁸³³. Managementleistungen werden in erster Linie von der Konzernobergesellschaft erbracht, um die untergeordneten Konzerngesellschaften zu unterstützen und zu lenken. Daneben werden aber auch Kontrollfunktionen im Rahmen der Kosten- und Qualitätskontrolle sowie die Überwachung der einzelnen Gesellschaften

⁸²⁸ Siehe dazu auch **Kapitel 5.2.1.2** dieser Arbeit sowie wiederum **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 362 ff.

⁸²⁹ Vgl. **B. Kaminski**, Verrechnungspreisbestimmung bei fehlendem Fremdvergleichspreis, S. 134 f.

⁸³⁰ Siehe **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 875 ff. und **H. Kuckhoff, R. Schreiber**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung aus Sicht der Betriebsprüfung, S. 329.

⁸³¹ Einflussgrößen sind Wettbewerbsbedingungen, Angebots- oder Nachfrageüberhang, etc.

⁸³² Einflussgrößen sind Produktqualität, Image und Markenname, etc.

⁸³³ Vgl. wiederum **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 914 f.

wahrgenommen⁸³⁴. Bei der Beurteilung dieser Leistungen dem Grunde und ihrer Höhe nach werden wiederum die allgemeinen Grundsätze der Dienstleistungsverrechnung im Konzern herangezogen. Bezüglich der Verrechenbarkeit dem Grunde nach muss zwischen dem Gesellschaftsinteresse und dem Gesellschafterinteresse differenziert werden. Ersteres erstreckt sich auch auf das Interesse der funktionsübernehmenden Gesellschaft, da dieser Vorteile und Nutzen aus der übernommenen Funktion zukommen. Folglich kann hier grundsätzlich eine Verrechnung nach dem Fremdvergleichsprinzip angewendet werden. Eine Verrechnung von Dienstleistungen im Gesellschafterinteresse kommt dagegen mangels betrieblicher Veranlassung durch die funktionsübernehmende Gesellschaft nicht in Betracht; somit sind die entsprechenden Leistungen von den Gesellschaftern zu tragen. Management- und Koordinationsleistungen sind folglich immer dann verrechnungspflichtig, wenn sie die Geschäftsführung der funktionsübertragenden Gesellschaft begünstigen, indem sie diese von bestimmten Aufgaben entlasten⁸³⁵. Ein umfassendes Konzernmanagement kann dagegen nicht mit Untergesellschaften verrechnet werden, da es sich hierbei um eine konzernkonstituierende Zentralaufgabe der Obergesellschaft handelt. Ebenso ist die zentrale Koordination, insbesondere die Implementierung einer Konzernstrategie und die Abstimmung mit den Konzernzielen zur Nutzung von Verbundeffekten, eindeutig durch die Obergesellschaft dominiert und somit nicht mit einzelnen Untergesellschaften verrechenbar. Kontrollleistungen im Rahmen der Managementtätigkeiten sind ebenfalls nur dann zu verrechnen, wenn es sich nicht um Kontrollen im ausschließlichen Interesse der Muttergesellschaft handelt⁸³⁶. Gehören allerdings spezifische Kontrollfunktionen wie die Qualitätskontrolle, die Überwachung der Herstellungs- und Vertriebsprozesse und die Kostenkontrolle zum Aufgabenbereich einer Beschaffungs-, Produktions- oder Vertriebsgesellschaft, so besteht für entsprechend erbrachte Leistungen eine Verrechnungsmöglichkeit.

Die vorhergehenden Erörterungen haben insbesondere zwei steuerrechtliche Problembereiche der Funktionsverlagerung im Konzernverbund aufgezeigt. So sind zum Zeitpunkt der Funktionsübertragung generell die Verrechenbarkeit der einzelnen Vorgänge sowie die unterschiedlichen Korrekturmöglichkeiten bei unangemessen vergüteten konzerninternen Leistungen zu berücksichtigen. Daneben ergeben sich aber auch nach einer Funktionsverlagerung Einzelprobleme im Zuge der laufenden Leistungsverrechnung, wobei vor allem eine Ausgleichsfähigkeit nachteiliger Leistungen zu prüfen ist. Nachdem somit die gesellschafts- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen und Auswirkungen hinsichtlich des Vorgangs und im Zeitpunkt einer konzernierenden Funktionsübertragung analysiert wurden, gilt es im nachfolgenden Kapitel zu klären, welchen Einfluss die unterschiedlichen Rechtsformen sowie die Gruppenstruktur des Konzernverbundes als Konsequenz der Funktionsverlagerung auf die ökonomische und organisationsstrukturelle Gestaltung eines Konzerns nehmen können. Dazu müssen die Gestaltungspotentiale ausgewählter Rechtsformen und Strukturierungsalternativen im Hinblick auf die ökonomische Bedeutung einzelner gesellschafts- und steuerrechtlicher Auswirkungen untersucht werden, um Vorteile und Risiken der Rechtsformwahl im Konzernverbund aufzuzeigen.

⁸³⁴ Vgl. auch **F. Wurm**, die Einschaltung konzernbezogener Dienstleistungsgesellschaften beim Aufbau internationaler Konzerne, in: **L. Fischer (Hrsg.)**, Internationaler Unternehmenskauf und -zusammenschluss im Steuerrecht, S. 66 ff. sowie **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 358 ff.

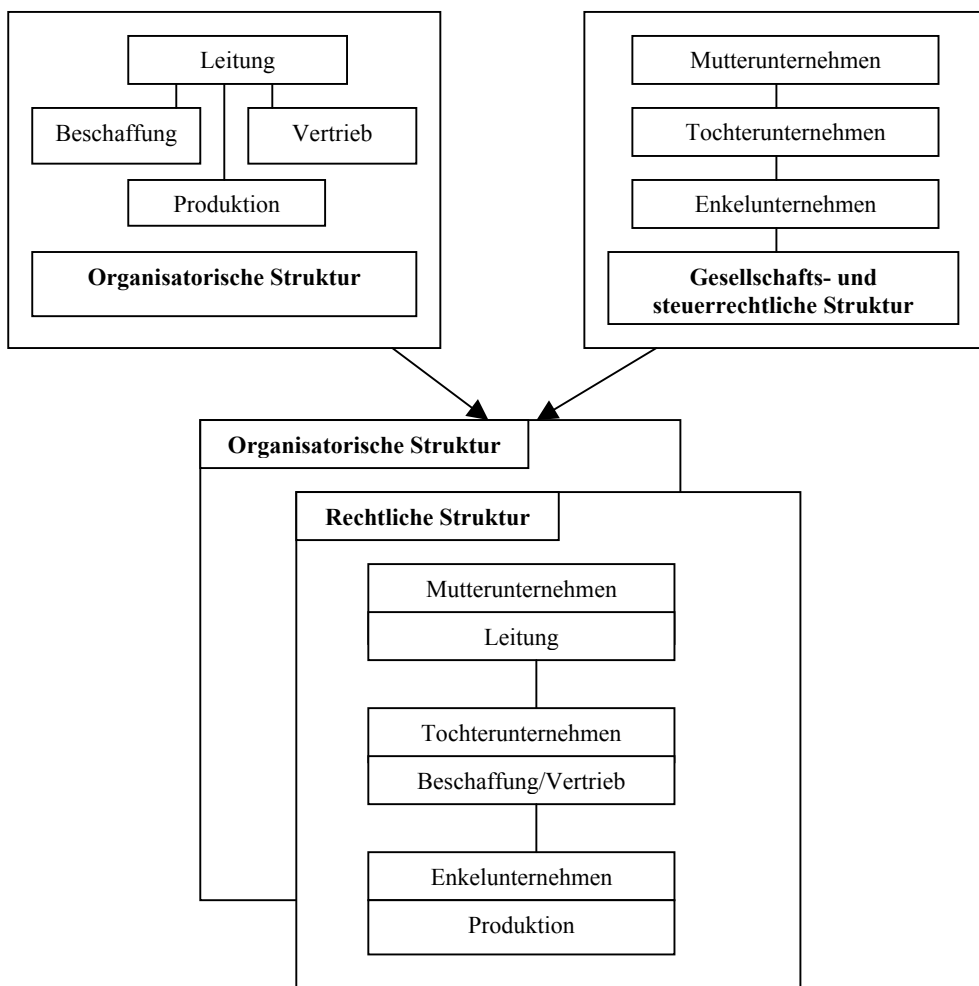
⁸³⁵ Vgl. wiederum **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 914 f.

⁸³⁶ Siehe **H. Baumhoff**, Verrechnungspreise von Dienstleistungen, in: **H. Schaumburg (Hrsg.)**, Internationale Verrechnungspreise zwischen Kapitalgesellschaften, S. 34.

8 Organisatorische Gestaltungsaspekte der Konzernierung – Rechtliche und steuerrechtliche Auswirkungen der Ausgestaltung der Konzernstruktur

Die theoretischen Ausführungen zu den gesetzlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Gestaltungsaspekten des Konzernierungsvorgangs bilden die Grundlage für strukturpolitische Steuerungsinstrumente und damit für die nun folgende Untersuchung der daraus resultierenden rechtlichen Gliederung eines Konzernverbundes im Rahmen der Rechtsform- und Rechtsstrukturwahl. Denn mit der Bildung eines Konzerns kommt es zu einer Transformation der durch das Gesellschaftsrecht vorgegebenen Unternehmensverfassung, die Konsequenzen sowohl für die Organzuständigkeiten als auch für die rechtlichen Mindestanforderungen an die Binnenorganisation des Unternehmens hat, so dass eine Analyse des Untersuchungsobjektes „Konzern“ ohne die Berücksichtigung rechtlicher Aspekte der Konzernorganisation nicht problemadäquat ist⁸³⁷.

Abbildung 37: Organisation als Ergebnis der Kombination rechtlicher und organisatorisch-struktureller Gestaltungselemente



Quelle: In Anlehnung an **F. Eisele**, Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung, S. 30.

⁸³⁷ Siehe dazu **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 99.

Daher soll es nun um jene Folgewirkungen gehen, die aus der gewählten Rechtsform der rechtlich selbstständigen Funktionsträger sowie aus deren rechtlich-organisatorischer Einbindung in den Konzernverbund resultieren. Die Organisation eines Konzerns wird, wie in Abbildung 37 dargestellt, durch zwei sich überlagernde Ebenen festgelegt – die organisatorische und die rechtliche Struktur⁸³⁸ der Funktionsausgestaltung. Für die Ausgestaltung des Funktionsträgers ist somit sowohl dessen instrumentale, innere Struktur als auch dessen äußerlich-formale, rechtliche Struktur zu bestimmen; dabei lassen sich die denkbaren organisatorischen Strukturen jeweils mit den unterschiedlichen rechtlichen Strukturen kombinieren.

Die rechtlichen und steuerrechtlichen Strukturen eines Konzerns legen fest, in welcher Rechtsform das Gebilde selbst und seine einzelnen Untergesellschaften im Geschäftsverkehr nach außen hin auftreten bzw. wie die Untergesellschaften des Konzerns rechtlich und kapitalmäßig mit der Konzernzentrale – aber auch untereinander – verbunden sind⁸³⁹. Da die unterschiedlichen rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Konzernstrukturen einerseits Auswirkungen auf die Ansprüche der Interessensgruppen der einzelnen Konzerngesellschaften haben, andererseits aber auch die Intensität und Möglichkeiten der Einflussnahme regeln, die ein herrschendes Unternehmen gegenüber den abhängigen Tochtergesellschaften geltend machen kann, müssen sie in Untersuchungen zu einer „Theorie der Konzerne“ explizit berücksichtigt werden. Denn diese Zusammenhänge und Einflussgrößen werden bereits indirekt in den dargestellten theoretischen Erklärungsansätzen zu den Motiven der Konzernentstehung, insbesondere den koalitionstheoretischen Ansätzen sowie den Ausführungen zur Transaktionskosten- und Agency-Theorie, unterstellt⁸⁴⁰. Es ist offensichtlich, dass die Rechtsform einer Konzerngesellschaft als Symbol der Vielfalt im Konzernverbund die Entstehung eines spezifischen Eigeninteresses der Gesellschaften und somit die Schwierigkeiten einer konzernweiten Steuerung und Koordination durch die Konzernobergesellschaft fördern kann⁸⁴¹. Aus der Tatsache, dass das deutsche Konzernrecht in erster Linie dem Schutz der Anspruchsgruppen dient, ergeben sich verschiedene Rechtspositionen für die Leitungen der Tochtergesellschaften, die als „Abwehrrechte“ gegenüber der Konzernführung eingesetzt werden können⁸⁴². So ermöglicht eine eigenständige Rechtsform die Bildung von Aufsichtsgremien, die sich als Filter zwischen Konzernleitung und Konzerneinheiten schieben können. Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn diese Aufsichtsgremien mitbestimmt sind und Kontroll- und Vetokompetenzen besitzen. Mit einer eigenständigen Rechtsform ist grundsätzlich aber auch eine Verbesserung der Koalitionsmöglichkeiten mit konzernexternen Wirtschaftssubjekten verbunden. Daher gilt es zu untersuchen, wie die aufgezeigten rechtlichen Gestaltungsinstrumente so genutzt werden können, dass der Konzernobergesellschaft eine rechtliche Ausgangsbasis für eine einheitliche, integrative Konzernführung geschaffen wird⁸⁴³. Im Zuge eines Konzernierungsvorgangs stellen sich folglich zwangsläufig die Fragen, ob die Rechtsform des bisherigen Stammhauses auch als Spitzeneinheit des Konzerns

⁸³⁸ Siehe **M. Theisen**, Der Konzern, S. 153 ff. und **A. Picot, H. Dietl, E. Franck**, Organisation – Eine ökonomische Perspektive, S. 350 f.

⁸³⁹ Vgl. **J. Wolf**, Strategie und Struktur 1955-1995, S. 21 f.

⁸⁴⁰ Die dargestellten Erklärungsansätze gehen vielfach davon aus, dass die am Konzern beteiligten Interessensgruppen und auch die Möglichkeiten und Kosten der Steuerung und Kontrolle eines Konzernverbunds Motive für eine Konzernbildung liefern. Denn insbesondere die rechtliche Gestaltung des Konzerns trifft Festlegungen, die sowohl die Interessensgruppen als auch die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten tangieren. Siehe dazu auch die **Kapitel 4.3.1 bis 4.3.5** dieser Arbeit.

⁸⁴¹ Siehe auch **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 267 ff.

⁸⁴² Vgl. auch **M. Theisen**, Der Konzern, S. 65 ff.

⁸⁴³ Zu den Zielen siehe u.a. **S. Grotherr**, Handbuch der internationalen Steuerplanung, S. 10.

geeignet ist, welche Rechtsformen neue Konzerneinheiten erhalten und wie die rechtlichen Beziehungen zwischen den Gesellschaften ausgestaltet werden können. Aber auch bei Unternehmungen, die bereits als Konzern organisiert sind, muss überprüft werden, ob die gewählte Rechtsstruktur noch optimal, d.h. an der Erreichung der Konzernoberziele orientiert ist. Die Eignung einzelner Konzernrechtsformen ist dabei stets aus der Perspektive einer einheitlichen und integrativen Konzernführung durch die Konzernobergesellschaft zu bestimmen.

Aus dem bisher Dargestellten wird ersichtlich, wie wohldurchdacht die Rechtsformgestaltung der Konzernobergesellschaft sowie der Tochtergesellschaften in einem Konzernverbund sein sollte. Somit ist es von größtem Interesse, in einem ersten Schritt die Relevanz möglicher Rechtsformen der Konzernobergesellschaft und der Tochtergesellschaften empirisch nachzuweisen. Die nachfolgenden Abbildungen sollen dies ermöglichen.

Abbildung 38: Branchenaufteilung und Rechtsformwahl der Konzernobergesellschaft in der Fallstudie

Branche	AG als Konzernobergesellschaft	GmbH als Konzernobergesellschaft
Stahl-, Anlagen-, Maschinen- und Fahrzeugbau,	10	1
Elektronik, Optik, IT- und Kommunikationstechnologie	1	0
Handel	3	1
Pharmaindustrie, Chemie- und Kunststoffindustrie	6	3
Baugewerbe, Baustoffe	3	0
Verlags- und Druckwesen,		
Holz- und Papierindustrie	3	0
Nahrungs- und Genussmittelindustrie	2	1
Textil- und Bekleidungsindustrie	1	0
Mineralöl, Energie- und Wasserversorgung	4	0
Summe	33	6

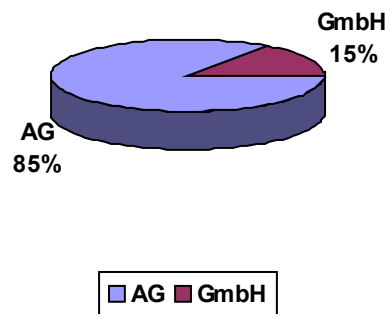
Quelle: Eigene Darstellung anhand der durchgeführten Fallstudie.

Die empirischen Befunde belegen eindeutig, dass die Rechtsform der Aktiengesellschaft die dominante Rolle bei der Rechtsformwahl der Konzernobergesellschaften einnimmt⁸⁴⁴. Somit kann gefolgert werden, dass es sich bei den untersuchten Konzernunternehmungen überwiegend um Publikumskonzerne handelt, da diese definitionsgemäß eine Mutter-AG oder -KGaA aufweisen⁸⁴⁵. Die Rechtsform der GmbH ist dagegen lediglich bei den Chemie- und Pharmakonzernen stärker vertreten; Personengesellschaften besitzen für die Rechtsformwahl der Konzernobergesellschaften dagegen keine Relevanz.

⁸⁴⁴ Die Bedeutung der AG für die Rechtsformwahl der Konzernobergesellschaft ist auch belegt in: **Die Welt**, Die 500 größten Unternehmen, Beilage 7/1998 und **Frankfurter Allgemeine Zeitung**, Die 100 größten Unternehmen, Beilage vom 06.07.1998.

⁸⁴⁵ Zur Abgrenzung des Publikumskonzerns gegenüber anderen Konzernformen vgl. **Kapitel 2.4.4** dieser Arbeit.

Abbildung 39: Verteilung der Fallstudie nach Rechtsformen der Konzernobergesellschaft



Quelle: Eigene Darstellung anhand der durchgeführten Fallstudie.

Neben den Konzernobergesellschaften wurden auch die Rechtsformen der inländischen Tochtergesellschaften untersucht. Als Tochtergesellschaften wurden solche Gesellschaften betrachtet, an deren Kapital die Konzernobergesellschaft unmittelbar, mittelbar oder unter Zusammenrechnung mittelbarer und unmittelbarer Beteiligungen mehrheitlich beteiligt ist⁸⁴⁶. Die empirischen Ergebnisse zur Rechtsformwahl der Tochtergesellschaften der untersuchten Konzerne zeigen ein verändertes Bild.

Abbildung 40: Rechtsformen inländischer Tochtergesellschaften

Rechtsform der Tochtergesellschaft	Konzernobergesellschaft als AG oder GmbH	
	Anzahl	Anteil
AG	114	7,4%
GmbH	1425	92,6%
Gesamt	1539	100%

Quelle: Eigene Darstellung anhand der angegebenen Datenquellen.

Die GmbH stellt zweifelsohne die vorherrschende Rechtsform der Tochtergesellschaften im Kapitalgesellschaftskonzern dar (92,6%). Die Rechtsform der AG spielt mit 7,4% dagegen nur eine unbedeutende Rolle. Das Ergebnis verhält sich damit konträr zu den empirischen Befunden bezüglich der Rechtsformwahl der Konzernobergesellschaften. Somit muss in den folgenden Abschnitten analysiert werden, wie sich diese unterschiedlichen Präferenzen bei der Rechtsformwahl der Konzernobergesellschaft und der Tochtergesellschaften erklären lassen und welche konkreten Vorteile/Restriktionen die jeweilige Rechtsform sowohl auf der Ebene der Muttergesellschaft als auch auf der Ebene der Tochtergesellschaften in sich birgt. Diese Fragestellung ist stets auch vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Intention der „Organisationsform Konzern“ bzw. der Auswirkungen einzelner Rechtsform- und Rechtsstrukturentscheidungen auf die Konzernziele zu beantworten. Dabei gilt es insbesondere die nachfolgenden Aspekte zu beachten:

⁸⁴⁶ Die Beteiligungsverhältnisse und die Rechtsformen der Konzerngesellschaften wurden anhand der Geschäftsberichte der folgenden Datenbanken ermittelt: **Hoppenstedt-Verlag**, Handbuch der Großunternehmen sowie Konzernstruktur-Datenbank, Stand 1998.

- Rechtsformspezifischer Aufwand und Ausgestaltungsfreiheit: Der gesetzliche Regelungszwang legt fest, welche Organe mit welchen Kompetenzen eingerichtet und ausgestattet werden müssen und determiniert so auch den Grad der Gestaltungsfreiheit im Konzernverbund (8.1).
- Mitbestimmung: Anteilseigner und Arbeitnehmer können sich je nach Rechtsform in Gremien organisieren, die auf die Konzernpolitik Einfluss nehmen (8.2).
- Haftungsabschottung: Die Risiken aus einer Konzerntochtergesellschaft sollen weder nach oben auf die Konzernobergesellschaft noch zur Seite oder nach unten auf andere Konzerneinheiten durchgreifen (8.3).
- Konzernfinanzierung: Die einzelnen Rechtsformen ermöglichen unterschiedliche Vorgehensweisen im Rahmen der Konzernfinanzierung und machen Vorgaben hinsichtlich der Kapitalerhaltung und -verwendung (8.4).
- Steuerlasten der einzelnen Rechtsformen: Die Wahl der Rechtsform sowie deren Verknüpfung muss ein steuerliches Optimum anstreben (8.5).

Im Rahmen der Rechtsstrukturgestaltung ist zudem zwischen faktischen und vertraglichen Konzernverflechtungen zu differenzieren. Des Weiteren unterscheiden sich die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten der nationalen Konzerne von denen der internationalen Konzerne. Die aufgezeigten rechtlich-institutionellen Gestaltungsschwerpunkte beziehen sich folglich auf das gesamte formale Konzernsystem und definieren gleichzeitig die Grenzen zwischen der organisatorischen Innenwelt und der Umwelt des Konzerns⁸⁴⁷.

8.1 Rechtliche Gestaltung der Konzernleitung und Konzernkontrolle – Die angestrebten Zielsetzungen

Der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Kontrolle eines Konzernunternehmens umfasst vor allem das Verhältnis von Anteilseignern, Aufsichtsrat und Vorstand in Konzernobergesellschaften sowie die Möglichkeiten und Intensität der Einflussnahme zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften. Um die unternehmerischen Oberziele der Gewinnmaximierung und der Steigerung des Konzernwertes zu erreichen, ist es erforderlich, alle Konzerngesellschaften auf die gleichen Ziele auszurichten und die Potentiale der einzelnen Gesellschaften zu einem optimalen Gesamtnutzen für den Konzern zu koordinieren. Da dies nur durch eine einheitliche und integrative Konzernführung gewährleistet werden kann, muss folglich hinterfragt werden, welche Möglichkeiten der Einflussnahme die einzelnen Rechtsformen und -strukturen den verschiedenen Anspruchsgruppen oder der Konzernobergesellschaft zugestehen.

Das zentrale Leitungsgremium ist in einem Konzern der Vorstand bzw. die Geschäftsführung der Konzernobergesellschaft⁸⁴⁸. Dabei vollzieht sich die Einflussnahme der Konzernführung zunächst einmal über Konzernleitlinien und Veranlassungen in informellen Gesprächen – unabhängig von der Rechtsstruktur des Konzerns. Dass diese Leitlinien und Veranlassungen jedoch Beachtung finden, ist dadurch zu begründen, dass bei Nichtbeachtung die Konzernleitung ihre Vorstellungen durch verbindliche Weisungen oder die Neubesetzung der Führungspositionen durchsetzen kann. Die konkrete Ausgestaltung dieser Instrumentarien und somit auch ihre Effizienz ist dann jedoch abhängig von der Rechtsstruktur des Konzerns.

⁸⁴⁷ Siehe dazu G. Schreyögg, Organisation, S. 9 f.

⁸⁴⁸ Vgl. P. Hommelhoff, Konzernleitungspflicht, S. 36.

Denn bei der gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung des Konzernverbunds differieren die Einwirkungs- und Steuerungsmöglichkeiten der Konzernobergesellschaft in Abhängigkeit von der zugrunde liegenden Rechtsform der Konzerngesellschaften und dem strukturellen – faktischen oder vertraglichen – Aufbau der Beziehungen zwischen herrschenden und abhängigen Konzerngesellschaften. Des weiteren ist es von immenser Bedeutung, dass die Konzernleitung die Umsetzung ihrer Vorgaben durch das Management der Gesellschaften effektiv überwachen und nachvollziehen kann. Voraussetzung dafür ist insbesondere eine umfassende Informationsversorgung der Konzernführung.

Für die Leitungs- und Überwachungsstruktur eines Konzerns ergeben sich neben den zentralen aber auch dezentrale Gestaltungselemente. Denn aufgrund der zunehmenden Komplexität und Veränderung der Umweltfaktoren gewinnt die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen an Bedeutung, da durch die erhöhte Marktnähe des Managements der Tochtergesellschaften schnell und flexibel auf sich verändernde Umweltfaktoren reagiert werden kann. Die Rechtsstruktur eines Konzernverbundes sollte daher die Möglichkeit gewähren, Gestaltungsaspekte der zentralen und dezentralen Organisationsstruktur so zu verbinden, dass die Konzernleitung jederzeit einen starken Einfluss auf die Geschäftspolitik der Gesellschaften nehmen kann; sich andererseits aber – wenn diese Notwendigkeit nicht besteht – auf eine reine Überwachungsfunktion beschränkt, so dass die einzelnen Gesellschaften eigenverantwortlich von ihrem Management geführt werden.

Eine optimale Leitungs- und Überwachungsstruktur eines Konzernunternehmens hängt folglich von zahlreichen Faktoren ab⁸⁴⁹; um sie möglichst genau den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen anpassen und schnelle Entscheidungen treffen zu können, sollte sie frei gestaltbar sein, d.h. möglichst wenig durch zwingende rechtliche Vorgaben vorherbestimmt werden. Insbesondere hohe formale Anforderungen an das Zustandekommen von Entscheidungen oder zu hohe Mehrheitserfordernisse können diesen Prozess maßgeblich behindern. Im Folgenden wird daher untersucht, welche Unterschiede bezüglich der genannten Anforderungen bei den beiden behandelten Rechtsstrukturalternativen eines Kapitalgesellschaftskonzerns bestehen.

8.1.1 Geschäftsführungsbefugnisse und Weisungsrechte nach gesetzlichem Regelstatut bei inländischen und ausländischen Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung im faktischen Konzern

Bei allen Aktiengesellschaften gilt das Prinzip der Fremdorganschaft, d.h. die Geschäfte werden von einem gewählten Geschäftsführungsgremium geleitet, nicht aber von den Aktionären selbst. Somit führt in einer deutschen Aktiengesellschaft der Vorstand die Geschäfte eigenverantwortlich⁸⁵⁰. Dieser kann aus einem oder mehreren Mitgliedern bestehen, bei mehreren Mitgliedern ist das Gremium nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung und Vertretung berechtigt – soweit die Satzung nichts Gegenteiliges vorsieht⁸⁵¹. Aus ihrer Organstellung und aus dem Anstellungsverhältnis resultiert eine Treuepflicht der Vorstandsmitglieder, weshalb sie alles unterlassen müssen, was der Gesellschaft Schaden zufügt. Bei der Leitung der Gesellschaft darf der Vorstand ferner nicht allein im Interesse der Anteilseigner handeln, sondern muss auch dem Unternehmensinteresse

⁸⁴⁹ Zu bedenken sind hierbei z.B. die wirtschaftlichen Zusammenhänge zwischen den Konzerngesellschaften, die Wettbewerbssituation auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten, die Struktur der Gesellschafter der Konzernobergesellschaft, etc.

⁸⁵⁰ Siehe § 76 Abs. 1 AktG.

⁸⁵¹ Vgl. § 77 Abs. 1 Satz 1 und § 78 Abs. 2 Satz 1 AktG.

Rechnung tragen. Das Unternehmensinteresse wiederum umfasst auch die Interessen der Arbeitnehmer⁸⁵². Die Überwachung des Vorstands obliegt dem Aufsichtsrat, ein Weisungsrecht steht diesem allerdings nicht zu. Der Aufsichtsrat besitzt aber umfassende Auskunfts- und Einsichtsrechte⁸⁵³. So legen Satzung oder Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 4 AktG fest, welche Geschäftsführungsmaßnahmen der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen. Dagegen kann die Hauptversammlung der Aktionäre nur dann über Fragen der Geschäftsführung entscheiden, wenn dies der Vorstand explizit verlangt⁸⁵⁴. Die Aktionäre haben ferner kein Einsichtsrecht in die Geschäftsführungsunterlagen der AG, sondern nur ein Auskunftsrecht im Rahmen der Hauptversammlung gemäß § 131 Abs. 1 AktG.

Im Ergebnis leitet der Vorstand eine deutsche AG im faktischen Konzern weisungsfrei und allein im Interesse der Gesellschaft⁸⁵⁵. Daraus folgt auch, dass die Muttergesellschaft gegenüber einer deutschen Tochter-AG im faktischen Konzernverbund rechtlich keine eigenen Geschäftsführungsbefugnisse besitzt und weder direkt noch indirekt über den Aufsichtsrat oder die Hauptversammlung ein Weisungsrecht gegenüber dem Vorstand der Tochtergesellschaft ausüben kann⁸⁵⁶. Der Vorstand der Tochter-AG ist folglich gesetzlich nicht verpflichtet, Weisungen der Muttergesellschaft durchzuführen, nachteilige und nicht ausgleichsfähige Geschäfte muss er sogar gemäß § 311 AktG ablehnen.

Diese Erkenntnisse spiegeln die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Rechtsformwahl eindrucksvoll wider. Die Rechtsform der AG garantiert die weisungsfreie Unternehmensführung durch den Vorstand, weshalb sich diese Rechtsformalternative für die Muttergesellschaft eines Konzerns anbietet. Bei einer Tochtergesellschaft behindert sie hingegen aufgrund der fehlenden Geschäftsführungsbefugnisse die einheitliche Leitung durch die Muttergesellschaft und ist somit aus dieser Perspektive von untergeordneter Bedeutung. Bei ausländischen Aktiengesellschaften ist die organschaftliche Struktur unterschiedlich. In einigen Ländern existiert eine dem deutschen Recht vergleichbare Organisationsstruktur mit Vorstand und Aufsichtsrat⁸⁵⁷. In vielen anderen Staaten haben Aktiengesellschaften hingegen nur einen Verwaltungsrat⁸⁵⁸. Die laufende Geschäftsführung wird dabei entweder von Mitgliedern des Verwaltungsrates ausgeübt oder der Verwaltungsrat beauftragt leitende Angestellte mit der Führung der Geschäfte⁸⁵⁹.

⁸⁵² Vgl. **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 76 II 4, S. 366 f.

⁸⁵³ Vgl. dazu §§ 90, 111 Abs. 2 AktG.

⁸⁵⁴ Vgl. auch § 119 Abs. 2 AktG.

⁸⁵⁵ Siehe **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 76 II 4, S. 366.

⁸⁵⁶ Vgl. dazu **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 206 f.

⁸⁵⁷ So zum Beispiel in den Niederlanden, Österreich, Ungarn oder Tschechien. Siehe dazu u.a. **C. Szep**, Länderteil Österreich, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 63, **P. Bohata**, Gesellschaftsrecht in der Tschechischen Republik, S. 107, **M. Pajor-Bytonski**, Gesellschaftsrecht in Ungarn, S. 40 f., **P. Gotzen**, Die Gründung einer Tochtergesellschaft in den Niederlanden, in: **M. Lutter (Hrsg.)**, Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, S. 508.

⁸⁵⁸ So zum Beispiel in Australien, Belgien, Spanien, Japan, Kanada, Großbritannien und den USA.

⁸⁵⁹ Vgl. dazu **W. Fritzemeyer**, Die Gründung einer Tochtergesellschaft in Australien, in: **M. Lutter (Hrsg.)**, Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, S. 37, **E. Wymeersch**, Länderteil Belgien, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 54 f., **Gerhard Hohloch**, EU-Handbuch, Länderteil Vereinigtes Königreich, S. 53 ff., **H. Menkhaus**, Die Gründung einer Tochtergesellschaft in Japan, in: **M. Lutter (Hrsg.)**, Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, S. 346, **B. Schennach**, **C. Fritz**, Gesellschaftsrecht in Kanada, S. 130 f., **A. Foerster**, Länderteil Schweden, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 55 f., **J. A. Martinez**, Länderteil Spanien, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 76 f. sowie **H. Bungert**, Gesellschaftsrecht in den USA, S. 98.

In einigen Staaten kann alternativ ein Verwaltungsrat oder eine Struktur mit Vorstand und Aufsichtsrat vorgesehen werden⁸⁶⁰. Auch die Befugnisse der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft unterscheiden sich in vielen Staaten. Dabei ist diese entweder – wie nach deutschem Recht – nicht befugt, dem Vorstand bzw. dem Verwaltungsrat bezüglich der Geschäftsführung verbindliche Weisungen zu erteilen⁸⁶¹ oder aber verfügt über ein umfassendes Weisungsrecht, so dass die Muttergesellschaft über die Hauptversammlung Einfluss auf Geschäftsführungsmaßnahmen der Tochter-AG nehmen kann⁸⁶². Auch bei einer GmbH gilt das Prinzip der Fremdorganschaft. Die Geschäfte einer deutschen GmbH werden damit formal von einem oder mehreren Geschäftsführern geleitet. Bei der Bestellung mehrerer Geschäftsführer sind diese wiederum nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung berechtigt – soweit der Gesellschaftsvertrag nichts anderes vorsieht⁸⁶³. Im Gegensatz zum Vorstand einer Aktiengesellschaft ist dem GmbH-Geschäftsführer nicht die eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft vorbehalten, denn die Leitungsmacht verbleibt eindeutig bei den Gesellschaftern, da diese gemäß § 46 Nr. 6 die Geschäftsführung prüfen und überwachen. Die Gesellschafter treffen zudem alle Grundlagenentscheidungen, die ihnen zur Beschlussfassung durch die Geschäftsführung zwingend vorzulegen sind. Ferner kann die Gesellschafterversammlung gemäß § 37 Abs. 1 GmbHG bindende Weisungen für die Geschäftsführung erlassen. Diese Weisungsbefugnisse sind umfassend und reichen bis hin zu Detailfragen der Geschäftspolitik. Folglich verfügt die Muttergesellschaft mit der Gesellschafterversammlung über ein Instrument der Einflussnahme auf die Geschäftsführung der Tochter-GmbH, so dass der Vertretungsmacht der Geschäftsführer letztendlich keine entsprechende Entscheidungsbefugnis gegenübersteht. Zudem bestellen nach § 46 Nr. 5 GmbHG die Gesellschafter die Geschäftsführer und können die Bestellung gemäß § 38 Abs. 1 GmbHG im gesetzlichen Normalstatut jederzeit ohne Vorliegen von Gründen widerrufen. Damit besteht wegen der jederzeitigen Abberufbarkeit eine existentielle Abhängigkeit der Tochter-Geschäftsführer vom herrschenden Unternehmen. Ein Aufsichtsrat ist gesetzlich nur dann vorgeschrieben, wenn die GmbH den Regelungen zur unternehmerischen Arbeitnehmermitbestimmung unterliegt⁸⁶⁴ bzw. wenn der Gesellschaftsvertrag dies vorsieht⁸⁶⁵. Ist eine deutsche GmbH nach den Vorgaben der unternehmerischen Arbeitnehmermitbestimmung zur Einrichtung eines Aufsichtsrates verpflichtet, so stehen diesem die gleichen Auskunfts- und Einsichtsrechte zu wie bei einer AG⁸⁶⁶. Die Zustimmung des Aufsichtsrats bei Geschäftsführungsmaßnahmen ist nicht erforderlich, denn das Weisungsrecht der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsführung bleibt auch in diesem Fall unberührt⁸⁶⁷. Bei einer GmbH ohne Aufsichtsrat erfolgt die Kontrolle des Vorstands hingegen ausschließlich durch die Gesellschafter, denen dazu ein umfassendes Auskunfts- und Einsichtsrecht nach § 51 a GmbHG zusteht.

⁸⁶⁰ Beispielhaft können hier Frankreich und Portugal angeführt werden. Vgl. dazu **W. Tillmanns**, Länderteil Frankreich, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 55 ff. und **S. Stieb**, Länderteil Portugal, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 59.

⁸⁶¹ So in Belgien, Österreich, Portugal, Großbritannien und Schweden. Siehe **E. Wymeersch**, Länderteil Belgien, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 58, **C. Szep**, Länderteil Österreich, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 65 f., **S. Stieb**, Länderteil Portugal, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 60, **A. Foerster**, Länderteil Schweden, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 55 f. und **J. Güthoff**, Gesellschaftsrecht in Großbritannien, S. 71.

⁸⁶² Diese Möglichkeit ist in Tschechien, Polen und Ungarn gegeben.

⁸⁶³ Siehe § 35 Abs. 2 Satz 2 GmbHG.

⁸⁶⁴ Vgl. **H. G. Koppensteiner**, § 37, in: **H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)**, GmbH-Gesetz, S. 1101 f.

⁸⁶⁵ Vgl. § 52 GmbHG.

⁸⁶⁶ Siehe § 52 GmbHG i.V.m. § 90 Abs. 3, § 111 Abs. 2 AktG.

⁸⁶⁷ Siehe **K. Schmidt**, Gesellschaftsrecht 2002, § 36 II und IV, S. 1071 ff. und S. 1095 f.

Aus diesen Feststellungen wird sehr schnell ersichtlich, warum die Rechtsform der GmbH eine große empirische Bedeutung bei der Rechtsformwahl beherrschter Tochtergesellschaften spielt. Denn im Gegensatz zum Vorstand einer Aktiengesellschaft ist dem GmbH-Geschäftsführer nicht die eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft vorbehalten; die Leitungsmacht verbleibt letztendlich bei den Gesellschaftern und damit bei der Konzernobergesellschaft, was zudem in der jederzeitigen Abberufbarkeit der Geschäftsführer durch die Gesellschafter zum Ausdruck kommt und eine existentiellen Abhängigkeit der Tochter-Geschäftsführer vom herrschenden Unternehmen zur Folge hat.

Auch bei den der GmbH vergleichbaren ausländischen Rechtsformen werden die Geschäfte von Geschäftsführern wahrgenommen. In einigen Staaten ist ab einer bestimmten Größe der GmbH ein Aufsichtsrat vorgesehen⁸⁶⁸. Die Gesellschafterversammlung besitzt in den meisten Ländern ebenfalls ein umfassendes Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung⁸⁶⁹. Eine Ausnahme bildet hingegen die USA. Die Geschäfte einer der GmbH vergleichbaren LLC werden nach dem Recht vieler US-Bundesstaaten wie bei einer Personengesellschaft von den Gesellschaftern selbst geführt, soweit der Gesellschaftsvertrag nicht eine Fremdorganschaft vorsieht.

8.1.2 Personelle Besetzung der Geschäftsführungs- und Überwachungsorgane von AG und GmbH im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben im faktischen Konzern

Bei einer in Deutschland ansässigen Aktiengesellschaft werden die Mitglieder des Vorstands vom Aufsichtsrat bestellt. Dieser setzt sich aus Vertretern der Aktionäre und – sofern die AG den Richtlinien der Arbeitnehmermitbestimmung unterliegt – Vertretern der Arbeitnehmer zusammen, wobei die Vertretung der Aktionäre von der Hauptversammlung gewählt wird. Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrates sowie das Wahlverfahren für den Vorstand hängen dabei von der Zahl der Arbeitnehmer der Gesellschaft ab. Im paritätisch besetzten Aufsichtsrat genügt im entscheidenden dritten Wahlgang die einfache Mehrheit der Stimmen, bei Stimmgleichheit zählt die Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden nach § 31 Abs. 3, 4 MitbestG doppelt. Daher können sich die Vertreter der Anteilseigner auch im paritätisch besetzten Aufsichtsrat immer durchsetzen, wenn sie geschlossen abstimmen, da der Aufsichtsratsvorsitzende von den Vertretern der Anteilseigner bestimmt wird. Jedoch können die Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat jederzeit abberufen werden, wenn die Hauptversammlung dies mit Drei-Viertel-Mehrheit beschließt⁸⁷⁰. Hingegen sind die Vorstandsmitglieder nach § 84 Abs. 3 AktG vor Ablauf ihrer Amtsperiode nur aus einem wichtigen Grund abberufen, doch diese Regelung schützt die Vorstandsmitglieder nur bedingt, da eine Abberufung solange wirksam bleibt, bis ihre Unwirksamkeit rechtskräftig festgestellt wird⁸⁷¹. Mitglied im Aufsichtsrat oder Vorstand können nur natürliche Personen sein, die Mitgliedschaft in Vorstand und Aufsichtsrat der selben Gesellschaft ist nicht zulässig⁸⁷². Eine Personalunion zwischen dem Geschäftsführungsorgan einer Muttergesellschaft und dem Aufsichtsrat oder Vorstand der deutschen Tochter-AG ist

⁸⁶⁸ So zum Beispiel in Österreich, Polen und Ungarn. Siehe wiederum C. Szep, Länderteil Österreich, in: G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch, S. 79 f.

⁸⁶⁹ Als Ausnahme ist hier Belgien zu nennen. Vgl. E. Wymeersch, Länderteil Belgien, in: G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch, S. 87.

⁸⁷⁰ Vgl. auch § 103 Abs. 1 AktG.

⁸⁷¹ Siehe auch § 84 Abs. 3 Satz 4 AktG.

⁸⁷² Vgl. dazu § 76 Abs. 3, § 100 Abs. 1 sowie § 105 Abs. 1 AktG.

dagegen grundsätzlich zulässig, es sei denn, Aufsichtsratsmitglieder der Muttergesellschaft gehören dem Vorstand einer Tochter-AG an⁸⁷³. Problembehaftet ist hingegen die Konstellation, wenn einige Mitglieder des Geschäftsführungsorgans der Muttergesellschaft im Vorstand der Tochter-AG sind, andere aber im Aufsichtsrat der Tochtergesellschaft sitzen. In diesem Fall werden die Mitglieder des Vorstands der Tochtergesellschaft von ihren eigenen Kollegen aus der Geschäftsführung der Muttergesellschaft kontrolliert, was die ordnungsgemäße Erfüllung des Überwachungsauftrages des Aufsichtsrates behindern kann.

Bei ausländischen Aktiengesellschaften ist die organschaftliche Struktur unterschiedlich. Nur in wenigen Staaten – darunter in Österreich⁸⁷⁴ und Polen – existiert eine dem deutschen Recht vergleichbare Strukturierung, nach der die Hauptversammlung einen Aufsichtsrat bestellt und dieser dann wiederum den Vorstand. In den meisten anderen Ländern werden die Mitglieder des Vorstands bzw. des Verwaltungsrates direkt von der Hauptversammlung gewählt, so zum Beispiel in Australien, Kanada, Tschechien, Ungarn, Großbritannien, Belgien, Japan, Spanien und den USA⁸⁷⁵. Im Gegensatz zur deutschen Rechtslage können darüber hinaus auch juristische Personen und somit auch Kapitalgesellschaften Mitglied des Vorstands bzw. Verwaltungsrates sein; die juristische Person muss dann eine natürliche Person zu ihrem ständigen Vertreter ernennen. Auch können die Mitglieder des Vorstands/Verwaltungsrates nach der Gesetzgebung vieler Staaten jederzeit und ohne wichtigen Grund durch einfache Mehrheit der Hauptversammlung abberufen werden. Eine Personalunion zwischen Überwachungs- und Geschäftsführungsorganen einer ausländischen Aktiengesellschaft und den Geschäftsführungsorganen der deutschen Muttergesellschaft ist zulässig. Allerdings besteht bei einer weitgehenden und umfassenden Personalunion die Gefahr, dass als tatsächlicher Verwaltungssitz der ausländischen Tochtergesellschaft dann Deutschland anzusehen ist, was zu einem Auseinanderfallen von satzungsmäßigem Sitz und tatsächlichem Sitz führt.

Bei einer deutschen GmbH orientiert sich das Wahlverfahren für die Geschäftsführer ebenfalls an der Zahl der Arbeitnehmer der GmbH. Für eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die weder der Arbeitnehmermitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1952 noch nach dem Mitbestimmungsgesetz unterliegt, ist ein Aufsichtsrat nicht gesetzlich vorgeschrieben. Die Geschäftsführer werden dann durch den Gesellschaftsvertrag bestellt oder von der Gesellschafterversammlung mit einfacher Stimmenmehrheit gewählt⁸⁷⁶. Unterliegt die GmbH hingegen dem Betriebsverfassungsgesetz 1952, ist zwar ein Aufsichtsrat zu bestellen, die Geschäftsführer werden aber dennoch von der Gesellschafterversammlung gewählt. Diese können jederzeit und ohne wichtigen Grund durch Mehrheitsbeschluss der Gesellschafterversammlung abberufen werden⁸⁷⁷. Nur bei einer Gesellschaft, die dem Mitbestimmungsgesetz unterliegt, werden die Geschäftsführer nach den gleichen

⁸⁷³ Siehe § 100 Abs. 2 Satz 2 AktG.

⁸⁷⁴ Siehe wiederum C. Szep, Länderteil Österreich, in: G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch, S. 63.

⁸⁷⁵ Vgl. auch W. Fritzemeyer, Die Gründung einer Tochtergesellschaft in Australien, in: M. Lutter (Hrsg.), Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, S. 37, E. Wymeersch, Länderteil Belgien, in: G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch, S. 54, Gerhard Hohloch, EU-Handbuch, Länderteil Vereinigtes Königreich, S. 53 ff., H. Menkhaus, Die Gründung einer Tochtergesellschaft in Japan, in: M. Lutter (Hrsg.), Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, S. 346, B. Schennach, C. Fritz, Gesellschaftsrecht in Kanada, S. 130 f., A. Foerster, Länderteil Schweden, in: G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch, S. 55, J. A. Martinez, Länderteil Spanien, in: G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch, S. 76 sowie H. Bungert, Gesellschaftsrecht in den USA, S. 98.

⁸⁷⁶ Vgl. § 6 Abs. 3, § 46 Nr. 5 i.V.m. § 47 Abs. 1 GmbHG.

⁸⁷⁷ Siehe § 38 Abs. 1 GmbHG.

Wahlbedingungen, die auch für die AG gelten, vom Aufsichtsrat eingesetzt⁸⁷⁸. Eine Abberufung der Geschäftsführer kann hier nur bei Vorliegen eines wichtigen Grundes durch den Aufsichtsrat erfolgen⁸⁷⁹.

Als Geschäftsführer einer GmbH sind gemäß § 6 Abs. 2 Satz 1 GmbHG nur natürliche Personen zulässig. Dabei können – wie schon bei der AG – auch Geschäftsführer einer Tochter-GmbH in den Führungsgremien der Muttergesellschaft angestellt sein⁸⁸⁰.

Bei den der GmbH vergleichbaren ausländischen Rechtskonstrukten werden nach dem Recht der meisten Staaten die Geschäftsführer direkt von der Gesellschafterversammlung gewählt und abberufen, auch wenn ein Aufsichtsrat eingesetzt ist⁸⁸¹. Eine Personalunion zwischen den Geschäftsführern der Muttergesellschaft und Überwachungs- und Geschäftsführungsorganen in- oder ausländischer Tochtergesellschaften in der Rechtsform der GmbH bzw. der entsprechenden ausländischen Rechtsformen ist – ebenso wie bei der Aktiengesellschaft – grundsätzlich zulässig. Zudem gelten hier die gleichen Einschränkungen für bestimmte Personalkonstellationen, die schon bei der Aktiengesellschaft zu berücksichtigen waren.

8.1.3 Gestaltungsmöglichkeiten der Geschäftsführungs- und Überwachungsbefugnisse bei AG und GmbH im faktischen Konzern

Bei einer in Deutschland ansässigen Aktiengesellschaft ist die Gestaltungsfreiheit der Leitungs- und Kontrollbefugnisse stark eingeschränkt. Gemäß § 23 Abs. 5 AktG kann die Satzung einer AG nur von den Vorschriften des Aktiengesetzes abweichen, wenn dies gesetzlich ausdrücklich zugelassen ist. Die folgenden Gestaltungsvarianten sind dabei möglich:

- Bei mehreren Vorstandsmitgliedern kann gemäß § 78 Abs. 3 AktG jedem Vorstandsmitglied für sich oder gemeinschaftlich mit einem anderen Vorstandsmitglied Vertretungsberechtigung eingeräumt werden. Einem Vorstandsmitglied können jedoch nicht bestimmte Sachgebiete zur alleinigen Verantwortung übertragen werden, denn bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet immer der gesamte Vorstand⁸⁸².
- Es kann bestimmt werden, bei welchen Geschäftsführungsmaßnahmen die Zustimmung des Aufsichtsrates erforderlich ist⁸⁸³.
- Zusätzliche Organe können eingerichtet werden – z.B. ein Beirat. Solchen Gremien können jedoch keine organschaftlichen⁸⁸⁴ Kompetenzen übertragen werden.
- Neben stimmberechtigten Stammaktien können auch stimmrechtslose Vorzugsaktien herausgegeben werden, jedoch nur bis zur Hälfte des Grundkapitals. Mehrfachstimmrechtsaktien sind hingegen grundsätzlich nicht zulässig⁸⁸⁵.
- Einem Aktionär kann das Recht eingeräumt werden, Personen ohne Wahl durch die Hauptversammlung in den Aufsichtsrat zu entsenden und wieder abzurufen.

⁸⁷⁸ Vgl. § 31 **MitbestG**.

⁸⁷⁹ Siehe auch § 31 Abs. 1 **MitbestG** i.V.m. § 84 Abs. 3 **AktG**.

⁸⁸⁰ Vgl. **H. G. Koppensteiner**, § 35, in: **H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)**, GmbH-Gesetz, S. 1069.

⁸⁸¹ So in Österreich, Tschechien und Ungarn. Siehe **C. Szep**, Länderteil Österreich, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 63 f., **P. Bohata**, Gesellschaftsrecht in der Tschechischen Republik, S. 107, **M. Pajor-Bytonski**, Gesellschaftsrecht in Ungarn, S. 37 f.

⁸⁸² Siehe § 77 Abs. 1 Satz 2 **AktG**.

⁸⁸³ Vgl. § 111 Abs. 4 Satz 2 **AktG**.

⁸⁸⁴ Vgl. dazu § 139 **AktG** und **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 23 III 3, S. 124.

⁸⁸⁵ Siehe § 12 Abs. 2 Satz 1 **AktG**.

Maximal können ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner auf diese Weise bestimmt werden⁸⁸⁶.

Bei ausländischen Aktiengesellschaften ist die rechtliche Gestaltungsfreiheit sehr unterschiedlich. Diese reicht von ähnlich starken Einschränkungen wie nach deutschem Recht bis hin zu zahlreichen Abweichungen der Satzungen vom gesetzlichen Regelstatut. So kann in einigen Ländern die Satzung einer Aktiengesellschaft der Hauptversammlung ein umfassendes Weisungsrecht bei Geschäftsführungsmaßnahmen einräumen⁸⁸⁷.

Das Gesellschaftsrecht der deutschen GmbH ist im Gegensatz zum Gesellschaftsrecht einer deutschen Aktiengesellschaft nach § 45 GmbHG weniger stark eingeschränkt, so dass die Leitungs- und Überwachungsbefugnisse weitgehend frei gestaltet werden können. In einem Konzernunternehmen mit einer Tochter-GmbH können dabei folgende Gestaltungsmöglichkeiten in Frage kommen:

- Festlegung von Geschäftsführungsmaßnahmen, die der Zustimmung der Muttergesellschaft bedürfen⁸⁸⁸.
- Einräumung eines direkten Weisungsrechtes der Muttergesellschaft gegenüber einer Tochter-GmbH⁸⁸⁹.
- Einräumung des Rechtes einer Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer der Tochter-GmbH durch die Muttergesellschaft⁸⁹⁰.
- Einräumung des Rechtes einer Bestellung und Abberufung der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat der Tochter-GmbH durch die Muttergesellschaft⁸⁹¹.
- Schaffung eines freiwilligen Aufsichtsrats oder anderer zusätzlicher Organe, deren Befugnisse und Besetzung frei festgelegt werden können. Ein Kernbestand von Zuständigkeiten muss allerdings bei der Gesellschafterversammlung verbleiben⁸⁹².
- Bei mehreren Geschäftsführern kann jedem für sich oder gemeinschaftlich mit einem anderen Geschäftsführer Vertretungsberechtigung eingeräumt werden. Einem Geschäftsführer können bestimmte Sachgebiete zur alleinigen Verantwortung übertragen werden⁸⁹³.
- Bei Abstimmungen der Gesellschafter können Mehrfachstimmrechte vorgesehen werden, die je nach Beschlussgegenstand weiter differenziert sein können.

Soweit die angeführten Gestaltungsvariationen Sonderrechte der Muttergesellschaft begründen, können sie nur mit Zustimmung aller Gesellschafter umgesetzt werden. Auch bei den der GmbH vergleichbaren ausländischen Rechtsformen besteht in der Regel eine weitgehende Gestaltungsfreiheit der Leitungs- und Kontrollbefugnisse. Dies führt regelmäßig

⁸⁸⁶ Siehe dazu § 101 Abs. 2 AktG.

⁸⁸⁷ Siehe z. B. **H. Bungert**, Gesellschaftsrecht in den USA, S. 29.

⁸⁸⁸ Vgl. **H. G. Koppensteiner**, § 37, in: **H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)**, GmbH-Gesetz, S. 1098.

⁸⁸⁹ Siehe wiederum **H. G. Koppensteiner**, § 37, in: **H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)**, GmbH-Gesetz, S. 1102 f.

⁸⁹⁰ Vgl. **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 167 ff. und S. 572 ff.

⁸⁹¹ Siehe **H. G. Koppensteiner**, § 52 Anhang, in: **H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)**, GmbH-Gesetz, S. 1746 f.

⁸⁹² Siehe **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 567 f., **H. G. Koppensteiner**, § 45, in: **H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)**, GmbH-Gesetz, S. 1552 f.

⁸⁹³ Vgl. auch **H. G. Koppensteiner**, § 35, in: **H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)**, GmbH-Gesetz, S. 1058 sowie **S. Schwarz**, Die GmbH als Konzerntochtergesellschaft, S. 187.

zu ähnlichen Gestaltungsmöglichkeiten, wie sie für eine deutsche GmbH aufgezeigt worden sind.

8.1.4 Geschäftsführungsbefugnisse und Weisungsrechte bei Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung im Vertragskonzern

Eine Muttergesellschaft ist gemäß § 308 Abs. 1 AktG weisungsbefugt gegenüber dem Vorstand der Tochtergesellschaft, wenn zwischen beiden ein Beherrschungsvertrag besteht. Die Weisungen der Muttergesellschaft sind für den Vorstand der Tochtergesellschaft bindend. Dies gilt auch für solche Weisungen, die für die Tochtergesellschaft nachteilig sind, solange sie im Interesse des Gesamtkonzerns⁸⁹⁴ liegen. Diese gesetzliche Regelung des § 308 Abs. 1 AktG bezieht sich unmittelbar auf die Rechtsform der Aktiengesellschaft, ist jedoch bei einer durch Beherrschungsvertrag gebundenen GmbH analog anwendbar, soweit im Beherrschungsvertrag keine anderslautenden Vereinbarungen getroffen wurden⁸⁹⁵. In Bezug auf den Umfang des Weisungsrechts ist zu erwähnen, dass, unabhängig von der Rechtsform der Tochtergesellschaft, alle Geschäftsführungsmaßnahmen beeinflussbar sind – nicht aber Grundlagenentscheidungen der Tochtergesellschaft. Im einzelnen umfasst das Weisungsrecht den Kompetenzbereich des Vorstands und folglich alle Fragen der Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft⁸⁹⁶. Dies beinhaltet auch innergesellschaftliche Angelegenheiten. Durch den Beherrschungsvertrag wird also nicht nur die Leitungsmacht des Vorstandes auf das herrschende Unternehmen verlagert, sondern außerdem die Bindung an das individuelle Gesellschaftsinteresse bei der Leitung der Gesellschaft zugunsten des Gesamtinteresses des Konzerns aufgehoben. Denn bestimmt der Beherrschungsvertrag nichts gegenteiliges, so tritt durch § 308 Abs. 1 S. 2 AktG das Konzerninteresse an die Stelle des Gesellschaftsinteresses. Der Vorstand der abhängigen Tochtergesellschaft ist nur dann berechtigt, die Befolgung von Weisungen zu verweigern, wenn diese offensichtlich nicht dem Konzerninteresse dienen⁸⁹⁷. Fraglich ist allerdings, ob dieser den entsprechenden Einblick in die Führung des Gesamtkonzerns besitzt, um die ohnehin schwierige Frage zu beantworten, welche Entscheidungen dem Konzerninteresse förderlich sind und welche nicht. Somit reicht die Folgepflicht des Vorstands noch über die Grenzen des Weisungsrechts hinaus.

Grenzen findet das Weisungsrecht und damit die über den Vorstand vermittelte Leitungsmacht des herrschenden Unternehmens aber in der Satzung einer Aktiengesellschaft⁸⁹⁸ und in entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen⁸⁹⁹. Der Vorstand einer AG ist gegenüber dieser nach § 93 Abs. 1 S. 1 AktG verpflichtet, die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers anzuwenden. Durch § 309 Abs. 1 S. 1 AktG wird diese Verpflichtung gleichzeitig mit der Leitungsmacht auf das herrschende Unternehmen ausgedehnt und trifft dort die gesetzlichen Vertreter, die durch die Erteilung der Weisungen die Leitungsmacht repräsentieren⁹⁰⁰. Hinzu kommt die Unzulässigkeit existenzgefährdender oder existenzvernichtender Weisungen, da die §§ 300 bis 305 AktG von

⁸⁹⁴ Siehe **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 18 IV, S. 317 f. und **Kapitel 2.4.2.2** dieser Arbeit.

⁸⁹⁵ Siehe dazu **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 25 III 1, S. 418.

⁸⁹⁶ Vgl. **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 18 IV 1, S. 318.

⁸⁹⁷ Vgl. dazu § 308 Abs. 2 AktG.

⁸⁹⁸ Vgl. **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 18 IV 4a, S. 320 ff. und **I. Kantzas**, Das Weisungsrecht im Vertragskonzern, S. 103 ff.

⁸⁹⁹ Siehe wiederum **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 18 IV 4 b, S. 321 sowie **I. Kantzas**, Das Weisungsrecht im Vertragskonzern, S. 91 ff.

⁹⁰⁰ Siehe auch **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 309 II 4, S. 1450.

einer fortbestehenden Gesellschaft ausgehen⁹⁰¹. Diese Festlegung lässt sich ferner mit der Organisationsverfassung einer Aktiengesellschaft begründen, da deren Auflösung nach §§ 119 Abs. 1 Nr. 8, 262 Abs. 1 Nr. 2 AktG in die Zuständigkeit der Hauptversammlung fällt. Diese Zuständigkeitsverteilung darf nicht durch eine existenzvernichtende Weisung der Muttergesellschaft an den abhängigen Vorstand umgangen werden.

Auch eine GmbH kann vertraglich abhängig sein, wobei sogar zwei Möglichkeiten einer vertraglichen Abhängigkeit bestehen: Zum einen kann ein Beherrschungsvertrag abgeschlossen werden, zum anderen kann die Abhängigkeit im Gesellschaftsvertrag festgelegt werden.

Für den Abschluss eines Beherrschungsvertrages gelten die formalen Richtlinien der §§ 291 ff. AktG⁹⁰². Es ist allerdings darin nicht festgelegt, mit welcher Mehrheit die Gesellschafter der abhängigen Gesellschaft dem Vertrag zustimmen müssen. Aufgrund der bei der GmbH weitreichenden Satzungsautonomie kann die Abhängigkeit der GmbH aber auch in ihrer Satzung festgeschrieben werden⁹⁰³. Zu berücksichtigen ist dabei, dass der Zweck einer GmbH regelmäßig auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Wird diese Gewinnerzielungsabsicht aufgegeben, liegt darin eine Änderung des Gesellschaftszwecks verborgen⁹⁰⁴, die entsprechend § 33 Abs. 1 S. 2 BGB der Zustimmung aller Mitglieder bedarf. Dies gilt analog auch für die Entscheidung über den Beherrschungsvertrag⁹⁰⁵.

Aus der umfassenden Satzungsautonomie folgt ebenfalls, dass Umfang und Ausgestaltung des Beherrschungsverhältnisses der Entscheidung der Gesellschafter unterliegen. Die Einflussnahme des herrschenden Gesellschafters muss aber auch in der GmbH die Grenzen von Gesetz und Satzung beachten⁹⁰⁶.

Nach internationalem Gesellschaftsrecht gilt für die Beziehung zwischen einem herrschenden und einem beherrschten Unternehmen in erster Linie das Recht des Sitzstaates des abhängigen Unternehmens. Nur in wenigen Staaten wird die Möglichkeit zum Abschluss von Beherrschungsverträgen gesetzlich ermöglicht. Da die meisten Länder aber kein kodifiziertes Konzernrecht kennen, sind auch Beherrschungsverträge in diesen Staaten rechtlich nicht vorgesehen oder sogar ausdrücklich unzulässig⁹⁰⁷. Daher besteht regelmäßig keine Möglichkeit zur Errichtung eines internationalen Vertragskonzerns. Folglich sind die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten auf den faktischen Konzern beschränkt. Welche Zustimmungserfordernisse für die Einbeziehung einer ausländischen Tochtergesellschaft in einen faktischen Konzern erforderlich sind, richtet sich ausschließlich nach der Rechtsprechung des jeweiligen Sitzstaates der ausländischen Gesellschaft. Für Kapitalgesellschaften bedeutet dies, dass entweder überhaupt kein Zustimmungsbeschluss erforderlich ist oder aber ein Beschluss mit satzungsändernder Mehrheit ausreicht.

⁹⁰¹ Siehe **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 18 IV 4 c, S. 321 f. und **U. Hüffer**, Aktiengesetz: Kommentar, § 308 II 5c, S. 1445 f.

⁹⁰² Siehe **K. Schmidt**, Gesellschaftsrecht 2002, § 31 III 1, S. 948 ff. und § 38 III 2 b, S. 1191 f.

⁹⁰³ Siehe **K. Schmidt**, Gesellschaftsrecht 2002, § 38 III 3, S. 1194, § 39 II 1, S. 1215 f.

⁹⁰⁴ Vgl. wiederum **K. Schmidt**, Gesellschaftsrecht 2002, § 4 II 3 a, S. 65 f.

⁹⁰⁵ So bei **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 25 II 1 und 3, S. 409 f. und S. 411 f. und **K. Schmidt**, Gesellschaftsrecht 2002, § 38 III 2 a, S. 1192.

⁹⁰⁶ Siehe dazu ebenfalls **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 25 III 1, S. 418 f.

⁹⁰⁷ So in Belgien, Frankreich, Großbritannien und Italien.

8.1.5 Zustimmungserfordernisse bei Grundlagenentscheidungen

Grundlagenentscheidungen können bei Kapitalgesellschaften nicht vom Vorstand bzw. der Geschäftsführung beschlossen werden, denn sie bedürfen eines Gesellschafterbeschlusses bzw. einer Entscheidung der Anteilseigner⁹⁰⁸. Zu den Grundlagenentscheidungen gehören bei allen Rechtsformen der Abschluss von Unternehmensverträgen, Umwandlungen sowie Änderungen der Satzung. Bei einer deutschen AG zählen dazu außerdem nach § 119 Abs. 1 AktG die Bestellung der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat, die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrates, die Bestellung des Abschlussprüfers sowie Maßnahmen der Kapitalbeschaffung oder -herabsetzung.

Bei einer deutschen GmbH ist gemäß § 46 GmbHG ein Beschluss der Gesellschafterversammlung erforderlich für die Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung der Ergebnisse, die Bestellung, Abberufung und Entlastung der Geschäftsführer sowie die Regelungen zur Überwachung und Prüfung der Geschäftsführung.

Bei einer Konzernobergesellschaft in der Rechtsform der AG oder GmbH sind des weiteren auch bestimmte Konzernbildungs- und Konzernleitungsmaßnahmen an die Zustimmung der Haupt- oder Gesellschafterversammlung gebunden, so zum Beispiel⁹⁰⁹:

- die Übertragung wesentlicher Unternehmensbereiche an Tochtergesellschaften,
- der Erwerb und die Veräußerung wesentlicher Beteiligungen,
- die Verschmelzung von Tochtergesellschaften mit dritten Unternehmen,
- die Auflösung von Tochtergesellschaften.

Bei solchen Maßnahmen ist eine Zustimmung der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung der Konzernobergesellschaft immer dann erforderlich, wenn von der Entscheidung mindestens 10% des Gesamtvermögens der Konzernobergesellschaft betroffen sind. Selbst bei Bestehen von Ermächtigungsklauseln für Konzernbildungs- und Konzernleitungsmaßnahmen in der Satzung der Gesellschaft ist grundsätzlich die Zustimmung der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung einzuholen.

Auch bei ausländischen Gesellschaften ist für Grundlagenentscheidungen regelmäßig ein Gesellschafterbeschluss notwendig. Umwandlungen und satzungsändernde Entscheidungen bedürfen bei Kapitalgesellschaften nach dem Recht der meisten Staaten der Zustimmung von Zwei-Drittel oder Drei-Viertel der abgegebenen Stimmen, während hingegen bei anderen Entscheidungen die einfache Mehrheit ausreicht.

⁹⁰⁸ Vgl. ebenfalls **K. Schmidt**, Gesellschaftsrecht 2002, § 36 I 2 b, S. 1069.

⁹⁰⁹ Vgl. **V. Emmerich, J. Sonnenschein**, Konzernrecht, § 18 IV 1 und 3, S. 318 und 320 f.

8.2 Der Zusammenhang zwischen Rechtsformwahl und der unternehmerischen und betrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Konzernverbund

Die betriebliche Mitbestimmung äußert sich in den Modalitäten zur Bildung und Besetzung der Aufsichtsgremien im Konzernverbund. Die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern in unternehmerische Entscheidungsabläufe kann sich dahingehend als vorteilhaft erweisen, dass bei geplanten Veränderungen frühzeitig auf Bedenken der Arbeitnehmer reagiert werden kann. Ferner fördert eine Beteiligung die Zustimmung zu unternehmerischen Entscheidungen und somit letztendlich auch die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen selbst. Auf der anderen Seite kann eine gesetzlich zwingend vorgeschriebene Arbeitnehmermitbestimmung die Durchsetzung von betriebswirtschaftlich und strategisch notwendigen, für die Arbeitnehmer jedoch nachteiligen Entscheidungen erheblich behindern. Hinzu kommt, dass insbesondere bei der Beteiligung ausländischer Tochtergesellschaften, in deren Sitzstaat die Mitbestimmung unbekannt ist, Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme entstehen können. Aus diesen Gründen scheint es aus Sicht einer integrativen, einheitlichen Konzernführung grundsätzlich vorteilhafter zu sein, gesetzliche Vorgaben nicht zwingend befolgen zu müssen und selbst über die Einbeziehung der Arbeitnehmer in unternehmerische Entscheidungsprozesse bestimmen zu können. Daher wird im Folgenden analysiert, welche Unterschiede bei den Rechtsformen bezüglich der gesetzlichen Vorschriften zur Mitbestimmung zu beachten sind, denn die Arbeitnehmer üben als eigenständige Interessensgruppe ebenfalls einen gewissen Einfluss auf die Handlungsweisen der Konzernführung aus.

8.2.1 Arbeitnehmermitbestimmung in Konzernobergesellschaften

Eine Mutter-Kapitalgesellschaft unterliegt dem Mitbestimmungsgesetz, wenn in den inländischen Betriebsstätten ihres Konzerns mehr als 2000 Arbeitnehmer beschäftigt sind⁹¹⁰. Bei einer dem Mitbestimmungsgesetz unterliegenden Gesellschaft ist ein Aufsichtsrat zu bilden, der paritätisch von den Arbeitnehmern und der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung zu besetzen ist⁹¹¹. Des weiteren ist ein Vorstandsmitglied bzw. Geschäftsführer gemäß § 33 Abs. 1 MitbestG als Arbeitsdirektor zu bestellen. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird regelmäßig von den Anteilseignern gestellt, da nach § 27 Abs. 2 MitbestG im entscheidenden Wahlgang nur die Anteilseigner wahlberechtigt sind. Kommt es bei Abstimmungen im Aufsichtsrat zu Stimmengleichheit, so zählt die Stimme des Vorsitzenden im entscheidenden Wahlgang doppelt⁹¹². Der Einsatz dieser Zweitstimme ist sachlich nicht begrenzt, so dass sich die Anteilseigner – sofern sie geschlossen abstimmen – gegenüber den Arbeitnehmervertretern im Konfliktfall immer durchsetzen können⁹¹³. Diese Zweitstimme greift auch bei der Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer⁹¹⁴. Bei der Rechtsform der GmbH ist es darüber hinaus möglich, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Gestaltungsfragen durch das Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung einzuschränken, denn diese kann mit qualifizierter Mehrheit ein Veto des Aufsichtsrates ausräumen⁹¹⁵.

⁹¹⁰ Siehe § 5 Abs. 1 MitbestG und § 18 Abs. 1 AktG.

⁹¹¹ Vgl. § 7 Abs. 1 MitbestG i.V.m. § 101 Abs. 1 AktG.

⁹¹² Vgl. auch § 29 Abs. 2 MitbestG.

⁹¹³ Siehe wiederum T. Raiser, Mitbestimmungsgesetz: Kommentar, S. 441 ff.

⁹¹⁴ Siehe auch § 31 Abs. 1 MitbestG i.V.m. § 84 Abs. 1 AktG sowie § 31 Abs. 3, 4 MitbestG.

⁹¹⁵ Vgl. T. Raiser, Mitbestimmungsgesetz: Kommentar, S. 381 f.

Das Betriebsverfassungsgesetz 1952 greift bei einer Mutter-Kapitalgesellschaft, die nicht dem Mitbestimmungsgesetz unterliegt und in deren inländischen Betrieben mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigt sind⁹¹⁶. Gemäß § 77 a BetrVG 1952 sind neben den eigenen Betrieben der Muttergesellschaft die inländischen Betriebe solcher Tochtergesellschaften zu berücksichtigen, mit denen ein Beherrschungsvertrag oder eine Eingliederung besteht. Es ist dann ein Aufsichtsrat zu bilden, dessen Mitglieder zu einem Drittel von den Arbeitnehmern und zu zwei Dritteln von der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung gewählt werden⁹¹⁷. Erfüllt dagegen eine AG weder die Voraussetzungen des Mitbestimmungsgesetzes noch die des Betriebsverfassungsgesetzes, so werden alle Aufsichtsratsmitglieder von der Hauptversammlung gewählt. Bei einer GmbH ist in diesem Fall die Errichtung eines Aufsichtsrates nicht gesetzlich vorgeschrieben. Die genannten gesetzlichen Mitbestimmungsvorgaben sind bindend, d.h. sie können nicht durch Satzungsmodalitäten umgangen werden.

8.2.2 Arbeitnehmermitbestimmung in inländischen Tochtergesellschaften

Für eine inländische Tochter-Kapitalgesellschaft gelten grundsätzlich die gleichen gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen wie bei einer Mutter-Kapitalgesellschaft. Wenn eine Tochtergesellschaft nicht in ein Zwischenholding-Konstrukt eingebettet ist, werden für die Anwendbarkeit der Mitbestimmungsregelungen nur die Beschäftigten der eigenen inländischen Betriebe der Tochtergesellschaft berücksichtigt. Eine Tochter-Kapitalgesellschaft, die nicht Zwischenholdingfunktion besitzt, unterliegt somit nur dann dem Mitbestimmungsgesetz, wenn sie in ihren inländischen Betrieben mehr als 2000 Arbeitnehmer beschäftigt.

Bei einer Zwischenholding-Kapitalgesellschaft werden die zum Teilkonzern gehörenden Mitarbeiter dann berücksichtigt, wenn die Holding-Gesellschaft Konzernleitungsaufgaben ausübt oder die Konzernobergesellschaft eine Rechtsform hat, die gemäß § 5 Abs. 3 MitbestG nicht der Arbeitnehmermitbestimmung unterliegt⁹¹⁸.

Erfüllt eine Tochtergesellschaft selbst die Kriterien des Mitbestimmungsgesetzes und sind ihre Beschäftigten auch bei der Mutter-Kapitalgesellschaft zu berücksichtigen, so ist bei beiden Gesellschaften ein mitbestimmter Aufsichtsrat zu bilden. Die Arbeitnehmer der Tochtergesellschaft nehmen an den Wahlen zum Aufsichtsrat der Muttergesellschaft und zum Aufsichtsrat ihrer eigenen Gesellschaft teil. In solchen Konzernunternehmen ist die Wirkung der Arbeitnehmermitbestimmung aber dahingehend eingeschränkt, dass die Ausübung von bestimmten Beteiligungsrechten bei der Tochtergesellschaft von der Zustimmung des Aufsichtsrates der Muttergesellschaft abhängt. Hierbei sind nur die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner stimmberechtigt. Dies gilt für Bestellung und Entlastung von Organmitgliedern der Tochtergesellschaft, für Verschmelzung, Umwandlung und Auflösung der Tochtergesellschaft und für den Abschluss eines Unternehmensvertrages zwischen der Tochtergesellschaft und der Muttergesellschaft.

Die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1952 gilt für diejenigen Tochtergesellschaften, in deren inländischen Betrieben zwischen 500 und 2000 Mitarbeiter beschäftigt sind. Ist die Zahl der Mitarbeiter kleiner, so ist die Gesellschaft mitbestimmungsfrei.

⁹¹⁶ Siehe § 76 Abs. 6 Satz 1 und § 77 Abs. 1 **BetrVG 1952**.

⁹¹⁷ Vgl. § 76 Abs. 1 **BetrVG 1952** i.V.m. § 101 Abs. 1 **AktG**.

⁹¹⁸ Siehe **T. Raiser**, Mitbestimmungsgesetz: Kommentar, S. 146 ff.

8.2.3 Arbeitnehmermitbestimmung in ausländischen Tochtergesellschaften

In vielen Ländern ist die unternehmerische Mitbestimmung der Beschäftigten gesetzlich nicht vorgeschrieben. Anhand bestimmter Größenkriterien wird zwar häufig die Einrichtung eines Aufsichtsrates verlangt, dessen Mitglieder teilweise von den Arbeitnehmern bestimmt werden⁹¹⁹, doch da die Mehrheit der Mitglieder von den Anteilseignern gestellt wird und bei Abstimmungen die einfache Mehrheit zur Beschlussfassung ausreicht, können sich die Vertreter der Anteilseigner immer durchsetzen, sofern sie geschlossen abstimmen. Die Kompetenzen eines mitbestimmten Aufsichtsrates sind von Staat zu Staat unterschiedlich geregelt. In den meisten Staaten werden die Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer direkt von der Anteilseignerversammlung gewählt – trotz Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates.

8.3 Rechtsformwahl und Haftungssegmentierung im Konzernverbund

Die zunehmende Globalisierung und der damit einhergehende Wettbewerbsdruck haben dazu geführt, dass die Insolvenz- und Haftungsrisiken für Unternehmen in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind. Des Weiteren sind die rechtlichen Vorgaben zur Produkt- und Umwelthaftung in vielen Staaten verschärft worden⁹²⁰. Solche Risiken lassen sich häufig nur unzureichend durch entsprechende Versicherungen abdecken und können letztendlich sogar zur Insolvenz einer Gesellschaft und zu einer Bedrohung des Gesamtkonzerns führen. Um aber zu vermeiden, dass finanzielle Schwierigkeiten einzelner Konzerngesellschaften auf den gesamten Konzernverbund übergreifen und damit das unternehmerische Oberziel des Unternehmenserhaltes gefährden, muss solchen Risiken im Rahmen einer Risikotrennung zwischen den Konzerngesellschaften Rechnung getragen werden. Somit soll verhindert werden, dass die Gläubiger einzelner Konzerngesellschaften ihre Ansprüche gegenüber anderen Konzerngesellschaften geltend machen können⁹²¹. Dabei ist ferner zu beachten, dass auch in dem Fall, in dem die Haftung der Muttergesellschaft gesetzlich beschränkt ist, unter bestimmten Voraussetzungen eine Durchbrechung dieser Haftungsbeschränkungen möglich ist. Betriebswirtschaftlich ist außerdem zu berücksichtigen, dass bei Bestehen einer solchen Haftungssegmentierung im Konzern den Kreditgebern andererseits eine geringere Haftungsmasse zur Verfügung steht und diese bei der Kreditvergabe daher nach entsprechenden Sicherheiten verlangen. Da aber zur Bereitstellung der Sicherheiten das Vermögen einer einzelnen Konzerngesellschaft oftmals nicht ausreicht, kann es erforderlich sein, auch das Vermögen anderer Gesellschaften als Sicherheit heranzuziehen, so dass sich eine umfassende Haftung bei Kreditverbindlichkeiten trotz bestehender Haftungssegmentierung nicht vermeiden lässt. Folglich geht es bei der Entscheidung über die Rechtsstruktur des Konzerns weniger um Haftungseinschränkungen für Kreditverbindlichkeiten, als vielmehr um solche Haftungsfälle, die aus Zahlungsverpflichtungen zur Erfüllung von Rechtsgeschäften oder aus der Verletzung von Rechtspflichten resultieren⁹²².

⁹¹⁹ So in Österreich, Tschechien und Ungarn. Siehe dazu C. Szep, Länderteil Österreich, in: G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch, S. 73 f., P. Bohata, Gesellschaftsrecht in der Tschechischen Republik, S. 107, M. Pajor-Bytonski, Gesellschaftsrecht in Ungarn, S. 40.

⁹²⁰ In Deutschland liegt z.B. der Höchstbetrag für Personenschäden gemäß § 10 Abs. 1 Produkthaftungsgesetz und § 15 Satz 1 Umwelthaftungsgesetz bei 85 Millionen Euro.

⁹²¹ Zu dieser Problematik siehe schon die Erläuterungen zu § 4 III Bundesbodenschutzgesetz in Kapitel 1 dieser Arbeit, in denen bereits die Abhängigkeit von rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten verdeutlicht wurde.

⁹²² Siehe dazu vertiefend O. Jacobs, W. Scheffler, Unternehmensbesteuerung und Rechtsform, Handbuch zur Besteuerung deutscher Unternehmen, S. 81 ff.

8.3.1 Gesetzliche Haftungsbeschränkungen für Kapitalgesellschaften mit Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag

Die Existenz eines Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrages bewirkt, dass eine herrschende Gesellschaft gemäß § 302 Abs. 1 AktG verpflichtet ist, Jahresfehlbeträge einer abhängigen Gesellschaft auszugleichen. Bei Beendigung des entsprechenden Vertrages hat die Muttergesellschaft nach § 303 AktG den Gläubigern der Tochtergesellschaft Sicherheiten zur Verfügung zu stellen oder sich für deren Forderungen zu verbürgen. Daraus begründet sich unmittelbar ein Zahlungsanspruch der Gläubiger der Tochtergesellschaft gegenüber der Muttergesellschaft, so dass eine umfassende und unbegrenzte Ausfallhaftung der Muttergesellschaft entsteht⁹²³. Die genannten Regelungen des Aktiengesetzes gelten analog für entsprechende Verträge mit einer Gesellschaft in der Rechtsform der GmbH⁹²⁴.

8.3.2 Konzernhaftung – Die Durchbrechung der gesetzlichen Haftungsbeschränkungen im faktischen Konzernverbund

Die Durchbrechung der gesetzlichen Haftungsbeschränkungen erfordert bestimmte Voraussetzungen, denn die Einbeziehung einer Kapitalgesellschaft in einen faktischen Konzern führt nicht zwangsläufig zu einer Konzernhaftung. Ursprünglich bestand für inländische Gesellschaften bei dauernder und umfassender Leitung der Geschäfte einer abhängigen Gesellschaft eine Verlustausgleichspflicht und Ausfallhaftung für das herrschende Unternehmen. Damit drohte eine Struktur- oder Zustandshaftung, durch die die Haftungssegmentierung im Kapitalgesellschaftskonzern ausgehebelt wurde. In der neueren Rechtsprechung ist aber nicht allein die Rechts- und Organisationsstruktur für die Haftungsregelung ausschlaggebend, sondern es muss vielmehr ein „objektiver Missbrauch“ vorliegen. Eine Ausfallhaftung des herrschenden Unternehmens besteht demzufolge nur, wenn dieses Einfluss auf die abhängige Gesellschaft ausübt, ohne dabei eine angemessene Rücksicht auf deren Eigeninteresse zu nehmen, der abhängigen Gesellschaft daraus ein Nachteil entsteht und der Umfang der Einflussnahme so groß war, dass sich die Nachteile einzelner Anordnungen nicht mehr isolieren und einzeln ausgleichen lassen.

Eine Muttergesellschaft haftet dagegen nicht, wenn eine Tochtergesellschaft immer so geführt wird, dass sie ihren Verbindlichkeiten nachkommen kann – wenn nicht unvorhersehbare Entwicklungen eintreten. Auch droht diesbezüglich nur bei solchen Maßnahmen eine Haftung der Muttergesellschaft, die ein ordentlicher und sorgfältiger Geschäftsführer einer unabhängigen Gesellschaft auf jeden Fall vermieden hätte⁹²⁵. Solche Maßnahmen können sich z.B. in der Vereinbarung unangemessener Konzernumlagen oder Konzernverrechnungspreise, einer unangemessen hohen Kreditgewährung ohne ausreichende Sicherheiten an andere Konzerngesellschaften, der Übernahme von Globalsicherungen für die Verbindlichkeiten anderer Konzerngesellschaften oder dem Abzug der Liquidität der Gesellschaft widerspiegeln.

Bei einer Einpersonen-GmbH erfolgt dagegen keine Analogie zu §§ 302 AktG.

Ausschlaggebend ist hier die Erhaltung des Stammkapitals der GmbH im Sinne der §§ 30, 31 GmbHG. Ein Alleingesellschafter muss danach auf die Gewährleistung des Bestandsschutzes der GmbH achten, was eine entsprechende Rücksichtnahme auf die Belange der GmbH

⁹²³ Siehe U. Hüffer, Aktiengesetz: Kommentar, § 303 I 2c, S. 1398.

⁹²⁴ Vgl. auch H. G. Koppensteiner, § 52, in: H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.), GmbH-Gesetz, S. 1788.

⁹²⁵ Vgl. dazu C. Rogge, Die Haftung im qualifiziert faktischem GmbH-Konzern und ihre Vermeidung, S. 75 f.

erfordert. Wird die GmbH infolge existenzvernichtender Eingriffe des Alleingeschafters insolvent, muss dieser die Gläubiger umfassend und unbegrenzt auszahlen.

Im Ausland sind Regelungen zur Konzernhaftung weitgehend unbekannt. Da für die Beziehungen zwischen einer Muttergesellschaft und einem abhängigen Unternehmen in erster Linie das Recht des Sitzstaates der beherrschten Gesellschaft gilt, sind die dargestellten Regelungen für die Haftung der Muttergesellschaft für Verbindlichkeiten ausländischer Tochtergesellschaften nicht relevant.

8.3.2.1 Durchgriffshaftung

In einem faktischen Konzernverbund sind noch weitere Gründe zu berücksichtigen, die im Falle einer Insolvenz einer Kapital-Tochtergesellschaft zu einer Durchbrechung der Haftungsbeschränkungen führen. Dies können für eine inländische Kapitalgesellschaft sein:

- Vermögensvermischung: Zwischen den Konzerngesellschaften kommt es häufig zu Vermögensverschiebungen. Werden diese buchhalterisch nicht eindeutig erfasst und sind die einzelnen Transaktionen derart umfassend, dass sie nachträglich nicht mehr ermittelt werden können, kann daraus eine gegenseitige Haftung der beteiligten Gesellschaften folgen⁹²⁶.
- Sphärenvermischung: Die Gesellschaften eines Konzerns treten gegenüber außenstehenden Gläubigern als rechtliche Einheit auf und erzeugen so einen irreführenden Eindruck. Dieses Vorgehen kann eine gegenseitige Haftung der Gesellschaften begründen⁹²⁷, insbesondere dann, wenn Namensähnlichkeiten der Gesellschaften, ein ähnlicher Briefkopf oder gleiche Postanschriften diesen Eindruck noch verstärken⁹²⁸.
- Institutionenmissbrauch: Die Haftungsbeschränkung einer Gesellschaft kann bewusst zum Nachteil ihrer Gläubiger eingesetzt werden. Dies zeigt sich darin, dass geschäftliche Chancen und Risiken der Gesellschaften so aufgeteilt sind, dass eine Gesellschaft alle Chancen, die andere alle Risiken trägt. In diesem Fall ist ein Haftungsdurchgriff ebenfalls möglich⁹²⁹.

Auch nach den rechtlichen Vorgaben vieler ausländischer Staaten kann ein Haftungsdurchgriff aufgrund der dargestellten Konstellationen erfolgen. Die genauen Voraussetzungen sind aber von Land zu Land verschieden. Darüber hinaus ist in einigen Staaten ein gemeinsames Insolvenzverfahren mehrerer Konzerngesellschaften möglich, bei dem Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der einzelnen Gesellschaften zusammengefasst und bewertet werden⁹³⁰.

⁹²⁶ Siehe **H. Drüke**, Die Haftung der Muttergesellschaft für Schulden der Tochtergesellschaft, S. 78 f. und **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 169 f.

⁹²⁷ Vgl. dazu **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 170.

⁹²⁸ Siehe wiederum **H. Drüke**, Die Haftung der Muttergesellschaft für Schulden der Tochtergesellschaft, S. 83 f.

⁹²⁹ Vgl. **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 171 f.

⁹³⁰ So zum Beispiel in den USA. Vgl. vertiefend **P. I. Blumberg**, Amerikanisches Konzernrecht, in: **M. Lutter (Hrsg.)**, Konzernrecht im Ausland, S. 302 f.

8.3.2.2 Produkthaftung

Der Hersteller eines Produktes haftet gemäß § 823 Abs. 1 BGB und nach den Bestimmungen des Produkthaftungsgesetzes für Schäden, die durch das Produkt verursacht werden. Grundsätzlich richten sich die Ansprüche der Gläubiger daher gegen die Produktionsgesellschaft, im Falle der Ausgliederung der Produktionsfunktion in eine eigenständige Tochtergesellschaft haftet folglich nur diese Gesellschaft. Nicht ausreichend für die Verlagerung des Haftungsrisikos ist hingegen die Abgabe der Vertriebsfunktion an eine Vertriebsgesellschaft, da durch diese Zwischenschaltung einer Gesellschaft zwischen Hersteller und Endkunde die Produkthaftung des Produzenten nicht tangiert wird. Allerdings kann sich eine Mithaftung der Muttergesellschaft trotz Ausgliederung der Produktion ergeben, wenn diese als Mithersteller zu qualifizieren ist. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Tochtergesellschaft im technischen Produktionsablauf durch Vorgaben der Muttergesellschaft beeinflusst wird und damit keine Eigenverantwortlichkeit der Tochtergesellschaft für Konstruktion, Fertigung und Kontrolle des Produktes gegeben ist. Besitzt die Muttergesellschaft andererseits Kenntnis über Produktmängel und unternimmt nichts zu deren Beseitigung, so kann sie wegen Verstoßes gegen die Gefahrenabwendungspflicht haften. Insbesondere bei einer Personalunion zwischen den Geschäftsführungsgremien von Mutter- und Tochtergesellschaft ist der Kenntnisstand der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft in vollem Umfang der Muttergesellschaft zuzurechnen. Auch in den EU-Staaten existieren im Produkthaftungsrecht ähnliche Richtlinien wie in der deutschen Rechtsprechung, da dieses durch die Produkthaftungsrichtlinie 85/374/EWG angeglichen wurde und auch potentielle EU-Beitrittskandidaten in Mittel- und Osteuropa ihr Zivilrecht an den Vorgaben der EU ausrichten müssen. In den Staaten außerhalb Europas ist das Produkthaftungsrecht dagegen sehr unterschiedlich ausgeprägt.

8.3.2.3 Umwelthaftungsrecht

Der Inhaber einer technischen Anlage haftet für alle Schäden, die durch von der Anlage verursachte Umwelteinwirkungen entstehen⁹³¹. Der Höchstbetrag der Schadensersatzforderungen beläuft sich nach § 15 Satz 1 UmweltaftG für Personenschäden auf 85 Millionen Euro, nach den Vorgaben des BGB gibt es diesbezüglich allerdings keine Obergrenze. Wird eine Anlage im Zuge einer Funktionsausgliederung an eine andere Kapitalgesellschaft im Konzern übertragen, so haftet grundsätzlich nur diese Gesellschaft. Doch auch hier können sich Haftungsgründe für die Muttergesellschaft ergeben, wenn sie ebenfalls als Inhaber zu qualifizieren ist oder von Mängeln Kenntnis hat. Ein Haftungsübergang entsteht auch für den Fall, wenn die Tochtergesellschaft erkennbar nur mit dem Zweck gegründet wurde, die Haftungsrisiken einer technischen Anlage zu tragen. In vielen ausländischen Staaten existiert kein spezielles Umwelthaftungsrecht; es gelten nur die allgemeinen zivilrechtlichen Haftungsregelungen. In der EU wird daher momentan eine Vereinheitlichung des Umwelthaftungsrechts angestrebt.

⁹³¹ Siehe § 823 Abs. 1 **BGB** und die genannten Bestimmungen des Umwelthaftungsgesetzes.

8.4 Finanzierungsmöglichkeiten des Konzerns unter Berücksichtigung der Wahl der Rechtsform

Zur Erreichung des betriebswirtschaftlichen Oberziels der Erhaltung und Steigerung des Konzernwertes ist eine optimale Finanzierung der Konzerngesellschaften erforderlich. Neben der Selbstfinanzierung durch einbehaltene Gewinne bestehen für Konzerngesellschaften die Möglichkeiten der Innenfinanzierung durch Kapitaltransfers zwischen Konzerngesellschaften sowie der Außenfinanzierung durch externe Kapitalgeber, denn häufig haben innovative und aufstrebende Konzerngesellschaften einen hohen Kapitalbedarf, den sie aus eigenen Mitteln nicht decken können. Andere Gesellschaften erzielen hingegen in weitgehend ausgereizten Geschäftsfeldern einen hohen Cash Flow, verfügen aber über keine Wachstumsperspektiven, die eine Investition der Gewinne in die eigene Gesellschaft rechtfertigen würden. Um diesen Cash Flow für die Innenfinanzierung eines Konzerns nutzbar zu machen, müssen die finanziellen Mittel zwischen den Konzerngesellschaften frei transferiert werden können und möglichst wenig durch gesetzliche Kapitalaufbringungs- und Kapitalerhaltungsvorschriften eingeschränkt werden. Diese Innenfinanzierung kann dadurch vollzogen werden, dass Tochtergesellschaften ihre Gewinne an die Muttergesellschaft transferieren, die dann diese Gelder anderen Gesellschaften als Eigenkapital in Form einer Einlage zur Verfügung stellt. Auch besteht die Möglichkeit, dass langfristige Darlehen zwischen Konzerngesellschaften vergeben werden, so dass der Liquiditätsbedarf einzelner Gesellschaften zentral gesteuert und durch den Liquiditätsüberschuss anderer Gesellschaften gedeckt wird. Gleichzeitig werden die Kosten der Kassenhaltung und der Finanzierung gesenkt, die Geldanlageerlöse erhöht sowie Währungs- oder Zinsrisiken abgemindert. Solche konzerninternen Darlehen sowie eine zentrale Steuerung ihrer Vergabe sind grundsätzlich bei allen Rechtsformen zulässig. Allerdings unterscheiden sich die Kapitalaufbringungs- und Kapitalerhaltungsvorschriften bei einer AG und einer GmbH erheblich, so dass diese zwingend beachtet werden müssen, um Haftungsrisiken zu vermeiden.

Im Rahmen der Außenfinanzierung eines Konzerns kommt es zu einer Inanspruchnahme von Kapital externer Kapitalgeber. Dies kann zum einen durch die Aufnahme von Eigenkapital erfolgen, indem neue Anteile gegen eine Einlage externer Kapitalgeber ausgegeben werden; zum anderen besteht die Möglichkeit zur Aufnahme von Fremdkapital, wobei in der Praxis die Aufnahme von Bankkrediten dominiert. Die Emission von Unternehmensanleihen kommt in der Regel nur für große Konzerne mit börsennotierter Obergesellschaft in Frage, da diese zugleich mit hohen Kosten verbunden ist.

Nachfolgend wird daher untersucht, inwieweit gesetzliche Kapitalaufbringungs- und Kapitalerhaltungsvorschriften in Abhängigkeit von der gewählten Rechtsform den konzerninternen Kapitaltransfer einschränken und welche Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Beschaffung von externem Kapital bei den Rechtstrukturalternativen der Kapitalgesellschaft zu berücksichtigen sind.

8.4.1 Der Kapitaltransfer bei Aktiengesellschaften ohne Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag

Das Aktiengesetz schreibt in § 7 AktG für eine deutsche AG ein Mindestgrundkapital von 50.000 Euro vor. Bei Bareinlagen muss mindestens ein Viertel des Ausgabebetrages der Aktien sowie der gesamte den Ausgabebetrag übersteigende Betrag (Agio) eingezahlt werden⁹³². Sachanlagen sind vollständig zu leisten, ihr beigemessener Wert wird in einem

⁹³² Siehe § 36 a Abs. 1 AktG.

Bericht dargelegt und von unabhängigen Prüfern bestätigt⁹³³. Die Einlagen müssen zudem zur freien Verfügung des Vorstandes stehen⁹³⁴.

Das Agio ist gemäß § 272 Abs. 2 Nr. 1 HGB in eine Kapitalrücklage einzustellen, über das Grundkapital und die Kapitalrücklage hinaus ist eine weitere gesetzliche Rücklage nach § 50 AktG zu bilden. Diese umfasst jährlich 5% des um einen Verlustvortrag aus dem Vorjahr geminderten Jahresüberschusses, bis die gesetzliche Rücklage und die Kapitalrücklage zusammen 10% des Grundkapitals erreicht haben. Sind Beträge in die Rücklagen geflossen, so können sie nur zum Ausgleich von Jahresfehlbeträgen, Verlustvorträgen oder zur Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln wieder entnommen werden. Des weiteren darf nach § 57 Abs. 3 AktG nur der nach Rücklagenbildung verbleibende Bilanzgewinn an die Gesellschafter ausgeschüttet werden, eine Vorabausschüttung für ein laufendes Wirtschaftsjahr ist somit unzulässig⁹³⁵. Empfangen Aktionäre dennoch Leistungen von der AG, die den Kapitalschutzvorschriften widersprechen, müssen diese zurückgezahlt werden⁹³⁶. Bei Insolvenz einer Aktiengesellschaft werden diese Ansprüche gemäß § 62 Abs. 2 Satz 2 AktG durch den Insolvenzverwalter geltend gemacht.

Die generelle Verteilung der Ausschüttungen an die Aktionäre erfolgt entsprechend ihren Anteilen am Grundkapital. Dabei wird bei Vorzugsaktien eine höhere Dividende gezahlt als bei Stammaktien⁹³⁷. Ein Entnahmerecht für nicht ausgeschüttete Gewinne kann den Aktionären nicht eingeräumt werden⁹³⁸.

Abgesehen von den genannten Kapitalschutzvorschriften besteht bei einer Aktiengesellschaft grundsätzlich eine freie Finanzierungsentscheidung. Somit kann die Muttergesellschaft einer Tochtergesellschaft neben Eigenkapital auch Fremdkapital in Form von internen Darlehen bereit stellen. Bei einer Insolvenz der Tochter-AG wird das Darlehen wie haftendes Eigenkapital behandelt. Wird das Darlehen kurz vor der Insolvenz an die Muttergesellschaft zurückgezahlt, so ist der zurückgezahlte Betrag nach § 62 AktG zu erstatten⁹³⁹.

Durch die Kapitalrichtlinie 77/191/EWG sind die Kapitalschutzvorschriften in den Mitgliedsstaaten der EU angeglichen worden. Jedoch kann das Mindestkapital in den anderen EU-Ländern niedriger sein als in Deutschland, da in der erwähnten Richtlinie nur mindestens 25.000 Euro vorgeschrieben sind.

Für Aktiengesellschaften in Ländern außerhalb der EU sind die Kapitalschutzvorschriften sehr unterschiedlich. In vielen Staaten ist kein Mindestkapital zur Gründung einer AG vorgeschrieben⁹⁴⁰. Die Höhe der Ausschüttungen reicht vom ordnungsgemäß festgestellten Gewinn bis hin zu Ausschüttungsvolumen, bei denen nur das Grundkapital unangetastet bleibt⁹⁴¹.

⁹³³ Vgl. § 32 ff. AktG.

⁹³⁴ Vgl. auch § 36 Abs. 2 AktG.

⁹³⁵ Vgl. U. Hüffer, Aktiengesetz: Kommentar, § 57 II 1c, S. 271.

⁹³⁶ Siehe § 62 Abs. 1 Satz 1 AktG.

⁹³⁷ Siehe § 139 Abs. 1 AktG.

⁹³⁸ Siehe U. Hüffer, Aktiengesetz: Kommentar, § 60 I 4, S. 290 f.

⁹³⁹ Vgl. dazu K. Schmidt, Gesellschaftsrecht 2002, § 29 I 2, S. 880.

⁹⁴⁰ So z.B. in Kanada oder den USA. Siehe H. Bungert, Gesellschaftsrecht in den USA, S. 88 und B. Schennach, C. Fritz, Gesellschaftsrecht in Kanada, S. 124.

⁹⁴¹ Siehe H. Bungert, Gesellschaftsrecht in den USA, S. 102.

8.4.2 Der Kapitaltransfer bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung ohne Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag

Bei einer deutschen GmbH ist ein Mindeststammkapital von 25.000 Euro vorgeschrieben. Davon muss mindestens die Hälfte vor Anmeldung der GmbH im Handelsregister geleistet sein. Sacheinlagen müssen endgültig zur freien Verfügung der Geschäftsführer stehen⁹⁴²; ihr Wert muss gemäß § 5 Abs. 4 GmbHG in einem Bericht dargelegt werden. Eine Verpflichtung zur Bildung einer Kapitalrücklage oder einer gesetzlichen Rücklage besteht bei einer deutschen GmbH hingegen nicht. Gemäß § 30 GmbHG sind Zahlungen an die Gesellschafter nur insoweit eingeschränkt, als dadurch das Vermögen der GmbH unter den nominellen Wert des Stammkapitals sinkt. Somit können unter Berücksichtigung dieser Grenze auch Beträge ausgeschüttet werden, die außerhalb des bilanziell ermittelten Gewinns liegen⁹⁴³. Führen offene oder verdeckte Ausschüttungen jedoch zu einer Minderung des Stammkapitals, so besteht gemäß § 31 Abs. 1 GmbHG ein Anspruch der GmbH auf Rückzahlung der zuviel ausgeschütteten Beträge. Bei Insolvenz einer GmbH wird dieser Anspruch vom Insolvenzverwalter geltend gemacht.

Den Gesellschaftern kann, unabhängig von den Gewinnausschüttungen, im Gesellschaftsvertrag ein Entnahmerecht eingeräumt werden, solange gewährleistet ist, dass das zur Sicherung des Stammkapitals benötigte Vermögen nicht ausgezahlt wird. Die Gewinnverteilung zwischen den Gesellschaftern erfolgt entsprechend ihren Kapitalanteilen⁹⁴⁴. Im Gesellschaftsvertrag kann jedoch auch ein anderer Schlüssel festgelegt werden, so dass zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen. Daher kann bei Zustimmung der betroffenen Gesellschafter auch vereinbart werden, dass einzelne Gesellschafter vom Jahresgewinn ausgeschlossen werden oder dass der gesamte Gewinn einem Gesellschafter zusteht.

Grundsätzlich besteht auch bei einer GmbH eine freie Finanzierungsentscheidung. Die Muttergesellschaft hat die Möglichkeit, einer Tochter-GmbH neben Eigenkapital auch Fremdkapital in Form von Darlehen zur Verfügung zu stellen. Wird ein eigenkapitalersetzendes Darlehen kurz vor der Insolvenz zurück gezahlt, so ist der zurückgezahlte Betrag gemäß § 32 b GmbHG zu erstatten. Dies gilt auch für solche Darlehen, die nicht von der Muttergesellschaft, sondern von anderen Konzerngesellschaften gewährt wurden⁹⁴⁵.

Zu den Kapitalschutzrichtlinien bei den der GmbH vergleichbaren Rechtsformen gibt es keine EU-Vorgaben. In den meisten europäischen Staaten ist zur Gründung einer der GmbH vergleichbaren Rechtsform die Aufbringung eines bestimmten Mindestkapitals erforderlich, wobei der Betrag regelmäßig niedriger angesetzt ist als nach deutschem Recht. Dafür ist vielen Staaten eine Volleinzahlung des Stammkapitals vorgeschrieben. Die Gewinnverteilung kann nach dem Recht der meisten Staaten ähnlich frei gestaltet werden wie nach deutschem Recht; allerdings ist es in einigen Staaten unzulässig, einen Gesellschafter ganz von der Gewinnbeteiligung auszuschließen⁹⁴⁶.

⁹⁴² Vgl. § 7 Abs. 3 GmbHG.

⁹⁴³ Vgl. auch **K. Schmidt**, Gesellschaftsrecht 2002, § 37 III 1c, S. 1132 f.

⁹⁴⁴ Siehe § 29 Abs. 3 GmbHG.

⁹⁴⁵ Vgl. dazu **M. Lutter, P. Hommelhoff**, GmbH-Gesetz, S. 350 ff.

⁹⁴⁶ Beispielhaft können hier Belgien, Frankreich und Portugal angeführt werden. Vgl. dazu **W. Tillmanns**, Länderteil Frankreich, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 74 ff., **S. Stieb**, Länderteil Portugal, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 75 f. und **E. Wymeersch**, Länderteil Belgien, in: **G. Hohloch (Hrsg.)**, EU-Handbuch, S. 92 f.

8.4.3 Der Kapitaltransfer bei inländischen Tochter-Kapitalgesellschaften mit Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag

Liegt ein Gewinnabführungs- oder Beherrschungsvertrag zwischen herrschendem und abhängigem Unternehmen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft vor⁹⁴⁷, muss jährlich gemäß § 300 Abs. 2 AktG ein Betrag in dem Umfang in die gesetzliche Rücklage eingebracht werden, dass diese zusammen mit den Kapitalrücklagen innerhalb von 5 Jahren nach Abschluss des Vertrages eine Höhe von 10% des Grundkapitals erreicht. Bei einer GmbH ist dagegen auch bei Bestehen eines Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrages keine Rücklagenbildung vorgeschrieben.

Im Rahmen eines Gewinnabführungsvertrages wird der Jahresüberschuss der verpflichteten Kapitalgesellschaft, vermindert um den Verlustvortrag aus den Vorjahren und – bei einer Aktiengesellschaft – vermindert um den Betrag für die gesetzlichen Rücklagen, an die berechnete Gesellschaft abgeführt. Dabei ist eine Gewinnabführung nur aufgrund eines Gewinnabführungsvertrages möglich; ein bestehender Beherrschungsvertrag berechtigt das herrschende Unternehmen indes nicht, Gewinne einzufordern⁹⁴⁸. Andererseits ist das herrschende Unternehmen bei Bestehen der genannten Verträge nach § 302 Abs. 1 AktG verpflichtet, jeden ohne Verlustausgleich entstandenen Jahresfehlbetrag der beherrschten Gesellschaft auszugleichen, wenn dies nicht schon durch zu entnehmende Beträge aus den Gewinnrücklagen ausgeglichen wurde. Der § 302 Abs. 1 AktG ist bei entsprechenden Verträgen mit einer GmbH analog anwendbar und führt in seiner Konsequenz auch zu einer Haftungserweiterung für die herrschende Gesellschaft⁹⁴⁹.

8.4.4 Die Aufnahme von Eigenkapital und Fremdkapital bei Kapitalgesellschaften

Kapitalgesellschaften haben die Möglichkeit, im Rahmen von Kapitalerhöhungen neue Anteile gegen Einlagen auszugeben. Dabei ist vor allem bei börsennotierten Konzernunternehmen eine Vergabe der Anteile an breite Käuferschichten möglich, bei nicht börsennotierten Gesellschaften besteht unter Umständen die Möglichkeit zur Platzierung größerer Anteile an institutionelle Anleger. Eine Kapitalerhöhung bedarf bei einer deutschen AG oder GmbH eines Beschlusses der Haupt- oder Gesellschafterversammlung mit einer Mehrheit von Drei-Vierteln des anwesenden Grundkapitals. Der gefasste Beschluss muss darüber hinaus notariell festgehalten werden⁹⁵⁰, des weiteren ist er im Handelsregister zu verzeichnen⁹⁵¹. Während die Zeichnung und Ausgabe der Aktien keiner notariellen Beurkundung bedarf, muss bei einer GmbH jeder Erwerber neuer Anteile nach § 55 Abs. 1 GmbHG eine notariell beglaubigte Übernahmeerklärung abgeben. Bei einer GmbH können die umfassenden Auskunfts- und Einsichtsrechte der Gesellschafter gegen eine Beteiligung externer Kapitalgeber sprechen⁹⁵², wohingegen die Einflussmöglichkeiten, Auskunfts- und Einsichtsrechte außenstehender Aktionäre einer Aktiengesellschaft sehr beschränkt sind.

⁹⁴⁷ Vgl. § 291 Abs. 1 AktG.

⁹⁴⁸ Vgl. dazu **P. Hommelhoff**, Die Konzernleitungspflicht, S. 151.

⁹⁴⁹ Siehe auch **H. G. Koppenssteiner**, § 52, in: **H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)**, GmbH-Gesetz, S. 1788.

⁹⁵⁰ Siehe § 182 Abs. 1 i.V.m. § 130 Abs. 1 AktG und § 53 Abs. 2 GmbHG.

⁹⁵¹ Vgl. § 184 Abs. 1 AktG und § 57 Abs. 1 GmbHG.

⁹⁵² Siehe dazu § 51 a GmbHG.

Auch bei ausländischen Kapitalgesellschaften erfordern Kapitalerhöhungen in der Regel einen Gesellschafterbeschluss mit entsprechender Mehrheit und die Anmeldung beim jeweiligen Register. Die Einflussmöglichkeiten und die Auskunfts- und Einsichtsrechte außenstehender Anteilseigner sind auch hier bei Aktiengesellschaften geringer als bei den der GmbH vergleichbaren Rechtsformen.

Im Rahmen der Fremdfinanzierung von Konzernunternehmen dominiert die Aufnahme von Bankkrediten. Diese ist grundsätzlich bei Unternehmen der unterschiedlichsten Größenordnung und Rechtsformen zulässig. Die Vergabe und die Konditionen von Bankkrediten hängen dabei allerdings von der Kreditwürdigkeit des Unternehmens ab. Diese basiert insbesondere auf rechtsformunabhängigen Faktoren⁹⁵³ wie dem Ruf, der Ertragslage, den Fähigkeiten des Managements und der Marktposition des Konzernunternehmens. Daneben greifen aber auch rechtsformspezifische Aspekte wie Haftungsregelungen und Kapitalerhaltungsvorschriften, die das Ausfallrisiko eines Kredites aus Sicht des Kreditgebers minimieren. Insofern wäre es für die Kreditwürdigkeit und die Kreditkonditionen einer Tochtergesellschaft vorteilhaft, wenn die Muttergesellschaft für deren Verbindlichkeiten unbeschränkt haftet. Im Sinne der Haftungssegmentierung im Konzern ist dies jedoch zumeist nicht der Fall; die Muttergesellschaft stellt vielmehr Sicherheiten oder übernimmt nur die Haftung für die Übernahme von Bürgschaften. Dieses Vorgehen ist ebenfalls unabhängig von der Rechtsstruktur des Konzerns möglich.

8.5 Die Auswirkung steuerlicher Rahmenbedingungen und Aspekte auf die Rechtsformwahl im Konzernverbund

Wie bereits im siebten Kapitel dieser Untersuchung aufgezeigt wurde, sind die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben im Hinblick auf die Zielerreichung der betriebswirtschaftlichen Konzernoberziele unbedingt zu berücksichtigen. Dabei gilt es nunmehr zu klären, ob Intensität und Anwendbarkeit der steuerrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten – da es sich ja grundsätzlich um rechtliche Maßgaben handelt – auch von der Rechtsform und Struktur des Konzernverbundes abhängen. In Kapitel 7 wurde bereits aufgezeigt, dass neben den steuerrechtlichen Aspekten zum Zeitpunkt der Funktionsverlagerung auch organisationsbedingte Auswirkungen auf die Konzernbesteuerung existieren. Als Untersuchungsobjekt dient dabei weiterhin der Kapitalgesellschaftskonzern mit den beiden Rechtsformen der AG und der GmbH.

8.5.1 Rechtsform und Steuerbelastung bei zweistufigen nationalen Kapitalgesellschaftskonzernen

Wenn von den möglichen Belastungsverschiebungen aufgrund unterschiedlich hoher Gewerbesteuerhebesätze abgesehen wird, ist bei einer Gewinnsituation aller Konzerngesellschaften in einem zweistufigen nationalen Kapitalgesellschaftskonzern die Steuerbelastung grundsätzlich unabhängig davon, welche Rechtsformen die Tochtergesellschaften haben und ob Organschaften bestehen. Auch steht die Steuerbelastung in keinem Zusammenhang mit der Konzernstufe, auf der die Gewinne erwirtschaftet oder einbehalten werden. Die Steuerbelastung der Gewinne entspricht somit sowohl bei einem Kapitalgesellschaftskonzern ohne Organschaft als auch bei einem Konzern mit Organträger und Organgesellschaft grundsätzlich der einer Einheitsgesellschaft in den Rechtsformen der

⁹⁵³ Vgl. G. Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 289.

Kapitalgesellschaft. Folglich spielt die Rechtsstruktur bei nationalen Kapitalgesellschaftskonzernen im Hinblick auf steuerliche Aspekte keine Rolle, denn die Rechtsformen AG und GmbH werden beide streng nach dem Trennungsprinzip besteuert.⁹⁵⁴

8.5.2 Rechtsformwahl und Steuerbelastung bei mehrstufigen nationalen Kapitalgesellschaftskonzernen mit Zwischenholdinggesellschaften

Im Abschnitt 8.5.1 wurde davon ausgegangen, dass die Muttergesellschaft unmittelbar an den Tochtergesellschaften beteiligt ist. Nun gilt es zu klären, welche steuerrechtlichen Aspekte zu berücksichtigen sind, wenn die Muttergesellschaft nur mittelbar über eine Zwischenholding an den Tochtergesellschaften beteiligt ist.

Wie bereits gezeigt wurde, ist beim nationalen zweistufigen Kapitalgesellschaftskonzern die Gesamtsteuerbelastung der Gewinne der Tochtergesellschaften unabhängig von deren Rechtsform und dem Bestehen von Organschaften. Dies gilt auch bei mehrstufigen Konzernkonstruktionen, wenn die Beteiligungshöhe auf jeder Konzernstufe mindestens 10% beträgt. Durch die Freistellungsregelung des § 8 b Abs. 1 KStG wird sichergestellt, dass die Gewinne aller Konzerngesellschaften nur einmal mit Körperschaftsteuer belastet werden. Aufgrund der Kürzungsvorschriften des § 9 Nr. 2 GewStG für Dividenden von Kapitalgesellschaften werden die Gewinne zudem auch nur einmal der Gewerbesteuer unterworfen. Der § 8 b Abs. 1 KStG kommt jedoch nicht nur bei Einschaltung einer Zwischenholding-Kapitalgesellschaft ohne Organschaft zur Anwendung. Bei Beteiligung an einer Tochterkapitalgesellschaft über eine Zwischenholding-Organengesellschaft wird zwar auf der Ebene der Organengesellschaft gemäß § 15 Nr. 2 Satz 1 KStG die Freistellungsregelung des § 8 b Abs. 1 KStG nicht angewendet, auf der Ebene der Mutter-Kapitalgesellschaft ist jedoch wie bei einer unmittelbaren Beteiligung gemäß § 15 Nr. 2 Satz 2 KStG die Freistellungsregelung des § 8 b Abs. 1 KStG zu berücksichtigen. Daher ist auch hier den Rechtsformen AG und GmbH keine steuerrelevante Bedeutung zuzumessen.

8.5.3 Rechtsformwahl und Besteuerung bei zweistufigen internationalen Konzernen

Sowohl Deutschland als auch viele andere Staaten beurteilen ausländische Gesellschaften für Besteuerungszwecke nach ihren nationalen Rechtsgrundsätzen. Folglich stellt sich bei der Besteuerung transnationaler Konzerne das Problem der Abgrenzung der Besteuerungsrechte der einzelnen Staaten. Da die nationalen Steuerrechte nicht aufeinander abgestimmt sind, kann es vorkommen, dass ein Steuerpflichtiger mit einem Steuertatbestand für den gleichen Zeitraum in zwei Staaten zu einer gleichartigen Steuer herangezogen wird oder aber umgekehrt eine Nichtbesteuerung des Steuerpflichtigen eintritt, da jeder der beteiligten Staaten den anderen für zuständig hält. Um solche Besteuerungskonflikte zu vermeiden, muss ein Konzern bei der Verfolgung steuerlicher Zielsetzungen supranationales Recht und multinationale bzw. bilaterale Abkommen berücksichtigen.

Des weiteren gilt es festzulegen, welches Besteuerungsprinzip bei einer Gesellschaft anzuwenden ist. Dazu ist eine Klassifizierung der Konzerngesellschaften erforderlich. Die Klassifizierung nach dem nationalen Steuerrecht des Sitzstaates der Gesellschaft ist in der Regel unproblematisch, da sich der Sitzstaat bei der Klassifizierung an den in seinem Gesellschaftsrecht vorgesehenen Rechtsformen orientieren kann. Schwieriger wird es, wenn ein Staat eine nach ausländischem Gesellschaftsrecht gegründete Gesellschaft unter die

⁹⁵⁴ Siehe dazu vertiefend auch **Kapitel 7.1** dieser Arbeit.

Normen seines nationalen Steuerrechtes subsumieren muss⁹⁵⁵. Ob eine ausländische Gesellschaft für die Besteuerung in Deutschland als selbstständiges Besteuerungssubjekt gewertet wird, ist nach den grundlegenden Gedanken des Einkommen- und Körperschaftsteuergesetzes zu beurteilen. Durch einen Rechtstypenvergleich ist zu bestimmen, ob die gewählte Organisationsform bezüglich ihrer rechtlichen Gestaltung und ihrer wirtschaftlichen Stellung dem Gesellschaftstypus einer deutschen Personen- oder Kapitalgesellschaft vergleichbar ist⁹⁵⁶. Folgende Kriterien sprechen dabei für eine Qualifikation als Kapitalgesellschaft:

- Die Gesellschafter stehen der Gesellschaft unpersönlich gegenüber.
- Die Gesellschafter haften den Gläubigern nicht.
- Die Gesellschaftsanteile sind frei auf Dritte übertragbar.
- Die Gesellschafter sind an der Geschäftsführung in der Regel nicht beteiligt.
- Die Stellung der Gesellschafter gründet sich weniger auf eine innere Verbundenheit mit dem Unternehmen als vielmehr auf das Bestreben, ihr Kapital nutzbringend anzulegen.

Keines der Kriterien hat für sich allein eine ausschlaggebende Bedeutung, es kommt vielmehr auf eine Gesamtbetrachtung an.

Ausländische Gesellschaften, die nach deutschen Rechtsgrundsätzen als Kapitalgesellschaften zu qualifizieren sind, werden in nahezu allen Staaten nach dem Trennungsprinzip besteuert, so dass Qualifikationskonflikte äußerst selten auftreten⁹⁵⁷. Daraus folgt wiederum auch, dass die Rechtsformwahl zwischen AG und GmbH bei einem zweistufigen internationalen Kapitalgesellschaftskonzern als unerheblich für weitere steuerliche Auswirkungen einzustufen ist.

8.5.4 Rechtsformwahl und Besteuerung international tätiger Konzerne mit ausländischen Holdinggesellschaften

In den Untersuchungen des Abschnitts 8.5.3 wurde davon ausgegangen, dass die ausländischen Tochtergesellschaften selbst aktiv am Markt tätig sind. Es soll daher nun analysiert werden, welche steuerlichen Auswirkungen sich ergeben, wenn die ausländische Tochtergesellschaft zusätzlich zu ihrer operativen Tätigkeit oder aber ausschließlich als Landesholding fungiert, d. h. an anderen operativ tätigen Gesellschaften mit Sitz im gleichen ausländischen Staat beteiligt ist.

Einer Kapitalgesellschaft werden die ihr zivilrechtlich zustehenden Vermögenswerte auch abkommensrechtlich zugerechnet, so dass einer Zwischenholding-Kapitalgesellschaft abkommensrechtlich ihre Beteiligungen an Unterkapitalgesellschaften zuzurechnen sind, auch wenn sie keinen funktionalen Zusammenhang zu der von der Holding ausgeübten

⁹⁵⁵ Diese Problemstellung wird im internationalen Steuerrecht oft als „Subjektqualifikation“ bezeichnet. Siehe dazu **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 500 und **H. Schaumburg**, Internationales Steuerrecht, Rn. 18.57.

⁹⁵⁶ Vgl. **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 501 und **M. Greif**, Steuergestaltung bei einer international tätigen Personengesellschaft, in: **W. Haarmann (Hrsg.)**, Unternehmensstrukturen und Rechtsformen im internationalen Steuerrecht, S. 94 f.

⁹⁵⁷ Siehe vertiefend **O. Jacobs**, Internationale Unternehmensbesteuerung, S. 605 und **D. J. Piltz**, Qualifikationskonflikte im internationalen Steuerrecht, in: **L. Fischer (Hrsg.)**, Besteuerung internationaler Konzerne, S. 23 ff.

Unternehmenstätigkeit aufweisen. Das Besteuerungsrecht an den Dividendenbezügen einer Zwischenholding-Kapitalgesellschaft steht somit dem Sitzstaat der Holding zu. Ab einer gewissen Höhe der Beteiligung einer in diesem Staat ansässigen Kapitalgesellschaft an einer anderen in diesem Staat ansässigen Kapitalgesellschaft besteht nach dem nationalen Steuerrecht vieler Staaten trotz des grundsätzlich anzuwendenden Trennungsprinzips die Möglichkeit, die Ergebnisse beider Gesellschaften für Zwecke der Steuerkonsolidierung zusammenzurechnen. Dadurch wird bei Ausschüttungen der Untergesellschaft an die Holding eine Doppelbesteuerung vermieden und eine Gewinn- und Verlustrechnung zwischen den Gesellschaften ermöglicht. In aller Regel ist für eine Steuerkonsolidierung im Ausland weder ein Ergebnisabführungsvertrag noch eine wirtschaftliche oder organisatorische Eingliederung erforderlich. Notwendig ist allerdings eine bestimmte Beteiligungsquote, die nach dem Recht der meisten Staaten bei 75% oder höher liegt. Unabhängig von den Regelungen zur Steuerkonsolidierung sieht das nationale Steuerrecht vieler Staaten ein Schachtelprivileg vor, nach dem ab einer gewissen Höhe der Beteiligung Dividendenbezüge einer Kapitalgesellschaft von der Körperschaftsteuer freigestellt sind. Die erforderliche Beteiligungsquote für das Schachtelprinzip liegt je nach Land zwischen 5% und 25%, in einigen Staaten sind Dividendenbezüge – wie nach deutschem Recht – unabhängig von der Beteiligungsquote freigestellt.

8.5.5 Rechtsformwahl und Besteuerung international tätiger Konzerne mit inländischen Zwischenholdinggesellschaften

Die Muttergesellschaft ist bei dieser Konstellation nur noch mittelbar über eine inländische Zwischenholdinggesellschaft an den ausländischen Tochtergesellschaften beteiligt. Somit besteht wiederum aber die Möglichkeit, eine Organschaft einzugehen. Bei Einschaltung einer Zwischenholding-Kapitalgesellschaft, die nicht als Organgesellschaft fungiert, kommt bei dieser für die Dividenden der ausländischen Tochtergesellschaft die Freistellungsregelung des § 8 b Abs. 1 KStG zur Anwendung. Zwar ist zum Transfer der Dividendenbezüge an die Muttergesellschaft eine zusätzliche Ausschüttung der Zwischenholding erforderlich, diese ist jedoch ebenfalls nach § 8 b Abs. 1 KStG körperschaftssteuerfrei.

Bei Einschaltung einer Zwischenholding-Organgesellschaft wird zwar für die Dividenden einer ausländischen Tochter-Kapitalgesellschaft auf der Ebene der Organgesellschaft gemäß § 15 Nr. 2 Satz 1 KStG die Freistellungsregelung des § 8 b Abs. 1 KStG nicht angewendet, auf der Ebene der Mutter-Kapitalgesellschaft ist diese Rechtsnorm jedoch umzusetzen. Daher wird bei Bestehen einer Organschaft auch die Vorschrift des § 8 b Abs. 1 KStG, nach der 5% der Dividende einer ausländischen Tochter-Kapitalgesellschaft als nicht abziehbare Betriebsausgaben betrachtet werden, auf der Ebene des Organträgers und nicht der Organgesellschaft wirksam. Besteht keine Organschaft, so kommt diese Regelung auf der Ebene der Zwischenholding-Kapitalgesellschaft zur Anwendung.

Jedoch werden bei beiden Varianten 5% der Dividenden einer ausländischen Tochtergesellschaft mit inländischer Gewerbe- und Körperschaftsteuer belastet, so dass der Unterschied nur hinsichtlich der Abzugsfähigkeit der tatsächlichen Aufwendungen im Zusammenhang mit den Beteiligungserträgen relevant wird. Somit entspricht auch hier die Gesamtsteuerbelastung bei Einschaltung einer inländischen Zwischenholding – unabhängig von der Rechtsform der Zwischenholding oder der ausländischen Tochter-Kapitalgesellschaft – der bei unmittelbarer Beteiligung der Muttergesellschaft.

8.6 Vergleich und Bewertung der aufgezeigten rechtlichen und steuerrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Kapitalgesellschaften im Konzernverbund unter betriebswirtschaftlichen Aspekten

Im Rahmen der Steuerbarkeit einer konzernabhängigen Aktiengesellschaft ist im faktischen Konzern das Eigeninteresse der Tochtergesellschaft aus Rechtsgründen prädominant. Zu einem Vorrang der Konzerninteressen darf es nur insoweit kommen, wie dies zur Erhaltung des Konzernverbunds erforderlich ist. Für die Konzernleitung besteht bei einer Tochtergesellschaft in der Rechtsform der GmbH hingegen die Möglichkeit, durch einen Gesellschafterbeschluss eine verbindliche Weisung zu erteilen oder die Geschäftsführer abuberufen. Bei einer Tochter-GmbH kann ferner freiwillig ein Aufsichtsrat eingerichtet werden, die Auskunfts- und Einsichtsrechte stehen aber den Gesellschaftern und damit der Muttergesellschaft zu.

Diese Alternativen greifen für eine Tochter-AG nur bedingt, denn hier ist eine Abberufung nur aus wichtigem Grund und durch Beschluss des Aufsichtsrates durchführbar; ein Weisungsrecht kann zudem nur durch einen Beherrschungsvertrag begründet werden. Darüber hinaus erfolgt die Überwachung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat, dem umfassende Auskunfts- und Einsichtsrechte zustehen. Die Bestimmungen des Aktiengesetzes erweisen sich als zwingend, so dass die rechtliche Überwachungs- und Steuerungsstruktur einer deutschen Aktiengesellschaft nur in engen Grenzen von gesetzlichen Richtlinien abweichen darf. Dagegen besteht bei der Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages einer GmbH eine weitreichende Gestaltungsfreiheit, die eine Anpassung der rechtlichen Leitungs- und Überwachungsfunktionen an die jeweiligen betriebswirtschaftlichen Erfordernisse ermöglicht. Des Weiteren ist festzustellen, dass bei einer Aktiengesellschaft schnelle Entscheidungsprozesse durch die zwingende Gesamtverantwortung des Vorstands und die für Gesellschafterbeschlüsse notwendige Abhaltung der Hauptversammlung erheblich verzögert werden, bei einer GmbH können hingegen einzelne Geschäftsführer bestimmte Sachgebiete in alleiniger Verantwortung ausüben und Gesellschafterbeschlüsse durch schriftliche Abstimmungen umgesetzt werden. Daraus kann gefolgert werden, dass insbesondere die mangelnde Gestaltungsfreiheit der Überwachungs- und Lenkungsfunktionen und die formal aufwendigen Entscheidungsprozesse gegen die Rechtsform der Aktiengesellschaft bei inländischen Tochtergesellschaften sprechen. Auch der Abschluss eines Beherrschungsvertrages vermag es nicht, diese Nachteile entscheidend zu kompensieren. Daher ist der Rechtsform der GmbH diesbezüglich bei inländischen Tochtergesellschaften der Vorzug zu gewähren.

Auch bei ausländischen Tochtergesellschaften fallen zunächst einmal die mangelnde Gestaltungsfreiheit der Leitungs- und Kontrollbefugnisse sowie die aufwendigen formalen Entscheidungsprozesse zu Ungunsten der Rechtsform der Aktiengesellschaft ins Gewicht. Allerdings gilt es hier zu beachten, dass in vielen Staaten eine größere Gestaltungsfreiheit dieser Kriterien ermöglicht wird als im deutschen Aktiengesetz oder sogar gesetzliche Regelungen existieren, die eine Einbeziehung einer Aktiengesellschaft in einen Konzern erleichtern⁹⁵⁸. Diese Ausnahmeregelungen müssen bei der Wahl einer Rechtsform für eine ausländische Tochtergesellschaft fallweise analysiert werden. Welche Rechtsform bezüglich der Ausgestaltung der Steuerungs- und Kontrollfunktionen die effektivste ist, hängt folglich vom Gesellschaftsrecht des Sitzstaates ab.

⁹⁵⁸ So z.B. die Zulässigkeit von schriftlichen Gesellschafterbeschlüssen ohne Hauptversammlung, das Recht der Hauptversammlung, Geschäftsführer jederzeit abuberufen und das Weisungsrecht der Hauptversammlung in Geschäftsführungsangelegenheiten.

Im Rahmen der Finanzierungsmöglichkeiten eines Konzernunternehmens wird der Kapitaltransfer bei einer Aktiengesellschaft ebenfalls sehr stark durch gesetzliche Kapitalschutzvorschriften eingeschränkt. So muss die AG eine gesetzliche Rücklage bilden, es darf maximal der ordnungsgemäß festgestellte Gewinn ausgeschüttet werden und den Aktionären stehen keine Entnahmerechte zu. Die Dividenden einer AG sind nach den jeweiligen Kapitalanteilen auf die Aktionäre zu verteilen. Ein freier konzerninterner Kapitaltransfer kann bei einer Tochter-AG nur durch den Abschluss eines Gewinnabführungsvertrages erreicht werden. Allerdings bietet die Aktiengesellschaft den Vorteil, dass sich eine Beteiligung externer Kapitalgeber als unproblematisch erweist, da die Einflussnahmemöglichkeiten der neuen Aktionäre sehr beschränkt sind.

Bei einer GmbH wird dagegen der unternehmensinterne Kapitaltransfer kaum durch gesetzliche Regelungen eingeschränkt, da die GmbH jederzeit Ausschüttungen vornehmen kann, solange das Stammkapital unangetastet bleibt. Die Gewinnverteilung zwischen den Gesellschaftern kann im Gesellschaftsvertrag weitgehend frei gestaltet werden, und auch die Einräumung von Entnahmerechten der Gesellschafter ist bei einer GmbH grundsätzlich zulässig. Allerdings wird bei dieser Rechtsform die Beteiligung externer Kapitalgeber dadurch erschwert, dass für jeden Anteilseigner eine notariell beurkundete Übernahmeerklärung notwendig ist und den außenstehenden Gesellschaftern ebenfalls umfassende Auskunfts- und Einsichtsrechte zustehen.

Bezüglich der Möglichkeiten zur Beschaffung von Eigenkapital ist die inländische AG folglich der GmbH überlegen. Die Möglichkeiten und Konditionen der Beschaffung von Fremdkapital sind hingegen weitgehend unabhängig von den gewählten Rechtsformen. Die beschriebenen Vor- und Nachteile inländischer Rechtsformen lassen sich regelmäßig auf die entsprechenden ausländischen Rechtsformen übertragen. So ist auch im Ausland der Kapitaltransfer bei Aktiengesellschaften stärker durch gesetzliche Kapitalschutzvorschriften reglementiert als bei den der GmbH vergleichbaren Rechtsformen. In einigen Staaten Europas gelten allerdings für Kapitalgesellschaften nur sehr geringe Kapitalerhaltungsvorschriften, so dass diese für die Rechtsformentscheidung kaum Relevanz besitzen. Bezüglich der Möglichkeit zur Beteiligung externer Kapitalgeber ist die Rechtsform der Aktiengesellschaft auch im Ausland der Rechtsform der GmbH vorzuziehen.

Die unternehmerische Mitbestimmung der Arbeitnehmer spielt bei der Entscheidung über die Rechtsstruktur eines Konzernunternehmens neben den rechtlichen Vorgaben bezüglich der Leitungs- und Überwachungsbefugnisse sowie der Finanzierungsmöglichkeiten eine weitere, nicht unbeachtliche Rolle. Nur bei einer Gesellschaft mit weniger als 500 Arbeitnehmern ist unabhängig von der Rechtsform keine unternehmerische Mitbestimmung der Beschäftigten vorgesehen. Die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer sind bei einer inländischen Aktiengesellschaft, die dem Mitbestimmungsgesetz unterliegt, am stärksten ausgeprägt. Dennoch können die Vertreter der Anteilseigner aufgrund der Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden ihre Position in Konfliktfällen durchsetzen. Dies gilt insbesondere für diejenigen Gesellschaften, die den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes 1952 unterliegen. Hier stellen die Anteilseigner zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder. Auch bei einer GmbH, die unter das Mitbestimmungsgesetz oder das Betriebsverfassungsgesetz 1952 fällt, ist ein mitbestimmter Aufsichtsrat einzurichten, doch aufgrund der starken Stellung der Gesellschafterversammlung ist der Einfluss der Arbeitnehmer deutlich geringer als bei einer mitbestimmten Aktiengesellschaft.

Fragen der unternehmerischen Mitbestimmung spielen bei der Entscheidung über die Rechtsform ausländischer Tochtergesellschaften oftmals keine Rolle, da eine unternehmerische Mitbestimmung der Arbeitnehmer in vielen Staaten gesetzlich nicht

geregelt ist. Ist eine Mitbestimmung dennoch gesetzlich vorgeschrieben, so gilt sie oftmals nur für große Kapitalgesellschaften.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass im Rahmen der unternehmerischen Mitbestimmung der Arbeitnehmer sowohl für die AG als auch für die GmbH strikte gesetzliche Vorgaben existieren, die zunächst nur einen geringen Gestaltungsspielraum zulassen. Allein die starke Stellung der Anteilseigner sowie die Zahl der Beschäftigten bilden im Entscheidungsprozess das Gegengewicht zu den rechtlichen Mitbestimmungsvorgaben. Dabei kommt die Position der Anteilseigner bei der Rechtsform der GmbH noch stärker zum Tragen als bei der Rechtsform der Aktiengesellschaft.

Die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft ist zwingende Voraussetzung, um eine Haftungsabschottung aller Gesellschafter einer Konzernobergesellschaft zu bewirken. Um des weiteren eine Haftungssegmentierung im gesamten Konzern zu erreichen, müssen auch die Tochtergesellschaften in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft geführt werden. Ferner dürfen keine Beherrschungs- oder Gewinnabführungsverträge bestehen. Die für Konzernunternehmen günstigen Haftungsbeschränkungen der Kapitalgesellschaftsrechtsformen werden auch dadurch nur wenig geschmälert, dass sie unter bestimmten Bedingungen durchbrochen werden können. Denn die Gefahr einer Durchgriffshaftung ist wesentlich geringer geworden, da nicht alleine die Organisations- und Rechtsstruktur eines Konzerns eine Durchbrechung der Haftung begründen kann, sondern darüber hinaus ein Missbrauch der Weisungsbefugnisse vorliegen muss. Auch die Gefahr einer Haftung der Muttergesellschaft nach Produkt- oder Umwelthaftungsgesetz lässt sich dadurch einschränken, dass sich die Muttergesellschaft bei produzierenden Tochtergesellschaften aus technischen Fragen heraushält.

Auch bei ausländischen Tochtergesellschaften internationaler Konzerne bilden die Rechtsformen der Kapitalgesellschaft die Grundlage für eine Haftungssegmentierung. Eine Durchgriffshaftung droht bei Insolvenz einer ausländischen Tochtergesellschaft in der Regel nur bei Vorliegen eines Fehlverhaltens der Muttergesellschaft. Aufgrund der nicht weiter spezifizierten Rechtslage in vielen Staaten lassen sich aber keine vorbeugenden Maßnahmen aufzeigen, die eine Durchbrechung der Haftungsbeschränkung mit Sicherheit ausschließen können⁹⁵⁹. Unter dem Aspekt der Haftungsabschottung und Haftungssegmentierung erweisen sich die Rechtsformen AG und GmbH als ebenbürtig, so dass nur fallweise und unter Beachtung der Auswirkungen auf andere Aspekte⁹⁶⁰ entschieden werden kann, welche Rechtsform unter den gegebenen Umständen die effektivste ist.

Wie in den vorangehenden Abschnitten aufgezeigt wurde, hängen Intensität und Anwendbarkeit der rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten und damit ihre Auswirkungen auf die Umsetzung zieladäquater Konzernführungsmaßnahmen von der Rechtsform des Konzernunternehmens und seiner Einbindung in den Konzernverbund ab. Für einen Kapitalgesellschaftskonzern bedeutet dies, dass die Wahl zwischen den Rechtsformen AG und GmbH einerseits und den Strukturalternativen faktischer Konzern und Vertragskonzern andererseits zu einem weiteren Gestaltungsinstrument zur Zielerreichung betriebswirtschaftlicher Oberziele wird. Diesbezüglich lassen sich die folgenden Eignungstendenzen der beiden Rechtsformen noch einmal vor dem Hintergrund der einheitlichen Konzernführung durch die Konzernobergesellschaft zusammenfassend darstellen:

⁹⁵⁹ Siehe auch **F. Ochsenfeld**, Direkthaftung von Konzerngesellschaften in den USA, S. 45.

⁹⁶⁰ Zu beachten ist hier beispielsweise der Zusammenhang zwischen der Haftungsmasse und den Möglichkeiten der Fremdkapitalgenerierung.

Abbildung 41: Eignung der Rechtsformen AG und GmbH hinsichtlich ausgewählter rechtlicher Aspekte und unter dem Aspekt der einheitlichen Konzernleitung

Vorteilhaftigkeit des Rechtsform in Bezug auf...	faktischer Konzern		Vertragskonzern	
	AG	GmbH	AG	GmbH
Geschäftsführungs- und Weisungsbefugnisse <i>als Konzernobergesellschaft</i> <i>als Tochtergesellschaft</i>	+	-	+	-
Besetzung der Geschäftsführungs- und Weisungsorgane	-	+	-	+
Gestaltungsmöglichkeiten der Geschäftsführungs- und Weisungsorgane	-	+	-	+
Mitbestimmung der Arbeitnehmer	-	+	-	+
Haftungssegmentierung	0	0	0	0
Kapitalvorschriften und Kapitaltransfer	-	+	-	+
Finanzierung durch Eigen- und Fremdkapital	+	-	+	-

Quelle: Eigene Darstellung anhand der Untersuchungsergebnisse.

Skala: + überlegen, - unterlegen, 0 ausgeglichen

Die Rechtsform der GmbH weist hinsichtlich der meisten Kriterien sowohl im faktischen Konzern als auch im Vertragskonzern einen grundsätzlichen Vorteil gegenüber der Rechtsform der AG auf. Lediglich hinsichtlich der Möglichkeiten einer Haftungssegmentierung sind beide Rechtsformen ebenbürtig. Diese Erkenntnisse entsprechen der hohen empirischen Relevanz der GmbH als Rechtsform der Tochtergesellschaften im Konzernverbund⁹⁶¹. Bezüglich der Konzernobergesellschaft dominiert allerdings in der Praxis die Rechtsform der AG, was auf die Vorteilhaftigkeit dieser Rechtsform bei den Finanzierungsmöglichkeiten durch Eigen- oder Fremdkapital und den Geschäftsführungs- und Weisungsbefugnissen als Konzernobergesellschaft zurückzuführen ist. Des weiteren ist aber auch deutlich geworden, dass eine über diese tendenziellen Aussagen hinausgehende, generelle und verallgemeinernde Aussage zur Eignung der beiden Rechtsformalternativen hinsichtlich einer „optimalen Rechtsstruktur“ wenig sinnvoll erscheint. Es ist vielmehr fallweise für die behandelten Aspekte und anhand der Gewichtung und Priorisierung der verfolgten Ziele und Maßnahmen sowie der aufgezeigten Interdependenzen festzulegen, durch welche Rechtsform diejenigen rechtlichen Gestaltungsinstrumente verfügbar und umsetzbar werden, die einen positiven Beitrag zu den angestrebten Zielen und Konzernführungsmaßnahmen leisten.

Bei der Entscheidung über die nationale Rechtsstruktur eines Kapitalgesellschaftskonzerns ist auch unter steuerrechtlichen Aspekten zwischen den Rechtsformen AG und GmbH zu wählen. Bei beiden Alternativen gilt jedoch hinsichtlich der Besteuerung der Erträge das Trennungsprinzip, so dass es für eine ertragssteuerliche Analyse unerheblich ist, ob es sich um eine Kapitalgesellschaft in der Rechtsform der AG oder der GmbH handelt. Die Gliederung einer Unternehmung in mehrere rechtlich selbständige Gesellschaften führt zwar zunächst dazu, dass sich die Anzahl der steuerpflichtigen Einheiten und damit möglicherweise auch die Steuerlast insgesamt erhöht. Tatsächlich wird eine Mehrfachbesteuerung jedoch durch das Anrechnungsverfahren sowie durch bestimmte Schachtelprivilegien vermieden⁹⁶².

⁹⁶¹ Vgl. dazu die empirische Daten aus **Kapitel 8.1** dieser Arbeit.

⁹⁶² Vgl. § 38 **KStG**.

Als einheitliches Steuersubjekt wird der Konzern dagegen behandelt, wenn die Voraussetzungen einer Organschaft gemäß § 14 ff. KStG erfüllt sind. Das Einkommen der Organgesellschaften wird dann dem Organträger zugerechnet. Voraussetzung ist außer einem auf mindestens fünf Jahre abgeschlossenen Gewinnabführungsvertrag die wirtschaftliche und organisatorische Eingliederung der Organgesellschaften, die insbesondere dann als gegeben unterstellt wird, wenn ein Beherrschungsvertrag zwischen den beteiligten Konzerngesellschaften besteht. Die Organschaft überträgt sich auch auf die Gewerbesteuer, da die Organgesellschaften wegen § 2 Abs. 2 S. 2 GewStG ungeachtet der rechtlichen Selbstständigkeit dann steuerrechtlich als Betriebsstätten des herrschenden Unternehmens gelten. Die über das herkömmliche Anrechnungsverfahren hinausgehende Konsequenz der Organschaft besteht darin, dass wegen der Behandlung des Konzerns als einheitliches Steuersubjekt die Verluste von Konzerngesellschaften unter Durchbrechung der rechtlichen Selbstständigkeit periodengleich mit den Gewinnen anderer Konzerngesellschaften verrechnet werden können. Damit reduzieren sich unmittelbar die in einer bestimmten Periode zu leistenden Steuerzahlungen.

Im international agierenden Konzernverbund ist eine rechtlich selbständige, ausländische Tochtergesellschaft des Konzernverbunds dagegen zunächst nur im Ausland steuerpflichtig. Werden Gewinne ins Inland transferiert, erfolgt ebenfalls eine Anrechnung der ausländischen Steuer, wenn ein Kapitalanteil von mindestens zehn Prozent an der ausländischen Tochtergesellschaft vorliegt⁹⁶³. Im Gegensatz zu einer Betriebsstätte können jedoch Verluste ausländischer Tochtergesellschaften bei der Berechnung der inländischen Steuerschuld nicht geltend gemacht werden. In vielen Fällen wird allerdings ein Doppelbesteuerungsabkommen mit dem Staat vorliegen, in dem die Tochtergesellschaft ihren Sitz hat, wobei üblicherweise eine Freistellung ausländischer Beteiligungserträge von der inländischen Besteuerung vereinbart wird. Im Unterschied zur Anrechnung nach § 26 KStG wird damit letztlich nicht das inländische, sondern das häufig niedrigere, ausländische Steuerniveau wirksam. § 8b(1) KStG ermöglicht zudem die steuerfreie Durchleitung ausländischer Beteiligungserträge an eine andere inländische Kapitalgesellschaft, nicht jedoch an natürliche Personen. Darüber hinaus werden Gewinne aus der Veräußerung ausländischer Tochtergesellschaften gemäß § 8b(2) KStG von der Besteuerung ausgenommen, und zwar unabhängig davon, ob in der Vergangenheit erfolgte Gewinnthesaurierungen ursächlich für die Veräußerungsgewinne sind. Veräußerungsverluste und Teilwertabschreibungen bleiben bei der Gewinnermittlung dagegen nur unter der Voraussetzung unberücksichtigt, dass sie auf vorangegangene Gewinnausschüttungen zurückzuführen sind.

Die Wahl der Rechtsform hat somit auch unter steuerrechtlichen Aspekten weder im nationalen noch im internationalen Kapitalgesellschaftskonzern Auswirkungen auf die Zielerreichung der betriebswirtschaftlichen Oberziele. Die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Ziele durch steuerrechtliche Instrumente hängt vielmehr von der Auswahl und optimalen Nutzung derjenigen steuerlichen Vorgänge und Rahmenbedingungen ab, die im Zuge der eigentlichen konzernierenden Funktionsverlagerung tangiert werden; sowie von der organisatorischen und regionalen Implementierung gewinn- und verlusterwirtschaftender Funktionen. Um die Zielsetzung der Steuerminimierung zu erreichen, muss organisatorisch die Ausnutzung des internationalen Steuergfalles angestrebt werden, indem die Konzernunternehmung gewinnträchtige Funktionen in Niedrigsteuerländer verlagert. Die Rechtsform des neuen Funktionsträgers ist im Kapitalgesellschaftskonzern dabei dann grundsätzlich ohne Bedeutung.

⁹⁶³ Siehe dazu § 26 Abs. 2 KStG.

9 Die Ausgestaltung der inneren Organisations- und Führungsstrukturen im Konzern – Der „föderative Konzern“ als ordnendes Beschreibungsmodell der unterschiedlichen Konzernausprägungen

Arbeitsteilung erzeugt Komplexität, denn dabei wird eine Vielzahl von organisatorischen Teileinheiten geschaffen, die sich zunächst einmal auf das ihnen zugewiesene Betätigungsfeld konzentrieren und spezialisieren. Aus der Perspektive des Gesamtkonzerns werden die Aufgabenteile von verschiedenen Instanzen an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten erledigt, so dass alle separaten Teilaufgaben wieder zielorientiert zusammengeführt werden müssen, um eine geschlossene Leistungskette und einhergehend auch die mit der Konzernierung angestrebten Verbundeffekte zu bewirken. Dies kann letztendlich nur durch die interne, organisatorische Ausgestaltung des Konzerns gewährleistet werden, die in zweierlei Hinsicht zu berücksichtigen ist:

Einerseits kennzeichnet die Organisation im institutionellen Sinne die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen und damit ein festes Gefüge (Konfiguration), das allen weiteren Maßnahmen und Entscheidungen vorgelagert ist (institutioneller Organisationsbegriff⁹⁶⁴). Ausgangspunkt aller organisatorischen Gestaltungen ist demnach die einzelne Aufgabe/Funktion, die – wie in Kapitel 3 schon dargelegt – in ihre Elementarfunktionen aufgegliedert und anschließend in einem Konstruktionsprozess zu einer neuen, zweckmäßigen Gestalt umgeformt wird⁹⁶⁵. Dieser Konstruktionsprozess generiert die „Oberflächenstruktur“ eines Konzernverbundes. Die Untersuchungen im dritten Kapitel dieser Arbeit haben verdeutlicht, dass bei der Wahl der Oberflächenstruktur solche Konstruktionen dominieren, die eine objektorientierte Strukturierung der zweiten Hierarchieebene mit den Intentionen des Management-Holding-Konzepts als Führungsorganisation kombinieren. Dabei hat die objektorientierte Geschäftsbereichsorganisation durch die Gewährung von Handlungsspielräumen auf der Ebene der einzelnen Konzernbereiche zur Entstehung von Verselbstständigungstendenzen geführt, die letztendlich in Autonomiebestrebungen der Konzerneinheiten zum Ausdruck kommen und nunmehr ein Führungskonzept erfordern, das auf die individuellen Interessen der Konzerngesellschaften Einfluss nehmen kann, ohne dabei allerdings den Aspekt der Dezentralisierung und Delegation von Kompetenzen vollständig zu entkräften⁹⁶⁶.

Dies verdeutlicht, dass der organisatorische Gestaltungsaspekt andererseits auch als ein Instrument der Führung begriffen werden muss, um die internen Arrangements der durch die institutionelle Organisation erschaffenen Konzerneinheiten im Konzernverbund zu ordnen, zu steuern und zu koordinieren (instrumentaler Organisationsbegriff⁹⁶⁷). Die Organisation tritt hierbei neben die anderen Funktionen der Konzernführung und ist mit der konzernweiten Umsetzung und dem Vollzug der unternehmerischen Strategien und Ziele gleichzusetzen⁹⁶⁸. Daraus entwickelt sich die „Tiefenstruktur“ des Konzernverbundes; diese unterscheidet sich von der Oberflächenstruktur durch die vertikale Zentralisation/Dezentralisation der einzelnen Funktionsträger in Bezug auf deren Führungs- und Entscheidungskompetenzen, die mit der Funktion auf einen Funktionsträger übertragen werden und verleiht dem Konzern letztendlich charakteristische und typisierende Klassifizierungsmerkmale.

⁹⁶⁴ Siehe auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 190.

⁹⁶⁵ Vgl. auch **E. Kosiol**, Organisation der Unternehmung, S. 20 f.

⁹⁶⁶ Siehe auch **M. Aschenbach**, Die Reorganisation von Konzernen, S. 123.

⁹⁶⁷ Vgl. wiederum vertiefend **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 190.

⁹⁶⁸ Siehe dazu vertiefend **G. Schreyögg**, Organisation, S. 5 ff., **E. Gutenberg**, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 235 ff. sowie **W. Staehle**, Management, S. 627.

Im nachfolgenden Kapitel soll es vordringlich darum gehen, aufbauend auf den Forschungsergebnissen des dritten Kapitels dieser Arbeit weiterführende Erkenntnisse über die „Tiefenstruktur“ eines Konzerns zu erlangen und die Frage zu klären, mit welchen Instrumenten eine Konzernobergesellschaft ihre Tochtergesellschaften steuert⁹⁶⁹? Im Mittelpunkt muss daher konsequenterweise die Betrachtung des Führungssystems eines Konzerns stehen, das in formalisierter Weise der Unterstützung der Konzernleitung auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Führungsbereichen dient⁹⁷⁰. Somit wird das Führungssystem in der vorliegenden Arbeit als „ergänzende, vertikale Organisation“ aufgefasst, die die „oberflächlichen“ Organisationsstrukturen des Konzerns überlagert und die damit den letzten, wichtigen Baustein für eine ganzheitliche, mehrdimensionale Untersuchung darstellt, die den Konzernverbund in seiner Gesamtheit zu erfassen vermag⁹⁷¹. Insbesondere auch vor dem Hintergrund kontingenz- und transaktionskostentheoretischer Erklärungsansätze zur Konzernierung darf der Aspekt der spezifischen Organisations- und Führungsstrukturen in einer Untersuchung zum Erkenntnisobjekt „Konzern“ nicht unbehandelt bleiben, da gerade diese als konstituierendes Wesensmerkmal der Konzerne verstanden werden.

Es ist aber offensichtlich, dass die Wahl der Tiefenstruktur den Ausprägungen der Oberflächenstruktur Rechnung tragen muss, um effizient und zielorientiert zu sein. Die Tiefenstruktur stellt sich somit als zeitpunktbezogene Beobachtung eines Prozessablaufes der Organisation dar⁹⁷², so dass folglich auch die Analyse von Organisations- und Führungsstrukturen sowie die daraus gezogenen Rückschlüsse vom Zeitpunkt der Beobachtung abhängig sind⁹⁷³. Für die nachfolgenden Untersuchungen bedeutet dies, dass keine Aussagen über die „richtige“ Organisationsstruktur des Konzernverbunds zu treffen sind. Vielmehr gilt es typisierende und spezifizierende Merkmale einzelner Gestaltungsvarianten der instrumentalen Organisationsgestaltung anhand der gewonnenen Erkenntnisse herauszuarbeiten, die das Untersuchungsobjekt in seiner ganzen Komplexität erfassen und ordnen können. Dazu muss in einem ersten Schritt ein Grundverständnis für jene Spannungsfelder des Konzerns erarbeitet werden, die in der Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation zu berücksichtigen sind sowie ein Beschreibungsmodell, das die Konzernorganisation im Kontext der Spannungsfelder Zentralisation und Dezentralisation bzw. Einheit und Vielfalt zu erfassen und abzubilden vermag (9.1). Daran anknüpfend wird konsequenterweise die instrumentale Führungs- und Organisationsstruktur eines Konzernverbunds dargestellt, indem die zentrale bzw. dezentrale Verteilung von Entscheidungskompetenzen und Aufgaben im Rahmen der wesentlichen Führungsdimensionen des Konzerns aufgezeigt und hinterfragt wird. Dazu zählen die normative, die strategische, die organisationsstrukturelle, die finanzielle sowie die personalwirtschaftliche Konzernführung, die durch ausgewählte Gestaltungsparameter näher charakterisiert werden (9.2). Durch die Analyse und weiterführende Spezifizierung der instrumentalen Konzernorganisation soll eine exaktere Typisierung und Klassifizierung des Untersuchungsobjektes „Konzern“ ermöglicht werden, die in der Darstellung und Beschreibung einzelner, empirisch relevanter Konzerntypen mündet (9.3). Abschließend werden exemplarische Gestaltungsvorschläge für eine übergeordnete Führungsphilosophie im

⁹⁶⁹ Zu der Differenzierung von Oberflächen- und Tiefenstruktur siehe vertiefend **W. Kirsch**, Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft, S. 167.

⁹⁷⁰ Siehe **W. Kirsch, H. Maassen**, Managementsysteme – Planung und Kontrolle, S. 2.

⁹⁷¹ So auch **W. Kirsch, H. Maassen**, Managementsysteme – Planung und Kontrolle, S. 3 ff.

⁹⁷² Vgl. auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 529.

⁹⁷³ Siehe wiederum **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 533.

Konzernverbund erarbeitet, die auf den vorhergehenden Erkenntnissen zur instrumentalen Konzernorganisation basieren und gleichzeitig den aufgezeigten Spannungsfeldern und Besonderheiten des Konzernverbunds durch die Ausgestaltung der jeweiligen Führungsprozesse Rechnung tragen (9.4).

9.1 Die Spannungsfelder der Konzernorganisation

Der Konzernverbund sieht sich einer zunehmend komplexeren und in einem schnellen Wandel begriffenen Umwelt gegenüber. Produktlebenszyklen werden verkürzt, einhergehend erhöht sich der Innovations- und Konkurrenzdruck auf die Konzernunternehmung. Kunden verlangen nach individuellen Produkten; regional verteilte Märkte unterliegen ihren rechtlichen und gesellschaftlichen Eigenheiten. Mit fortschreitender Internationalisierung wird dem Konzern folglich eine Regionalisierung und Spezialisierung abverlangt, um auf die vielschichtigen Veränderungen der Einflussfaktoren adäquat und flexibel reagieren zu können.

Andererseits erfordert die weltweite Ansiedlung der Konzernaktivitäten eine Steuerung der einzelnen Gesellschaften, die stets den Strategien des Gesamtkonzerns Rechnung trägt. Dies äußert sich in der Zurückstellung individueller Gesellschaftsinteressen zugunsten konzernweiter Ziele. Insbesondere bei der Verfolgung global angelegter Konzernstrategien spielen Synergie- und Größendegressionseffekte eine bedeutende Rolle; diese werden aber erst durch Standardisierung der Produkte und der technischen Produktionsverfahren ermöglicht, was konsequenterweise eine Abkehr von regionaler bzw. kundenspezifischer Spezialisierung und Individualisierung erfordert.

Wie zu Beginn des fünften Kapitels dieser Untersuchung aufgezeigt wurde, bestimmen die Wirkkräfte der Umfeldler des Konzerns die Wahl und Ausgestaltung der Konzernstrategien. Werden darüber hinaus die These Chandlers – structure follows strategy – und ihre Weiterentwicklungen berücksichtigt, muss zwangsläufig gefolgert werden, dass diese Einflussgrößen auch die Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation determinieren. Deshalb sollen im Folgenden diejenigen Problem- und Spannungsfelder für die Organisations- und Führungsstruktur des Konzerns aufgezeigt werden, die sich aus den vorherrschenden Umweltbedingungen ergeben, andererseits aber gleichzeitig auch ein Produkt der spezifischen, institutionellen Organisations- und Verbundform des Konzerns darstellen.

9.1.1 Das Spannungsfeld von Einheit und Vielfalt

Die Vielfalt der Märkte, auf denen ein Konzernverbund tätig ist, kommt in der Regel auch in der Vielfalt seiner Organisationsstruktur zum Ausdruck⁹⁷⁴. Einerseits existieren durch Gefahren und Gelegenheiten im konzernexternen Wettbewerbsumfeld offensichtlich Wirkkräfte, die über eine Diversifikation hinsichtlich Produkt-, Prozess- und Technologiegestaltung bzw. über eine geographische Ausdehnung (Internationalisierung) die Vielfalt im Konzern erhöhen. Gleichzeitig forcieren diese Kräfte zwangsläufig eine funktionale Ausdifferenzierung des gesamten Konzernverbunds.

Andererseits wirken innerhalb der Konzernorganisation aber auch solche Kräfte, die auf die Einheit des Konzernverbunds abzielen. Diese Kräfte basieren auf bestehenden Interdependenzen innerhalb der Konzernunternehmung und stellen somit die ökonomische

⁹⁷⁴ Vgl. dazu die Aussagen zu der These „structure follows strategy“ in **Kapitel 4.2.3.2** dieser Arbeit sowie die empirische Überprüfung bei **E. Frese (Hrsg.)**, Grundlagen der Organisation, S. 317 ff.

Grundlage der Einheit dar⁹⁷⁵. Die Bündelung von Know-how, Ressourcen und Aktivitäten sowie die daraus resultierenden Synergiepotentiale können als solche Wirkkräfte benannt werden⁹⁷⁶.

Damit lässt sich die Problematik des Begriffspaars Einheit und Vielfalt auch formulieren als das Spannungsfeld zwischen Synergien und Flexibilität. Ein Konzern rechtfertigt sich als Gesamtsystem ökonomisch erst dann, wenn die Koordinationskosten der Konzernleitung durch Vorteile aus der Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche überkompensiert werden. Durch eine zunehmende Autonomie der Konzerneinheiten entsteht aber die Situation, dass diese sich nicht nur gegenüber der Konzernzentrale, sondern auch untereinander abschotten, wodurch die Nutzung von Synergieeffekten deutlich erschwert wird. Andererseits schränkt eine Einrichtung und Nutzung von synergetischen Beziehungen aber auch die Flexibilität und Autonomie der einzelnen Konzerngesellschaften ein, da Interdependenzen und gegenseitige Beziehungen geschaffen werden, die bei jeder konzernstrategischen Entscheidung zu berücksichtigen sind und den anderen Konzernbereichen ein potentiell „Vetorecht“ einräumen⁹⁷⁷. Auf der Ebene der Konzerneinheiten werden durch diese Interdependenzen die Vorteile einer höheren Verarbeitungskapazität von Umweltkomplexität reduziert, auf der Ebene des Gesamtkonzerns wird hingegen vor allem durch konzerninterne Leistungsbeziehungen die Flexibilität des Ressourceneinsatzes stark eingeschränkt⁹⁷⁸. Mit dem Verlust dieser Ausprägungen von Flexibilität geht die Möglichkeit zu einer effizienzorientierten Gestaltung des Konzernportfolios verloren, denn die feste Kopplung zwischen den Konzernbereichen macht eine Verlegung von Aktivitäten von unattraktiven in attraktive Branchen sehr schwierig. In der flexiblen Ausgestaltung des Konzernportfolios liegt aber gerade ein bedeutender Wettbewerbsvorteil von Konzernen gegenüber einem Einheitsunternehmen.

Aus den genannten Faktoren konstituiert sich das elementare Spannungsfeld eines Konzernverbunds. Während Vielfalt und Flexibilität einen ausdifferenzierenden Prozess fördern, stehen diesem Prozess einheitsschaffende, koordinierende Kräfte gegenüber, die auf die Nutzung der angesprochenen Interdependenzen und Synergien abzielen. Ausdifferenzierung und Integration stellen somit zwei unabhängige Dimensionen dar, die es im Rahmen eines Führungs- und Organisationskonzeptes im Konzern zu gestalten gilt⁹⁷⁹. Hierbei wird unter dem Aspekt der Differenzierung die Arbeitsteilung zwischen Konzernführung und Tochtergesellschaften betrachtet, während im Rahmen der Koordination/Integration die Instrumente zur Steuerung der Tochtergesellschaften sowie die Nutzung von Synergien behandelt werden. Die entscheidende Aufgabe für das Management von Konzernen kann folglich als das Sicherstellen der Dualität von Einheit und Vielfalt durch die geeignete Abstimmung koordinierender und differenzierender Instrumente verstanden werden. Ansätze zur Konzernführung und -organisation müssen daher beide Dimensionen, Einheit und Vielfalt, entsprechend berücksichtigen oder, besser gesagt, die Handhabung einer „interdependenten, einheitlichen Vielfalt“ ermöglichen.

⁹⁷⁵ Siehe dazu **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 23 f.

⁹⁷⁶ Vgl. auch **Kapitel 5.3.1** dieser Untersuchung.

⁹⁷⁷ Dieses Vetorecht wird dann durch die Konzernleitung stellvertretend wahrgenommen, um dem Eigensinn der Teileinheiten entgegenzuwirken.

⁹⁷⁸ Siehe auch **M. Aschenbach**, Die Reorganisation von Konzernen, S. 154.

⁹⁷⁹ Siehe vergleichend **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 143.

9.1.2 Das Spannungsfeld von vertikaler Zentralisation und Dezentralisation

Bei einem solchen Gestaltungsversuch von Einheit und Vielfalt im Konzernverbund wird oftmals Einheit mit Zentralisation und Vielfalt mit Dezentralisation gleichgesetzt, so dass eine Polarisierung und damit Entscheidung für einen Gestaltungsaspekt erfolgt. Das Begriffspaar Zentralisation/Dezentralisation impliziert die Verteilung von Entscheidungsaufgaben und Funktionen auf die hierarchisch angeordneten Führungsebenen des Konzerns. Die Konzernspitze bildet dabei die oberste Führungsebene eines Konzernverbunds, in der die Führungsaufgaben für den Gesamtkonzern gebündelt werden. Weitere Führungsaufgaben können auf Zwischen- oder Basiseinheiten im Konzernverbund delegiert werden. Diese Entscheidungsverteilung legt fest, welche Handlungsmöglichkeiten eine nachgeordnete Führungsebene im Verhältnis zur übergeordneten Ebene besitzt und spezifiziert damit die grundsätzlichen, zentralen oder dezentralen Charakteristika des Konzernverbunds. Dabei sind vor allem solche Handlungsmöglichkeiten von Bedeutung, die die Konzernführung im Rahmen strategischer Führungsentscheidungen den nachgeordneten Konzernbereichen einräumt. Somit steht die Verteilung einzelner strategischer Führungsentscheidungen zwischen der Konzernführung und den nachgeordneten Konzernbereichen – und damit die „Organisation der einheitlichen Leitung“ – im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungsweise. Mit der Zuordnung von strategischen Führungsentscheidungen wird zugleich das konzernspezifische Spannungsfeld zwischen eigenständigem Führungsanspruch der Konzerngesellschaften und konzernweiter Einflussnahme der Obergesellschaft inhaltlich ausgestaltet. Dieses Problemfeld stellt folglich eine herausragende Gestaltungsaufgabe der Konzernorganisation dar⁹⁸⁰. Da es aber weder die völlige Zentralisation noch die völlige Dezentralisation gibt, ist, ebenso wie bei der Frage nach der besten Organisationsform, keine pauschale Antwort über den optimalen Zentralisationsgrad möglich. Das Optimum lässt sich vielmehr nur situativ bestimmen⁹⁸¹. Bei der Diskussion der institutionellen Konzernorganisationsformen ist allerdings bereits darauf hingewiesen worden, dass diese sich hinsichtlich des Grades der Entscheidungscentralisation teilweise deutlich unterscheiden⁹⁸². So verfügt beispielsweise ein Stammhauskonzern/eine operative Holding über eine starke Tendenz zur Zentralisation konzernweiter Entscheidungen, während hingegen der Management-Holding-Konzern in seinen Ausprägungen ein eher dezentrales Führungskonzept verfolgt⁹⁸³.

9.1.2.1 Die dezentrale Verteilung von Entscheidungskompetenzen – Der Wert der Vielfalt im Konzernverbund

Durch eine zunehmende Internationalisierung, Diversifizierung und der damit einhergehenden Zunahme der Bedeutung und Autonomie der Tochtergesellschaften erweisen sich objektorientierte Organisationsformen den funktionalen Strukturen und Matrixorganisationen überlegen⁹⁸⁴. Im Rahmen einer vertikalen Dezentralisation werden dabei die einzelnen

⁹⁸⁰ Siehe vertiefend zu dieser Thematik **R. Bühner**, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 105 ff., **H. Bürgel, C. Haller, M. Binder**, F+E-Management, S. 159 ff., **F. Pleschak, H. Sabisch**, Innovationsmanagement, S. 265 ff. sowie **D. Vahns, R. Burmester**, Innovationsmanagement, S. 302 ff.

⁹⁸¹ Siehe dazu auch die Ausführungen in **Kapitel 4.2** dieser Arbeit.

⁹⁸² Vgl. dazu die Untersuchungen in **Kapitel 3.3**, insbesondere **Kapitel 3.3.5 bis 3.3.6.4** dieser Arbeit.

⁹⁸³ Zu dieser Einschätzung vgl. auch **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 132, **K. Theopold**, Operative Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 190 sowie **J.-P. Naumann**, Strategische Holding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 343.

⁹⁸⁴ Siehe auch **F. Pleschak, H. Sabisch**, Innovationsmanagement, S. 268 sowie die Untersuchungsergebnisse in **Kapitel 3.4** dieser Untersuchung.

Entscheidungsfunktionen den unterschiedlichen operativen Konzerngesellschaften zugeordnet. Dies kann vor allem durch die größere Markt- und Wettbewerbsnähe und folglich auch mit geringeren Bürokratisierungstendenzen begründet werden. Große Reaktionsgeschwindigkeit und hohe Flexibilität sind weitere Vorteile einer Dezentralisation der Aufgaben, da bereits auf kleinste Veränderungen in den einzelnen Gesellschaftsumwelten reagiert werden kann⁹⁸⁵. Die Umweltkomplexität wird auf derjenigen Stufe der Organisation verarbeitet, auf der sie entsteht. Ebenso darf die motivierende Wirkung autonomiefördernder Maßnahmen nicht unberücksichtigt bleiben⁹⁸⁶.

Allerdings müssen auch die potentiellen Nachteile der vertikalen Dezentralisation betrachtet werden. Hierzu zählen unter anderem die unzureichende Ausnutzung von Spezialisierungseffekten in Form von Synergiepotentialen oder Größendegressionseffekten sowie die latente Gefahr von Doppelarbeiten. Des Weiteren sehen sich bereichsübergreifende Projekte schwierigeren Bedingungen gegenüber als bei einer zentralen Struktur. Zudem besteht das Risiko, dass innovative Geschäftsvorhaben mit hohem Substitutionspotential erschwert oder sogar verhindert werden, da in den einzelnen Konzerngesellschaften das individuelle Gesellschaftsinteresse überwiegt und dem Gesamtkonzerninteresse nur nachrangige Bedeutung zugemessen wird. Die Konzerneinheiten entwickeln dann ein gewisses Eigenleben, so dass die von der Konzernleitung autorisierten Maximen nicht ohne weiteres befolgt werden⁹⁸⁷. Das dezentrale Grundmuster fördert die Entwicklung eines solchen Eigeninteresses, da es die Entstehung und Reproduktion einer eigenlogischen organischen Lebenswelt ermöglicht. Denn die Konzerneinheiten agieren in unterschiedlichen (externen) Aufgabenumwelten mit unterschiedlichen Spiel- und Verhaltensregeln und weisen oftmals unabhängige historische und kulturelle Traditionen auf⁹⁸⁸. Auch Fremdverfassungskomponenten im Sinne eigener Rechtsformen der Teileinheiten unterstützen die Entwicklung des Eigenlebens der Konzerneinheiten, denn die Rechtsfähigkeit der Gesellschaften bewirkt, dass ihren Organen die Regelungen des gesellschaftlichen Rechtssystems direkt zugewiesen werden⁹⁸⁹. Folglich sind die Forderungen und Rechte aller (externen) Anspruchsgruppen primär an die einzelnen Konzerngesellschaften und nicht an den Gesamtkonzern gerichtet⁹⁹⁰. Die daraus resultierende Notwendigkeit, einen eigenständigen Weg durch das Interessengeflecht der Anspruchsgruppen zu finden, leistet einen weiteren Beitrag zur Entstehung einer gesellschaftsspezifischen Individualität. Darüber hinaus sind mit der rechtlich festgelegten Eigenständigkeit aber auch Regelungen verbunden, die die Einflussmöglichkeiten der Konzernleitung direkt einschränken. Denn das Rechtssystem betrachtet Konzerne unter dem Aspekt der zusammengeführten Vielfalt von Unternehmen, deren Eigenständigkeit es zu schützen beabsichtigt; nicht aber als segmentierte Einheit, die es zu erhalten gilt⁹⁹¹.

⁹⁸⁵ Vgl. **H. Naujoks**, Autonomie in Organisationen, S. 136 ff.

⁹⁸⁶ Zum Zusammenhang von Motivation und Autonomie vgl. beispielsweise **L. von Rosenstiel**, Grundlagen der Organisationspsychologie, S. 162. Des Weiteren siehe **H. Naujoks**, Autonomie in Organisationen, S. 145 ff.

⁹⁸⁷ Vgl. dazu **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 62 ff.

⁹⁸⁸ Vgl. **R. Wunderer (Hrsg.)**, Kooperation, S. 161 ff.

⁹⁸⁹ Vgl. dazu **G. Teubner**, Recht als autopoietisches System, S. 172 sowie die Ausführungen in **Kapitel 8.1** und **8.2** dieser Arbeit.

⁹⁹⁰ So auch bei **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 71 f.

⁹⁹¹ Siehe **M. Theisen**, Vorüberlegungen zu einer Konzernunternehmenslehre, in: **Die Betriebswirtschaft**, 48/1988, S. 280.

9.1.2.2 Die zentrale Zusammenfassung von Entscheidungskompetenzen – Der Wert der Einheit im Konzernverbund

Die zentrale Ansiedlung von Entscheidungsfunktionen erfolgt durch die Einrichtung eines Bereichs auf der obersten Leitungsebene oder einer ressortneutralen, zentralen Konzerneinheit und ist somit Sinnbild für die Einheit des Konzernverbunds⁹⁹². Eine zentrale Funktions- und Entscheidungszuordnung kann zu einer verbesserten Durchsetzung der einheitlichen Konzernleitung führen und den Koordinationsaufwand zwischen den verschiedenen operativen Konzernbereichen verringern. Darüber hinaus wird so die strategische und auf den Gesamtkonzern ausgerichtete Konzernpolitik auch in regional verteilten Gesellschaften bzw. Funktionen implementiert, was Verselbstständigungstendenzen einzelner Konzernelemente unterbindet. Eine zentrale Einheit sorgt sowohl innerhalb als auch außerhalb des Konzernverbundes für Transparenz und Eindeutigkeit, indem sie als zentraler Ansprechpartner für externe Unternehmen und konzernverbundene Gesellschaften fungiert. Ebenso ermöglicht die vertikale Zentralisation eine effektive Nutzung der konzerninternen funktionalen und finanziellen Synergiepotentiale⁹⁹³, die sich ihrerseits in einer hohen Kapazitätsauslastung, der Nutzung von Größendegressionseffekten oder – bezogen auf die finanziellen Synergien – in risikoreduzierenden und rentabilitätssteigernden Verbundeffekten ausdrücken können⁹⁹⁴. Hinzu kommt die Möglichkeit zur Nutzung von Spezialisierungsvorteilen, wodurch wiederum die Entwicklung von Know-how und Fachkompetenz forciert wird.⁹⁹⁵

Doch andererseits führt eine Zentralisation in der Regel zu einer unbefriedigenden Flexibilität bezüglich der Anpassung an Veränderungen des dynamischen und komplexen Konzernumfeldes. Insbesondere auf Gesellschaftsebene kann auf erkannte regionale oder produktgruppenspezifische Veränderungen nicht adäquat und schnell reagiert werden, da die zentralisierten Funktionsträger im Gesamtkonzern in den jeweiligen Entscheidungsprozess mit einbezogen werden; diese erlangen aber zumeist zeitlich verzögert Kenntnis über Veränderungen und besitzen darüber hinaus keine detaillierten Informationen über regionale oder produktspezifische Einflussfaktoren. Zudem wird die Wahrscheinlichkeit, dass falsche Entscheidungen getroffen werden, noch dadurch verstärkt, dass die Menge potentieller Informationen durch die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Konzernführung nicht bewältigt werden kann⁹⁹⁶. Der Preis für die Produktion von Eindeutigkeit und Transparenz ist somit eine stark selektive Umweltwahrnehmung, die die Beobachtungen des Systems auf eine einzige System-Umwelt-Unterscheidung reduziert. Dadurch werden viele Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Konzerns übersehen oder verdrängt, die nicht in die etablierte Sichtweise der Entscheidungsträger passen.

Aus den genannten Vor- und Nachteilen der zentralen bzw. dezentralen Ausgestaltung von Funktionen wird deutlich, dass die Entscheidungsfunktion selbst sowie ihre Einbindung in den konzerninternen Leistungserstellungsprozess ausschlaggebend dafür ist, ob eine Zentralisation oder Dezentralisation den angestrebten Zielen der Konzernierung entspricht. Insbesondere solche Aufgaben, die zur Nutzung von Synergie- und Größendegressionseffekten auf rechtlich selbstständige Konzerneinheiten verlagert werden, erfordern eine zentrale Bündelung der Entscheidungskompetenzen auf einen Funktionsträger.

⁹⁹² Vgl. z.B. **D. Vahs, R. Burmester**, Innovationsmanagement, S. 302.

⁹⁹³ Siehe **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 27 ff.

⁹⁹⁴ Ein Konzern unterliegt aufgrund der Streuung der Investitionen einem geringeren finanziellen Risiko als die Einzelunternehmung; rentabilitätssteigernd wirken hingegen eine verbesserte Kapitalnutzung und günstigere Konditionen bei der Kapitalbeschaffung.

⁹⁹⁵ Zu denken ist dabei an die beiden Synergiestrategien „Aufgabenzentralisierung“ und „Know-how-Transfer“.

⁹⁹⁶ So urteilt auch **M. Aschenbach**, Die Reorganisation von Konzernen, S. 212.

Wird dagegen eine kunden- und marktnahe Ansiedlung der Funktion angestrebt, weil eine große Flexibilität, eine schnelle Erkennung und Reaktion auf Umfeldveränderungen und die Berücksichtigung regionaler bzw. produktspezifischer Präferenzen erforderlich ist, bietet sich die Dezentralisation der Entscheidungsfunktion auf mehrere rechtlich selbstständige Konzerngesellschaften an. Das Erkennen und Umsetzen dieser Zusammenhänge kommt in der „Organisation der Konzernführung“ zum Ausdruck, denn hier erfolgt die Ausgestaltung und Verteilung derjenigen Gestaltungsparameter, die eine zentrale bzw. dezentrale Konzernstruktur charakterisieren.

9.1.3 Der „föderative Konzern“ als problemadäquates Organisations- und Führungsstrukturmodell

Aufgrund der aufgezeigten Spannungsfelder lässt sich der Konzern als Mehrebenenorganisation charakterisieren, die die aus der Unterschiedlichkeit und Komplexität der Konzernumwelten resultierenden Widersprüche und Gegensätzlichkeiten miteinander vereinen muss. Eine erste Ebene stellen dabei die eigenständigen Konzerneinheiten dar, die nicht nur durch eine gesellschaftsrechtliche Verfassung, sondern auch durch eine Eigenverfassung konstituiert werden und somit die Vielfalt im Konzern repräsentieren. Oftmals steht dabei die Frage im Mittelpunkt der Betrachtung, was das einzelne Geschäftssegment zum Erfolg des ganzen Verbundes beitragen kann? So ist es aus dieser Betrachtungsperspektive heraus die einzelne Tochtergesellschaft, die aus Sicht des Gesamtkonzerns hinsichtlich ihres Beitrags zum Wachstum, zur Risikostreuung oder zur Synergiegenerierung beurteilt wird. Folglich besteht die Rechtfertigung eines Konzernverbundes darin, dass seine einzelnen Geschäftssegmente sich gegenseitig ergänzen und somit einen zusätzlichen Beitrag für den Gesamtkonzern leisten können. Damit steigt konsequenterweise die Bedeutung regionaler, gesellschaftsspezifischer Erfordernisse im Vergleich zu einer einheitlichen Gesamtstrategie eines Konzerns. Kehrt sich diese Perspektive allerdings um, so stehen nicht mehr die spezifischen Funktionen der verschiedenen Tochtergesellschaften, sondern die Gesamtheit des Konzernverbunds im Mittelpunkt der Betrachtung. Die eigenständigen Teileinheiten werden auf einer weiteren, übergeordneten Ebene durch ein Rahmenkonzept zu einer Einheit verbunden⁹⁹⁷. Es stellt sich folglich die Frage, was der Konzernverbund als Ganzes zum ökonomischen Erfolg der einzelnen Gesellschaft beitragen kann bzw. welchen Wertbeitrag die einheitliche Organisationsform des Konzerns zu den Erträgen der einzelnen Gesellschaften beisteuert? Dieser Wertbeitrag, der aus der „Verbundform Konzern“ resultiert, kann letztendlich nur im Rahmen der Konzernführung generiert werden; er wird somit zum ausschlaggebenden Kriterium, ob der ganze Konzernverbund „mehr ist, als die Summe seiner Teile“ und damit überhaupt erst die Existenz des Konzerns bzw. die Existenz der Konzernzentrale gegenüber einer großen Einheitsunternehmung gerechtfertigt ist. Denn wie in Kapitel 4.4.1 erläutert, lässt sich die Konzernexistenz über das Oberziel der Schaffung eines originären Mehrwertes begründen, der seinerseits aus der spezifischen Organisations- und Verbundform des Konzerns resultiert. Ein bestimmtes Mindestmaß an Diversitätsbeschränkungen der Tochtergesellschaften wird damit allerdings zu einer zentralen Bedingung, um Ansatzpunkte für eine mehrwertgenerierende Konzernorganisation zu schaffen und die Organisationsform des Konzerns nicht ad absurdum zu führen. Wäre dies nicht gegeben, könnten die Konzerneinheiten anstelle der Konzernobergesellschaft dem Kapitalmarkt überantwortet und

⁹⁹⁷ Sind in einem Konzernverbund auch Zwischeneinheiten vorgesehen, entsteht ein mehrstufiger Konzern, der durch verschiedene Teilkonzerne konstituiert wird, für den aber Gleiches gilt.

der Konzernverbund zerschlagen werden⁹⁹⁸. Es müssen daher Funktions- und Entscheidungsbereiche identifiziert werden, deren zentrale Ausübung durch die Konzernobergesellschaft eindeutig positiv zum Wert des Gesamtkonzerns beiträgt. Dabei liegt die Annahme zugrunde, dass sich der Wert eines Konzernverbundes grundsätzlich aus zwei Komponenten zusammensetzt – den aggregierten Einzelwerten der Konzerngesellschaften und dem Wertbeitrag der Konzernführung⁹⁹⁹. Die Einzelwerte der Konzerngesellschaften sind das originäre Ergebnis des wirtschaftlichen Handels dieser Einheiten. Demgegenüber ist der Wertbeitrag der Konzernführung in ihrer Einflussnahme auf die Konzernbereiche im Rahmen der einheitlichen Führung des Konzerns und in der Gestaltung des Geschäftsportfolios zu sehen¹⁰⁰⁰. Folglich besitzt die Konzernobergesellschaft nur durch die effektive Ausübung der abgestimmten, einheitlichen Konzernführung die Möglichkeit, ihrerseits einen Beitrag zum Wert des Konzerns zu leisten. Der Wertbeitrag der Konzernführung ermittelt sich dabei aus der Differenz indirekter und direkter, aus positiven Auswirkungen auf das Handeln der Konzernbereiche resultierender Nutzeneffekte einerseits und direkter sowie indirekter, aus negativen Auswirkungen auf das Handeln der Konzernbereiche resultierender Kosten andererseits. Rechnerisch schlägt sich dieser als Differenz zwischen dem tatsächlichen Wert eines Konzerns und der Summe der Einzelwerte der Konzerngesellschaften nieder. Daraus folgt, dass es einerseits Aufgaben und Entscheidungskompetenzen geben muss, die zwingend dezentral zu organisieren sind und andererseits Aufgaben- und Entscheidungsbereiche existieren müssen, die dann den größten Wertbeitrag zum Gesamtkonzern leisten, wenn sie zentral durch die Konzernführung wahrgenommen werden. Eine falsche Zentralisations-/Dezentralisationsentscheidung würde demnach als negative Einwirkung auf das Handeln der Konzernbereiche zu bewerten sein und Effizienzkosten verursachen, die allein der Konzernführung zuzuordnen sind. Im Extremfall würden die Effizienzkosten die Notwendigkeit der Existenz einer Konzernzentrale in Frage stellen und damit konsequenterweise zur Auflösung des Konzerns insgesamt führen. Somit muss festgehalten werden, dass es aus diesem Konzernverständnis heraus die grundlegende Funktion der Konzernobergesellschaft ist, durch eine effektive Kompetenz- und Aufgabenzuordnung bzw. zieladäquate Zentralisations-/Dezentralisationsentscheidungen im Rahmen der instrumentalen Organisations- und Führungsstruktur einen hohen Zweck- bzw. Zielerreichungsgrad und damit einen Konzernmehrwert zu gewährleisten¹⁰⁰¹.

Es ist aber offensichtlich, dass sich aus diesen Überlegungen heraus veränderte Anforderungen an das Management und die Struktur eines Konzernverbundes und damit auch an die Betrachtungsperspektive und das Grundverständnis bezüglich des Untersuchungsobjektes „Konzern“ stellen. Deshalb ist es erforderlich, traditionelle Begrifflichkeiten und Definitionen zu erweitern und durch die Einbeziehung neuartiger Betrachtungsweisen und Denkmodelle eine Situation zu schaffen, die eine konzerngerechte und realitätsorientierte Untersuchung der Sachverhalte ermöglicht. Herkömmliche Beschreibungen der Konzernorganisation und Unterteilungen in operative, strategische oder finanzielle Konzerne, Funktional-, Geschäftsbereichs- oder Matrix-Konzerne eignen sich zwar für eine Darstellung grundsätzlicher und tendenzieller Ausprägungen von Konzernmerkmalen (Ziele, Strategien, institutionelle Organisation), da sie richtungsweisende und grundlegende Intentionen und Verhaltensmuster widerspiegeln, sind aber immer dann

⁹⁹⁸ Siehe dazu auch die Ausführungen in **Kapitel 4.3** dieser Arbeit.

⁹⁹⁹ Vgl. auch **A. Timmermann**, Evolution des strategischen Managements, in: **H. Henzler (Hrsg.)**, Handbuch Strategische Führung, S. 100 f. oder **D. Hahn**, PuK-Controllingkonzepte, S. 686.

¹⁰⁰⁰ Siehe auch **H. Hungenberg**, Strategisches Management im Unternehmen, S. 331 ff.

¹⁰⁰¹ Vgl. auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 192.

unzureichend, wenn es im Rahmen der Erkenntnisgewinnung kategorisierende und typisierende Fragestellungen, insbesondere auch hinsichtlich der instrumentalen Konzernführungs- und -organisationsstrukturen, zu untersuchen gilt. Oftmals stellen sie diesbezüglich nur wenige Konzerne beschreibende, stark verallgemeinernde Extremalausprägungen dar, denn eine idealtypische Reinform von Konzernstrukturen ist in der Praxis nicht vorzufinden. Diese Vorgehensweise kann daher immer nur grundsätzliche zentrale oder dezentrale Tendenzen, bezogen auf den Gesamtkonzern, aufzeigen; ein detailliertes Eingehen auf spezifische, empirisch relevante Konzerntypen, die zentrale und dezentrale Gestaltungsparameter in ihrer Organisations- und Führungsstruktur kombinieren und somit eine individuelle Ausprägung auf dem Kontinuum von Zentralisation und Dezentralisation, Integration und Ausdifferenzierung darstellen, ist allerdings nicht möglich. Eine umgekehrte Vorgehensweise der Konzerntypisierung, die nicht auf plausiblen Ableitungen aus theoretischen Denkmodellen basiert, sondern die realen und empirisch beobachteten Ausprägungen des Untersuchungsobjektes als Ansatzpunkt wählt, scheint daher problemadäquat.

Deshalb soll in den nachfolgenden Erörterungen die grundlegende Kategorisierung der Konzerne in operative und strategische Holdings um eine Betrachtungsperspektive erweitert werden, die der aufgezeigten Problematik Rechnung trägt und das Untersuchungsobjekt „Konzern“ in seinen variantenreichen und kombinatorischen Ausprägungen von Einheit und Vielfalt, Koordination und Ausdifferenzierung bzw. Zentralisation und Dezentralisation ganzheitlich zu erfassen, zu ordnen und zu präzisieren vermag, ohne dabei allerdings in einem solchen Grad der Spezifizierung zu münden, der eine weiterführende Klassifizierung und Typisierung des Untersuchungsobjektes unmöglich machen würde¹⁰⁰².

Diese Voraussetzung wird erfüllt, indem die identifizierten Holding-Konzerne vor dem Hintergrund desjenigen organisationstheoretischen Ideengutes analysiert werden, das sich unter dem Stichwort „Föderalismus“ auf der Ebene gesellschafts- und staatswissenschaftlicher Betrachtungsweisen angesammelt hat¹⁰⁰³ und ganz allgemein ein Prinzip bezeichnet, einen Staat zu organisieren. Der Föderalismus wird, ebenso wie eine Konzernunternehmung, durch das Spannungsfeld von Einheit und Vielfalt, Zentralisation und Dezentralisation geprägt, so dass stete Pendelbewegungen hin zu mehr Zentralisation oder zu mehr Dezentralisation ein Merkmal des föderativen Prinzips darstellen. Es kommt daher nunmehr darauf an, die organisationstheoretischen Vorstellungsinhalte des Föderalismus zu abstrahieren und auf die führungsorganisatorische Ausgestaltung eines Konzernverbundes zu übertragen bzw. grundlegende föderale Struktur Aspekte konzernbezogen darzustellen. Daraus ergibt sich das folgende, dieser Arbeit zugrunde liegende Konzernverständnis eines „föderativen Konzerns“: Die Intention des Föderalismus ist vor diesem Hintergrund eben darin zu sehen, dass sich zentrale und dezentrale Führungsaspekte – und damit die organisatorischen Merkmale von operativer und strategischer Holding – nicht im Sinne einer „Entweder-Oder-Entscheidung“ gegenseitig ausschließen, sondern nebeneinander und gleichzeitig sowie in unterschiedlicher Intensität bei der Ausgestaltung der Systemvariablen eines föderativen Verbundes zur Anwendung kommen. Folglich gilt es in erster Linie zu untersuchen, welche Entscheidungs- und Funktionsbereiche welchen hierarchischen Ebenen im Verbund zugeordnet werden bzw. wie die Abgrenzung der Zuständigkeiten von zentralen und dezentralen Konzernorganen ausgestaltet ist. Grundsätzlich wird die Vielfalt des Föderalismus dadurch begründet, dass den Mitgliedern (Konzerneinheiten) bestimmte Territorien, Befugnisse und Aufgabenbündel zugewiesen werden, innerhalb derer sie ihre Eigenständigkeit zum Nutzen und im Sinne des

¹⁰⁰² Vgl. dazu die Aussagen zu den Anforderungen an eine Theorieformulierung in **Kapitel 1.2** dieser Untersuchung.

¹⁰⁰³ Siehe dazu vertiefend **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 171 ff.

gesamten Verbundes entfalten können¹⁰⁰⁴. Die föderativen Freiräume der Konzerngesellschaften werden dementsprechend durch die Abgrenzung der Teileinheiten sowohl horizontal gegenüber den anderen Gesellschaften als auch vertikal gegenüber der Konzernleitung sowie durch die Zuordnung bestimmter Aufgabengebiete und Entscheidungskompetenzen definiert. Durch einen Rückgriff auf die staatsrechtlichen Termini Souveränität und Autonomie können die Eigenständigkeit der Konzerneinheiten und die Intensität der zentralen Führung näher charakterisiert werden. Diese Termini lassen sich konzernbezogen unter dem Kriterium der Entscheidungsautonomie subsumieren, die einerseits die Führungsorgane der Konzerngesellschaften sowie andererseits die Konzernleitung besitzt. Dabei kommt die Entscheidungsautonomie generell im Umfang der zugeordneten Autorisierungsrechte und Entscheidungskompetenzen zum Ausdruck; die Entscheidungsautonomie der Führungsorgane der Konzerneinheiten muss aber oftmals in ihrer Absolutheit relativiert werden, da letztendlich die Konzernleitung Repräsentant der wirtschaftlichen Entscheidungseinheit des Gesamtkonzerns ist und ihrerseits eine entsprechende Entscheidungsautonomie beansprucht¹⁰⁰⁵. Folglich determiniert die vertikale Kompetenzenverteilung die Gestaltung des Konzernverbundes, da sie einen dezentralisierenden Vervielfältigungsvorgang der horizontal differenzierten Funktionen darstellt bzw. bei Unterlassung einer vertikalen Organisationsgliederung die Zentralisation der Funktionen und Funktionsträger bewirkt¹⁰⁰⁶.

Um andererseits die übergeordneten Interessen des gesamten Konzernverbundes gegebenenfalls auch gegen den Willen einzelner Konzerneinheiten durchzusetzen, müssen Steuerungs-/Managementinstrumente implementiert werden, die eine direkte oder indirekte Lenkung der föderativen Teileinheiten im Sinne des Gesamtgebildes ermöglichen. Damit sind die Konzerneinheiten an Vorgaben und Restriktionen gebunden, die sie als Mitglied des föderativen Verbundes kennzeichnen und ihnen stets einen positiven Beitrag zum Gesamtverbund abverlangen; ansonsten würden sie ein unabhängiges und eigenständiges Einheitsunternehmen außerhalb des Verbundes darstellen. Dadurch wird ersichtlich, dass die Diversität und Vielfalt der Verbundmitglieder nicht unbegrenzt ausgeprägt sein kann; gemeinschaftliche, die Mitglieder verbindende Grundwerte, Ziele und Strategien müssen den Grad der möglichen Diversität der Verbundmitglieder durch die Gewährleistung eines Mindestmaßes an Integration und Einheitlichkeit begrenzen und stellen damit erst den Fortbestand des föderativen Verbundes sicher. Dies setzt wiederum ein übergeordnetes Zentrum voraus, das die Einheit des föderativen Konzernverbundes und die Sicherstellung seiner Gesamtinteressen überwacht und gewährleistet¹⁰⁰⁷, indem es im Rahmen einer einheitlichen Leitung die Interessen und Bedürfnisse aller Mitglieder steuert und koordiniert sowie bestimmte existentielle Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zur Aufrechterhaltung des Verbundes zentral ausübt und nicht an die Verbundmitglieder delegiert. Dazu werden überdies Richtlinien, Visionen, Ziele und Strategien als vereinheitlichende und übergeordnete, führungsbegleitende Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Orientierung der Konzerneinheiten an den richtungsweisenden Interessen des Verbundes und eine gemeinsame und integrative Basis gewährleisten sollen. Somit muss jeder Versuch einer weitergehenden Untergliederung der grundsätzlichen, idealtypischen Konzerntypen zwingend am konstituierenden und prägnanten Wesensmerkmal eines Konzerns ansetzen – der instrumentalen Organisations- und Führungsstruktur. Denn die Ausprägungen der einzelnen organisatorischen Gestaltungsparameter determinieren den Grad

¹⁰⁰⁴ Siehe auch **D. Elazar**, Exploring Federalism, S. 166 ff.

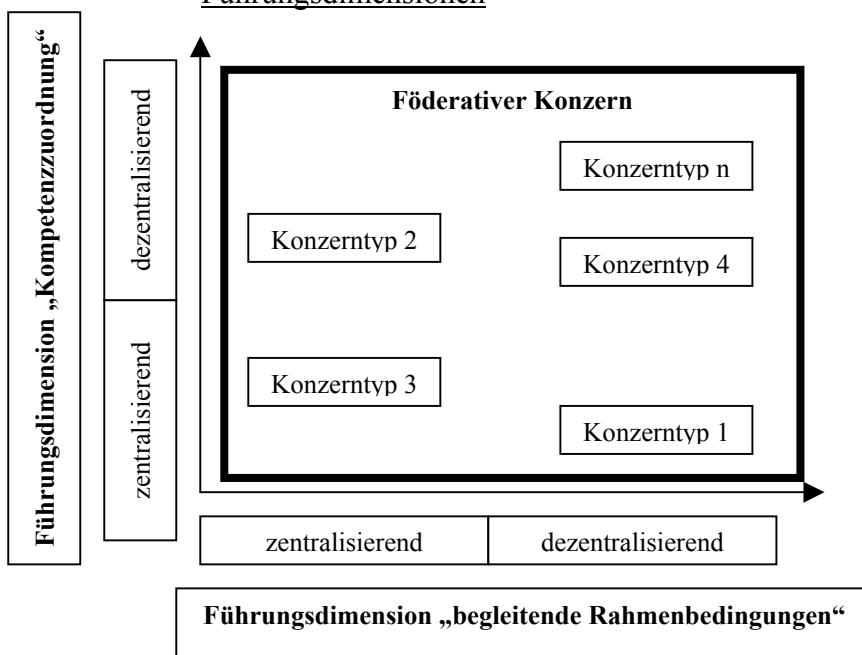
¹⁰⁰⁵ So auch **M. Meiser**, Leitungsautonomie im divisionalisierten Konzern, S. 3.

¹⁰⁰⁶ Vgl. dazu **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 175.

¹⁰⁰⁷ Vgl. **J. Druery**, Das St. Galler Konzernrechtsgespräch, S. 162.

von Einheit und Vielfalt bzw. Zentralisation und Dezentralisation im föderativen Konzernverbund. Alle relevanten Systemparameter lassen sich – bezogen auf ihren Grad an Zentralisation/Dezentralisation – dabei unter zwei grundsätzlichen, übergeordneten Führungsdimensionen des föderativen Prinzips subsumieren; der originären Zuordnung von Entscheidungskompetenzen und Aufgaben sowie der Ausgestaltung unterstützender Führungsinstrumente und führungsbegleitender Rahmenbedingungen im Sinne von einheitlichen Visionen und Werten oder anderen indirekten Kontextvariablen der Führungsprozesse. Die Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation bzw. die Intensität von Zentralisation und Dezentralisation hinsichtlich der beiden Führungsdimensionen ermöglicht dann eine Unterscheidung und Abgrenzung unterschiedlicher Konzerntypen, wie sie ähnlich auch bei **Becker**¹⁰⁰⁸ unter staats- und verwaltungsorganisatorischen Aspekten für die Kategorisierung föderativer Staatsformen vollzogen wird. Somit kann die Ausgestaltung der Organisations- und Führungsstruktur im Konzern mit der verfassungsmäßig zugesicherten Gewaltenteilung und Gewaltenteilung in einem föderativen Staatsgebilde verglichen werden, stellt sie doch die Instrumente zur Konfiguration und Aufrechterhaltung eines solchen Verbundes dar. Die gleichzeitige und einander nicht ausschließende Anwendung dezentraler und zentraler Gestaltungsinstrumente charakterisiert das Wesen eines föderativen Konzerns und stellt ihn als einen spezifischen Zustand auf dem Kontinuum zwischen Zentralisation und Dezentralisation dar – nicht aber als den verallgemeinerten zentralen bzw. dezentralen Extrempunkt des Kontinuums. Die folgende Abbildung verdeutlicht das in dieser Arbeit zugrunde liegende Konzernverständnis:

Abbildung 42: Konzerntypen als spezifischer Zustand auf dem Kontinuum der Führungsdimensionen



Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰⁰⁸ Zu einer Kategorisierung unterschiedlicher Ausprägungsformen eines Bundesstaates vgl. auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 175 ff.

Es ist deshalb im Folgenden von Interesse, wie ein föderativ strukturierter Konzernverbund im Einzelnen organisiert sein kann bzw. welche Ausprägungen die einzelnen Gestaltungsparameter der beiden Führungsdimensionen in der Praxis erfahren, wobei das organisationsstrukturelle Grundkonzept des Holdingkonzerns aufgrund seiner bereits anhand quantitativer Kriterien nachgewiesenen hohen praktischen Relevanz die Voraussetzung für einen solchen föderativen Gestaltungsansatz darstellt¹⁰⁰⁹. Daran wird aber auch ersichtlich, dass die verschiedenen Ausprägungsalternativen der Führungsdimensionen, insbesondere die der Kompetenz- und Aufgabenzuordnung, in einer sinnvollen, abgestimmten Relation zu den quantitativen Strukturvariablen stehen müssen, um einen konzernwertsteigernden Beitrag der Konzernführung überhaupt erst zu ermöglichen¹⁰¹⁰. Durch eine Analyse der Verteilung der strategischen Entscheidungskompetenzen und Aufgabengebiete sowie der Ausgestaltung führungsbegleitender Rahmenbedingungen soll dann eine weitergehende Spezifikation und Feinausprägung des Holding-Konzepts unter dem Denkmodell eines föderativen Konzerns erarbeitet werden, durch die eine gleichzeitige und konfliktpotentialreduzierende Handhabung der Extremalausprägungen Einheit und Vielfalt, Integration und Differenzierung bzw. Zentralisation und Dezentralisation bewerkstelligt werden kann.

9.2 Die Organisation der Konzernführung im föderativen Konzern – Das Holding Konzept als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines föderativen Organisations- und Führungskonzepts

Werden die Erkenntnisse aus Kapitel 3.3 dieser Arbeit, die den Holdingbegriff bereits als führungsorganisatorischen Strukturterminus zur Gestaltung der Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen der Konzernleitung und den Konzerngesellschaften verstehen, erneut aufgegriffen, muss die Holdingstruktur und ihre Ausprägungen als Ansatzpunkt für die nun folgenden Untersuchungen mit dem Ziel einer weiterführenden Ordnung und Klassifizierung der Konzerne dienen. Die Organisationsstruktur der Holding ist dabei als ein System von Regeln zur zielgerichteten Erfüllung der Unternehmungsaufgabe zu verstehen, das auf der an Intensität und Umfang differierenden Delegation von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen an die operativen Konzerneinheiten basiert. Aus Konzernsicht ergeben sich daraus zwei unterschiedliche Kompetenzebenen: Zum einen die dezentrale Ebene der Geschäftsbereiche mit dem Schwerpunkt auf der geschäftsbereichsstrategischen Verantwortung, zum anderen die zentrale Ebene der Konzernleitung mit dem Schwerpunkt auf der konzernstrategischen Verantwortung. Die grundsätzlichen Gestaltungsparameter auf diesen Kompetenzebenen sind Differenzierung (Vielfalt/Dezentralisation) und Integration (Einheit/Zentralisation). Eine bedeutende Aufgabe im Rahmen der einheitlichen Führung eines Holdingkonzerns besteht nun darin, die Konzerneinheiten und deren Interessen an den gemeinsamen Interessen des Gesamtkonzerns auszurichten und zu integrieren. Denn vertikale Integrationsmaßnahmen sehen sich mit Interessensdivergenzen und Informationsasymmetrien zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften konfrontiert, die eine Tochtergesellschaft dazu animieren können, bereichsinterne Interessen auf Kosten des Konzerngesamtinteresses zu verfolgen¹⁰¹¹. Je deutlicher Interessensdivergenzen und Informationsasymmetrien folglich zu Lasten der Konzernführung ausgeprägt sind, desto schwieriger wird die Führungsaufgabe im Sinne der Durchsetzung einer einheitlichen Leitung.

¹⁰⁰⁹ Vgl. dazu **Kapitel 3.4** dieser Arbeit.

¹⁰¹⁰ Gemeint sind hier in erster Linie die Dimensionierung der Konzernobergesellschaft hinsichtlich Mitarbeiter- und Umsatzanteil und ihre sich daraus ergebende Stellung im Konzernverbund.

¹⁰¹¹ Siehe **H. Hungenberg**, Zentralisation und Dezentralisation, S. 115 f.

Im Rahmen der Integration der Konzerneinheiten sind aber auch horizontale Interdependenzen zwischen den Konzerngesellschaften zu berücksichtigen, bei denen Entscheidungen eines Konzernelements Auswirkungen auf die Entscheidungsmöglichkeiten anderer Konzernelemente haben. Hierbei sind vor allem Ressourcen-, Leistungs- und Marktinterdependenzen zu beachten. Es ist darum Aufgabe der Konzernführung, im Zuge ihrer konzernweiten Einflussnahme sicherzustellen, dass bestehende Abhängigkeiten zwischen einzelnen Konzerngesellschaften des föderativen Verbundes abgestimmt werden und damit in den Vorgehensweisen der jeweiligen Schwestergesellschaft Berücksichtigung finden. Unterbleibt diese Abstimmung, so werden in den Konzernbereichen Entscheidungen getroffen, die zwar für das einzelne Konzernelement optimal sind, aus der Gesamtsicht des Konzernverbunds aber zu einer suboptimalen Lösung führen, da sie nicht alle konzernrelevanten Informationen und Interessen berücksichtigen. Es bedarf daher einzelner Gestaltungsmaßnahmen, die eine Ausgewogenheit zwischen dem Einfluss und der Entscheidungskompetenz zentraler Konzerninstanzen und der Entscheidungsautonomie der dezentralen Gesellschaften herstellen sowie einen Handlungsrahmen durch Ziele, Strategien und Visionen vorgeben, in dem sich die Konzernobergesellschaft und die operativen Konzerneinheiten bewegen müssen – vergleichbar der verfassungsmäßig fixierten Kompetenzzuordnung eines föderativ konstituierten Staatsgebildes. Der föderative Aspekt bei der Gestaltung der horizontalen und vertikalen Entscheidungs- und Aufgabenverteilung in einer Holding-Struktur lässt sich durch die beiden bereits erwähnten, übergeordneten Führungsdimensionen darstellen, in denen einerseits die direkten, originären Kompetenz- und Aufgabenzuordnungen im Konzern und andererseits ergänzende, unterstützende Führungsprinzipien und führungsbegleitende Rahmenbedingungen im Sinne von einheitlichen Werten und Normen oder indirekten, in der Gestaltung des Ablaufs der Führungsprozesse verborgenen Kontextvariablen zum Ausdruck kommen¹⁰¹². Somit sind alle relevanten Konzernführungsbereiche hinsichtlich dieser beiden Führungsdimensionen zu analysieren und zu spezifizieren, denn in ihnen spiegelt sich durch die Intensität zentraler bzw. dezentraler Gestaltungsaspekte letztendlich die konzerneigene Umsetzung des föderativen Prinzips wider¹⁰¹³. Dazu zählen

- die normative Konzernführung,
- die strategische Konzernführung,
- die organisationsstrukturelle Konzernführung,
- die finanzielle Konzernführung sowie
- die personalwirtschaftliche Konzernführung.

Die Ordnungs- und Gestaltungsfunktion der föderativen Struktur kommt jedoch nur bei einer klaren Abgrenzung und Zuordnung der einzelnen Führungskompetenzen zur Geltung¹⁰¹⁴. Daher ist es erforderlich, die genannten Konzernführungsbereiche für eine weitergehende Analyse anhand einzelner Führungsparameter zu operationalisieren und den jeweiligen Grad der Zentralisation/Dezentralisation der dahinter verborgenen Entscheidungs- und Aufgabenbereiche zu hinterfragen:

¹⁰¹² Zu einer ähnlichen Unterteilung vgl. **D. Hahn, B. Taylor**, Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, S. 31 ff.

¹⁰¹³ Siehe **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 39 f.

¹⁰¹⁴ Siehe **H. Henzler**, Die Aufgabe der Zentrale, in: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, Ergänzungsheft 1/1994, S. 57 ff.

Als Ausprägungen der Dimension „Entscheidungs- und Aufgabenverteilung“ können

- die Wahrnehmung und Verteilung von Entscheidungskompetenzen bezüglich wichtiger Strategien und Konzernfunktionen zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften¹⁰¹⁵ und
- die Pflichten bzw. Möglichkeiten zur Abstimmung und Partizipation der beteiligten Konzernelemente bei den Entscheidungsprozessen begriffen werden¹⁰¹⁶.

Die Gestaltungsparameter der Dimension „ergänzende, unterstützende Führungsinstrumente und führungsbegleitende Rahmenbedingungen“ kommen in

- der Gestaltung der Konzernvisionen,
- der Entstehung und Gestaltung der Konzernziele,
- der Entstehung und Gestaltung von Konzern-, Geschäfts- und Regionalstrategien,
- der Koordination und Lenkung der Tochtergesellschaften,
- der grundsätzlichen Organisation der Finanzwirtschaft,
- der grundsätzlichen Organisation der Personalwirtschaft,
- der Größe und Ressortierung des Konzernvorstands,
- der personellen Verflechtungen zwischen den Gremien des Konzernverbunds sowie
- der grundlegenden Managementsysteme und der Gestaltung der Managementprozesse zum Ausdruck.

Alle Aspekte zielen auf den Grad der Zentralisation/Dezentralisation einzelner Führungsvariablen und damit auf die Intensität der föderativen Ausgestaltung von Einheit und Vielfalt im Konzernverbund ab. Die Aufgabendezentralisierung beschreibt, inwieweit Funktionen von der Konzernzentrale an nachgeordnete Konzerneinheiten delegiert werden; die Entscheidungsdezentralisation zeigt indes, inwieweit dabei zusätzlich die Konzernzentrale auf Entscheidungsautonomie verzichtet und an nachfolgende Tochtergesellschaften abgibt. Der Grad der Zentralisation/Dezentralisation der unterstützenden Führungsinstrumente lässt darüber hinaus erkennen, ob im Konzern gleichzeitig Maßnahmen zur Unterstützung oder zur Beschränkung des Grades der Zentralisation/Dezentralisation der Kompetenzverteilung getroffen wurden. Als Ergebnis dieses Konzernverständnisses sollen letztendlich Konzerneinheiten, -funktionen und -entscheidungsbereiche identifiziert werden, die durch ihre jeweilige zentrale oder dezentrale Ausgestaltung im Rahmen eines föderativen Grundprinzips in ihrer Gesamtheit individuelle Konzerntypen entstehen lassen. Zentralisierende Integrationsmaßnahmen sind aufgrund der aufgezeigten Problematik von Einheit und Vielfalt im Konzern dabei grundsätzlich dahingehend zu hinterfragen, ob sie ein effizientes und flexibles Handeln der Konzernelemente unterstützen oder beeinträchtigen. Dezentralisierende Differenzierungsmaßnahmen sind demgegenüber dahingehend zu analysieren, ob sie den Fortbestand der einheitlichen und mehrwertschaffenden Organisations- und Führungsform im Konzerns ausreichend berücksichtigen. Ein positiver Wertbeitrag der Konzernführung gelingt folglich nur dann, wenn es bei der Ausgestaltung einer Konzernstruktur zu einem Ausgleich der widerstrebenden Anforderungen der einheitlichen, konzernweiten Leitung und der bereichsbezogenen Selbstständigkeit kommt.

¹⁰¹⁵ Zur Unterscheidung zwischen Aufgabenverteilung und Entscheidungsverteilung siehe **B. Schmidt**, Integrierte Konzernführung, S. 129.

¹⁰¹⁶ Zur Bedeutung dieser Aspekte für die Organisation der Konzernführung vgl. auch **T. Mellewig, W. Matiaske**, Konzernmanagement – Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: **H. Albach (Hrsg.)**, Konzernmanagement, S. 120.

9.2.1 Die normative Konzernführung

Die normative Konzernführung gibt die ethischen und kulturellen Rahmenbedingungen für den gesamten Konzernverbund vor¹⁰¹⁷. Damit stellt sie die Grundordnung des Unternehmensverbundes dar, aus der sich im Rahmen eines vorgelebten Führungsstils eine Konzernkultur entwickelt¹⁰¹⁸ und aus der die konzernweiten Vorgaben für die Konzernentwicklung und die Konzernverfassung ausgearbeitet werden¹⁰¹⁹. Unter der Konzernverfassung wird dabei der rechtliche und institutionelle Rahmen des Konzerns verstanden, der Kompetenzen und Wertvorgaben für Organe und Personen innerhalb des Unternehmensverbundes bestimmt. Jeder föderative Konzern verfügt damit über eine Organisationspsychologie, d.h. über eine Reihe von verbindlichen Richtlinien, Normen und Überzeugungen, die ein verfassungsähnliches, unternehmenskulturelles Leitbild für das unternehmerische Handeln liefern. Für einen Konzernverbund, der auf internationaler Ebene tätig ist, kann dieser Aspekt aus verschiedenen Gründen an Bedeutung gewinnen. Da seine Mitarbeiter von unterschiedlicher nationaler und kultureller Herkunft sind, kann die Konzernleitung nicht voraussetzen, dass sich alle Beschäftigten an den gemeinsamen Wertvorstellungen orientieren. Vielmehr bilden sich auf dieser Ebene landeskulturelle oder berufsgruppenspezifische Subkulturen heraus¹⁰²⁰. Somit können entsprechende Wertvorstellungen, die von allen Führungsebenen in allen Konzerngesellschaften geteilt werden, bei der Koordination und Integration der unternehmerischen Aktivitäten von größerem Nutzen sein als die formalen Strukturen und Systeme¹⁰²¹. Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe sind daher maßgebende Kriterien für eine etablierte und wirkungsvolle Unternehmenskultur¹⁰²². Dies verlangt eine eindeutige, allgemein akzeptierte Definition der konzernweiten Aufgaben und Ziele sowie deren Berücksichtigung bei den verschiedenen strategischen und operativen Maßnahmen. Des weiteren muss dieses Leitbild durch das nach außen sichtbare Verhalten und Auftreten der Konzernleitung konsequent vorgelebt werden. Mit ihrem Verhalten setzt sie Maßstäbe und verdeutlicht die strategischen und organisatorischen Prioritäten des Konzerns. Andere Signale könnten möglicherweise abgeschwächt oder verzerrt in den fernen Auslandsniederlassungen ankommen und fehlinterpretiert werden¹⁰²³.

Die normative Ausrichtung dient auch dem Konzernmanagement als Orientierungshilfe für anstehende strategische Entscheidungen¹⁰²⁴. Ein wichtiges Indiz für die Art des normativen Führungsstils ist dabei das Vorhandensein von Visionen. Denn die Existenz einer gemeinsamen, richtungsweisenden Konzernvision ermöglicht die Integration aller Konzernelemente sowie deren Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Normen. Dies

¹⁰¹⁷ So auch **C. Bauer, T. Nowak**, Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz, in: **Zeitschrift für Organisation**, 2/1991, S. 97.

¹⁰¹⁸ Siehe auch **T. Keller**, Die Führung einer Holding, in: **M. Lutter (Hrsg.)**, Holding-Handbuch: Recht – Management – Steuern, S. 123 f.

¹⁰¹⁹ Siehe **C. Binder**, Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung, S. 153 ff.

¹⁰²⁰ Zur Diskussion bezüglich des Einflusses von Subkulturen auf die Unternehmenskultur siehe vertiefend **G. Schreyögg**, Organisation, S. 462 ff.

¹⁰²¹ Siehe dazu die Untersuchungen von **T. E. Deal, A. A. Kennedy**, Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, S. 105 ff. und **T. J. Peters, R. H. Waterman**, Auf der Suche nach Spitzenleistungen, S. 11 ff.

¹⁰²² Vgl. auch **G. Schreyögg**, Organisation, S. 455.

¹⁰²³ Siehe auch **E. H. Schein**, Organizational culture and leadership, S. 112 f. sowie **G. Schreyögg**, Organisation, S. 453.

¹⁰²⁴ Vgl. dazu **M. Theisen**, Der Konzern, S. 206 f., **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 41 und **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 108 ff.

verringert die Interessendivergenz zwischen Konzernführung und Konzernbereichen und senkt die Gefahr opportunistischen Verhaltens¹⁰²⁵. Neben der Existenz spielt somit auch die Identität zwischen Konzernvision und Vision der Tochtergesellschaft eine Rolle für die Unterscheidung verschiedener Führungsstile im Konzernverbund. Ist eine solche Identität allerdings nicht gegeben, sondern dient die Konzernvision lediglich als Anhaltspunkt für die Visionen der Tochtergesellschaften, so werden heterogene und dezentrale Strukturausprägungen gefördert. Dies kann allerdings ebenfalls die Integration von Tochtergesellschaften aus anderen Kulturkreisen erleichtern, denn eine konzernweite Vision stößt immer dann an ihre Grenzen, wenn sie den kulturellen und gesellschaftlichen Umfeldbedingungen der einzelnen Tochtergesellschaften keine Beachtung schenkt.

Abbildung 43: Visionen als Führungsinstrument

Visionen als Führungsinstrument	Alle Konzerne (n = 28)	Strategische Management- Holding (n = 19)	Operative Holding (n = 9)
Visionen vorhanden	25	16	9
Identität zwischen Konzernvision und Vision der Tochtergesellschaften	16	10	6
Konzernvision als Anhaltspunkt für Tochtergesellschaften	9	6	3
Keine Visionen vorhanden	3	3	0
∑ Keine Vision oder keine identische Vision	12	9	3

Basis: 28 Konzerne der Fallstudie.

Welche Bedeutung eine Konzernvision generell für die Gesamtheit des Unternehmens hat, hängt von der Organisationsstruktur des Konzernverbunds ab. Die empirischen Befunde belegen allerdings eine generelle Relevanz von Konzernvisionen als Steuerungsinstrument bei 25 Konzernen der Gesamtfallstudie und 16 der untersuchten Management-Holding-Konzerne. Die Reichweite einer Konzernvision gibt darüber hinaus an, inwieweit die Vision handlungsleitend auf die strategischen und operativen Führungsstufen nachgelagerter Konzerneinheiten einwirkt. Dabei kann grundsätzlich eine Vision in Konzernen mit relativ autonomen Tochtergesellschaften unverbindlicher formuliert sein als in Konzernen, die sich durch eine homogene Struktur auszeichnen¹⁰²⁶. Da sich die Konzerneinheiten dezentral organisierter, marktaffiner Konzerne wie Marktteilnehmer verhalten, ist von einzelunternehmungs- zu marktaffinen Konzernen eine abnehmende Reichweite der Konzernvision anzunehmen. Daher sind in diesen Konzernen unterhalb der Konzernobergesellschaft höchst unterschiedliche Tochtervisionen denkbar, während hingegen in einheitsunternehmungsaffinen, zentral organisierten Konzernen auch eine zentrale und einheitliche Visionsgestaltung vorherrschen wird. Die Konzernvision ist dort dann gleichzeitig der Maßstab für die Tochtervisionen. Anhand der empirischen Daten lassen sich 16 Konzerne aus der Gesamtfallstudie und 10 Management-Holding-Konzerne diesbezüglich als einzelunternehmungsaffin bezeichnen, so dass die Konzernvision als integratives und handlungsleitendes Steuerungsinstrument einen großen Einfluss auf alle Tochtergesellschaften besitzt. Demgegenüber sind 9 Konzerne aus der Gesamtfallstudie bzw. 6 Management-Holding-Konzerne hinsichtlich des Kriteriums „Konzernvision“ eher als

¹⁰²⁵ Vgl. auch **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 129 ff.

¹⁰²⁶ So auch **H. Henzler**, Handbuch strategische Führung, S. 22 f.

marktaffin einzustufen. Diese Konzerne berücksichtigen durch die heterogene Gestaltung der Visionen der Tochtergesellschaften die unterschiedlichen kulturellen und gesellschaftlichen Umfeldparameter, was eine vereinfachte Integration der kulturell unterschiedlichen Konzerneinheiten ermöglicht – allerdings unter Inkaufnahme von Einbußen hinsichtlich eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Konzerns. Hinzu kommen weitere 3 Management-Holding-Konzerne, die über keine Vision verfügen und demgemäß ebenfalls eher zu marktaffinen Strukturen tendieren.

Dies erklärt, warum insgesamt immerhin 9 Management-Holding-Konzerne über keine bzw. keine einheitliche Konzernvision verfügen. Denn eine strategische Management-Holding weist grundsätzlich eine dezentrale und heterogene Struktur auf; eine einheitliche, konzernweite Vision stößt aber immer dann an ihre Grenzen, wenn sich die Umfeldbedingungen¹⁰²⁷ der Tochtergesellschaften konträr zu denen der Konzernobergesellschaft verhalten.

Die operativen Holding-Konzerne stellen sich demgegenüber stark einheitsunternehmungsaffin dar. Alle untersuchten Konzerne verfügen über eine Konzernvision, bei 6 Konzernen besteht des Weiteren eine Übereinstimmung zwischen Konzernvision und Visionen der Tochtergesellschaften. Lediglich ein Drittel der operativen Holdings betrachtet die Konzernvision als Anhaltspunkt für die Visionen der Tochtergesellschaften. Somit kommt in den operativen Holdings verstärkt die einheitsstiftende und integrative Funktion der Konzernvision zum Tragen, was wiederum der homogenen und zentralen Ausrichtung der operativen Holding-Konzerne entgegen kommt.

9.2.2 Die strategische Konzernführung

Die strategische Konzernführung richtet den Gesamtkonzern an den relevanten ökonomischen Rahmenbedingungen aus, indem sie eine Gesamtstrategie festlegt und einzelne Geschäftsstrategien koordiniert¹⁰²⁸. Dabei gelten Ziele als wichtiger Gestaltungsparameter zur Integration arbeitsteiliger ökonomischer Aktivitäten, denn sie determinieren die angestrebte Entwicklungsrichtung des ökonomischen Handelns und besitzen somit eine implizite Verhaltensbeeinflussung. Aus den Zielen leiten sich dann die Konzernstrategien ab, mit denen die Aufgaben- und Entscheidungskompetenzverteilung zwischen Konzernführung und Tochtergesellschaften untrennbar verbunden ist.

9.2.2.1 Zielbildung und Zielvorgabe im föderativen Konzernverbund

Die Konzernziele stehen in einer engen inhaltlichen Beziehung zu den Konzernvisionen und spiegeln daher in besonderer Weise die individuellen Ziele und Werthaltungen der Anspruchsgruppen des Konzernverbunds wider. Die Steuerung der Abstimmung und des Ausgleichs dieser Zielvorstellungen ist Aufgabe der obersten Führung des Konzerns. Im Rahmen der strategischen Analyse der Organisations- und Führungsstruktur im Konzern interessiert vor allem, wie die den Tochtergesellschaften vorgegebenen Ziele entstehen. Die Bildung dieser Ziele kann dabei auf drei Arten erfolgen¹⁰²⁹:

¹⁰²⁷ Hier sind z.B. unterschiedliche Marktbedingungen oder Wertvorstellungen zu bedenken.

¹⁰²⁸ Vgl. dazu **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 42.

¹⁰²⁹ Vgl. dazu auch **Kapitel 4.4.1** dieser Arbeit.

Abbildung 44: Zielentstehung im Konzern

Prozess der Zielbildung		Alle Konzerne (n = 25)	Strategische Management-Holding (n = 17)	Operative Holding (n = 8)
	Bottom-up-Prozess	2	2	0
	Top-down-Prozess	1	1	0
	Gegenstrom-Verfahren	22	14	8

Basis: 25 Konzerne der Fallstudie.

Mit der Festlegung der Konzernziele bestimmt die Konzernführung die Konzeption des Gesamtkonzerns. Der grundsätzliche, richtungsweisende Inhalt der Konzernziele kann naturgemäß nur in der Konzernobergesellschaft beschlossen werden, denn hier liegt letztendlich die wirtschaftliche Gesamtverantwortung für die Konzernführung. Allerdings zeigen die empirischen Befunde, dass bei 22 Konzernen der Gesamtfallstudie und bei 14 Management-Holding-Konzernen die Zielbildung im Gegenstrom-Verfahren erfolgt. Die Konzernleitung gibt die Ziele, Prämissen und Rahmenbedingungen für die weitere Planung zwar vor, die Konzerneinheiten können diese Vorgaben in einem progressiven Rücklauf aber kommentieren oder verändern. Somit tragen die Konzerngesellschaften durch Vorschläge oder anderweitige Einbringungsmöglichkeiten ihrerseits eindeutig zum Zielbildungsprozess bei, wenngleich die Entscheidungsautonomie letztendlich bei der Konzernobergesellschaft verbleibt. Dies ermöglicht die Umsetzung einer konzernweiten Gesamtzielkonzeption bei gleichzeitiger Berücksichtigung gesellschaftsspezifischer Interessen. In der grundlegenden Phase der Zielentstehung werden zudem Hintergrundinformationen erarbeitet, die sich die Tochtergesellschaften für einen ausgeprägten Informationsvorsprung nutzbar machen können. Ein solcher Informationsvorsprung verhindert dann zu einem späteren Zeitpunkt eine kompetente Beurteilung des Vorgangs durch die Konzernführung. Zudem dürfte eine möglichst frühe Beeinflussung der Zielentstehung mit geringeren Koordinationskosten einhergehen.

Bemerkenswert ist, dass alle operativen Holding-Konzerne nach dieser Vorgehensweise verfahren und ihren Tochtergesellschaften ebenfalls entsprechende Mitgestaltungsmöglichkeiten einräumen. Denn hier wäre theorieadäquat aufgrund der zentralistischen Ausprägung der operativen Holding eigentlich der Top-down-Prozess zu vermuten gewesen.

Neben dem Prozess der Zielentstehung ist aber auch die Form der Zielvorgabe an die Tochtergesellschaften von Interesse. Dabei lassen sich Zielvorgaben danach unterscheiden, ob in ihrer Formulierung eine festgelegte Beschreibung zur Vorgehensweise oder nur eine Anweisung zu ihrer Erreichung enthalten ist. Im erstgenannten Fall handelt es sich dann um eine Weg-Ziel-Vereinbarung, im anderen Fall hingegen um eine reine Zielvereinbarung, bei der die Zielvorgabe eher in Form von Resultaten, die es zu erreichen gilt, erfolgt¹⁰³⁰. Es ist davon auszugehen, dass Zielvereinbarungen den Tochtergesellschaften mehr Handlungsspielraum überlassen als Weg-Ziel-Vereinbarungen, bei denen die Tochtergesellschaften in nicht unerheblichem Maße in ihrer Vorgehensweise eingeschränkt werden.

¹⁰³⁰ Siehe dazu E. Frese (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, S. 2505.

Abbildung 45: Formen der Zielvorgabe

Formen der Zielvorgabe	Alle Konzerne (n = 25)	Strategische Management-Holding (n = 17)	Operative Holding (n = 8)
reine Zielvereinbarungen	16	10	6
Weg-Ziel-Vereinbarungen	4	4	0
sowohl als auch	5	3	2

Basis: 25 Konzerne der Fallstudie.

Unter diesem Aspekt dominiert allerdings die Vorgabe reiner Zielvorgaben bei 16 aller antwortenden Konzerne und bei 10 der befragten Management-Holdings, so dass hier den Konzerneinheiten die Wahl der Vorgehensweise zur Zielerreichung selbst überlassen wird und keine Einschränkungen ihres Handlungsspielraums bestehen. Erwähnenswert ist auch, dass 6 der anhand quantitativer Kriterien als operative Holding identifizierten Konzerne ebenfalls reine Zielvereinbarungen mit ihren Tochtergesellschaften treffen und damit keine expliziten Handlungsanweisungen vorgeben, was diesbezüglich für keine einheitlich-zentrale und integrative Ausrichtung der Konzernführung spricht. Somit wird wiederum deutlich, dass auch die operative Holding ausdifferenzierende und flexibilitätsorientierte Ausprägungen zugunsten der Reaktionsfähigkeit der Tochtergesellschaften aufweist.

9.2.2.2 Strategiesynthese und strategiebezogene Entscheidungskompetenzverteilung im föderativen Konzern

Durch einen an Geschwindigkeit zunehmenden Technologiewandel, eine auf vielen Märkten zu beobachtende Marktsättigung aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und durch den sich in der Gesellschaft vollziehenden Wertewandel muss die strategische Ausrichtung des Konzernverbunds und seiner Tochtergesellschaften regelmäßig überprüft werden¹⁰³¹. Diese Überprüfungen finden unter der Fragestellung statt, ob Anpassungen an veränderte Markt- und Umweltbedingungen erforderlich sind. Somit stellen sich Strategien als ein komplexes Maßnahmenbündel dar, das seinerseits durch eine Vielzahl von zu realisierenden Einzelmaßnahmen gekennzeichnet ist¹⁰³². Dabei sind mehrere Entscheidungsschwerpunkte zu berücksichtigen¹⁰³³, wie zum Beispiel die Definition der strategischen Erfolgspositionen und der Kernfähigkeiten des Konzerns. Diese legen Erfolgspotentiale in der Form fest, wo und in welchem Umfang die eigenen Produkte einen komparativen Konkurrenzvorteil besitzen sollen¹⁰³⁴. Darüber hinaus muss eine Festlegung der strategischen Geschäftseinheiten und somit die eindeutige Abgrenzung von Produkt-Markt-Kombinationen erfolgen, was konsequenterweise eine Verteilung der knappen Ressourcen nach strategischen Vorgaben und letztendlich die Anpassung der Organisation an die überarbeitete strategische Ausrichtung des Konzernverbundes verlangt. Die Sicherung der Existenz des Unternehmensverbundes darf jedoch zu keiner Zeit gefährdet werden, so dass die Strategieformulierung risikoaversiv erfolgen muss. Das bedeutet aber nicht, dass in einzelnen Konzerneinheiten keine Bereinigung des Portfolios in Bezug auf renditeschwache und unattraktive Produkte vorzunehmen ist. Entscheidungen über die Strategien eines Unternehmens gehören damit zu

¹⁰³¹ Siehe dazu **A. Coenenberg, T. Fischer**, Ansatzpunkte des Turnaround-Managements im Unternehmen, S. 2

¹⁰³² Siehe **M. Theisen**, Der Konzern, S. 206 f. und **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 204 f.

¹⁰³³ Vgl. dazu **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 42 und **K. Macharzina**, Unternehmensführung, S. 204 ff.

¹⁰³⁴ Siehe **A. Hax, N. Majluf**, Strategisches Management, S. 50 ff.

den Schlüsselaufgaben der strategischen Führung¹⁰³⁵ und umfassen übergeordnete Konzernstrategien ebenso wie Wettbewerbs- oder Funktionalstrategien der einzelnen Konzernbereiche. Dabei gibt der Grad der Verbindlichkeit der aus den Konzernzielen abgeleiteten Konzernstrategien wiederum Auskunft über den Organisations- und Führungstypus des Konzerns. Folglich gilt es zu unterscheiden, ob die Konzernstrategie die zentrale Vorgabe einer Gesamtrichtung ist, an der sich die Tochtergesellschaften ausrichten haben oder ob die Konzernstrategie die Synthese der Tochterstrategien darstellt, die lediglich um eine übergreifende Gesamtstrategie ergänzt wird?

Abbildung 46: Empirische Abgrenzung der Strategieentwicklung

Art der Entstehung und Umsetzung von Konzernstrategien	Alle Konzerne (n = 27)	Strategische Management-Holding (n = 18)	Operative Holding (n = 9)
zentrale Vorgabe durch Konzernführung	11	6	5
Synthese der Tochterstrategien	16	12	4

Basis: 27 Konzerne der Fallstudie.

Bei 11 aller antwortenden Konzerne sowie 6 der anhand quantitativer Kriterien identifizierten Management-Holding-Konzerne werden Konzernstrategien zentral durch die Konzernführung vorgegeben. Dadurch drückt sich eine höhere Einschränkung der Autonomie der Tochtergesellschaften aus, denn die Strategiegestaltung erfolgt durch die Führungskräfte in der Konzernobergesellschaft. Dementsprechend nimmt die zentrale Vorgabe der Konzernstrategien in der operativen Holding den höchsten Stellenwert ein. Der überwiegende Teil der befragten Konzerne – und sogar 12 der Management-Holding-Konzerne – erarbeiten die Konzernstrategien allerdings durch die dezentrale Synthese der Tochterstrategien. Der Prozess der Strategiefindung umfasst dabei sowohl Elemente eines bottom-up- als auch eines top-down-Verfahrens, was den Konzerneinheiten eine größtmögliche Mitgestaltung und Einflussnahme ermöglicht¹⁰³⁶. Die Konzerneinheiten erhalten „top-down“ Grobvorgaben für die Entwicklung ihrer Geschäftsfeldstrategien. Zumeist handelt es sich dabei um finanzielle Vorgaben wie Rendite- oder Verzinsungswerte des gebundenen Kapitals. Die Gesamtstrategie des Konzerns wird dann wiederum „bottom-up“ verdichtet und herausgearbeitet. Denn die Einzelstrategien werden auf übergeordneter Ebene geprüft und miteinander abgeglichen, so dass eine wechselseitige Beziehung zwischen Gesamtstrategie und Geschäftsfeldstrategien zu verzeichnen ist¹⁰³⁷. Diese Vorgehensweise trägt den Besonderheiten und Erfordernissen der einzelnen Konzernumfelder Rechnung, in denen die Konzerngesellschaften operativ tätig sind. Zudem kann auf diese Weise frühestmöglich auf Interessengegensätzlichkeiten zwischen Konzernführung und Tochtergesellschaften eingegangen werden, was einerseits den Anliegen der Tochtergesellschaften Gehör verschafft und andererseits dem Standpunkt der Konzernführung zu einer breiteren Akzeptanz verhilft. Die so entwickelte übergeordnete Konzernstrategie stellt daher den größtmöglichen Kompromiss zwischen einheitlicher, konzernweiter und differenzierter, die Interessen der Konzerngesellschaften berücksichtigender Strategieausrichtung dar. Für die strategische Management-Holding mit

¹⁰³⁵ Vgl. dazu **D. Hahn, B. Taylor**, Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, S. 31 ff.

¹⁰³⁶ Siehe **G. Theis**, Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, S. 43.

¹⁰³⁷ Vgl. dazu auch **O. Rupp**s, Strategieverdichtung im Konzern, in: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 10/1990, S. 1097 ff.

ihrer heterogenen Organisationsstruktur und den komplexen und unterschiedlichen Konzernumfeldern muss diese Vorgehensweise folglich die praktikabelste sein, was auch die empirischen Ergebnisse untermauern. Schließlich sind diejenigen operativen Holding-Konzerne zu erwähnen, die ebenfalls ihre Konzernstrategien aus der Synthese der Tochterstrategien bilden. Damit werden – wie schon bei den Formen der Zielvorgabe – auch hier ausdifferenzierende und flexibilitätsorientierte Tendenzen in der Organisations- und Führungsstruktur der operativen Holding ersichtlich, so dass insgesamt gesehen von einem deutlichen Trend zur dezentralen Strategiegestaltung gesprochen werden kann.

Neben der Entstehung von Konzernstrategien interessiert vor allem auch der Grad der Einflussnahme der Konzernobergesellschaft auf die einzelnen Substrategien der Konzerngesellschaften, die sich ihrerseits aus den übergeordneten Konzernstrategien ableiten. Denn auch hieran lässt sich erkennen, inwieweit eine einheitliche und integrative Konzernführung vorherrscht bzw. auf welchen Tätigkeitsgebieten und Ressorts eine Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaften dominiert.

Abbildung 47: Entscheidungsverteilung in Bezug auf Strategien der Tochtergesellschaften

Entscheidungen bezüglich...	Alle Konzerne (n = 24)				
	1	2	3	4	Tendenzwert
Unternehmensstrategie	7	11	6	0	2,0
Finanzstrategie	10	13	1	0	1,6
F + E-Strategie	9	8	6	1	2,0
Wettbewerbsstrategie	1	11	12	0	2,5
Beschaffungsstrategie	2	8	12	2	2,6
Produktionsstrategie	4	5	13	2	2,4
Absatzstrategie	1	6	11	6	2,9
Personalstrategie	3	7	12	2	2,5

Basis: 24 Konzerne der Fallstudie.

Abbildung 47a: Entscheidungsverteilung in Bezug auf Strategien der Tochtergesellschaften bei operativer und strategischer Holding

Entscheidungen bezüglich...	Operative Holding (n = 8)					Strategische Management-Holding (n = 16)				
	1	2	3	4	Tendenzwert	1	2	3	4	Tendenzwert
Unternehmensstrategie	3	4	1	0	1,8	4	7	5	0	2,1
Finanzstrategie	2	6	0	0	1,8	8	7	1	0	1,6
F + E-Strategie	3	4	1	0	1,8	5	4	6	1	2,2
Wettbewerbsstrategie	1	4	3	0	2,3	0	7	9	0	2,6
Beschaffungsstrategie	2	5	1	0	1,9	0	3	11	2	2,9
Produktionsstrategie	3	2	3	0	2,3	1	3	9	3	2,9
Absatzstrategie	1	3	3	1	2,5	0	3	8	5	3,1
Personalstrategie	2	3	2	1	2,3	1	4	10	1	2,7

Basis: 16 strategische und 8 operative Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen bei beiden Holdingtypen einen stark ausgeprägten zentralen Führungsanspruch in Bezug auf die Finanzstrategie der Tochtergesellschaften. Dies kann damit begründet werden, dass die Nutzung finanzwirtschaftlicher Synergien ein wichtiges Konzernziel darstellt¹⁰³⁸. Die Entscheidungsautonomie der Konzernobergesellschaft ist diesbezüglich im Management-Holding-Konzern sogar noch stärker ausgeprägt als in der operativen Holding. Finanzwirtschaftliche Synergien spielen damit auch in dezentral organisierten Konzernen eine bedeutende Rolle. Darüber hinaus dient die Finanzierungsstrategie eines Konzerns insbesondere in dezentral organisierten Konzernorganisationen als wichtiger Steuerungsparameter der Konzernführung gegenüber den Tochtergesellschaften, denn Investitionen bestimmen die Entwicklung der jeweiligen Konzerneinheit und des gesamten Konzernverbunds nachhaltig.

Neben der Finanzstrategie unterliegt auch die F&E-Strategie dem zentralen Einfluss der Konzernführung. Dies scheint insofern sinnvoll, da im Rahmen der Konzernstrategien eine Konzentration auf Kernkompetenzen nachgewiesen werden konnte¹⁰³⁹. Diese Konzernstrategie erfordert zwangsläufig die Beeinflussung der F&E-Tätigkeiten der Tochtergesellschaften, um einen Ressourcenverbrauch, der nicht im Sinne des Konzerninteresses liegt, von Anfang an zu unterbinden. Darüber hinaus kann auf diese Weise die Entwicklung des Konzernverbundes durch die Konzernobergesellschaft gesteuert werden, denn Innovationen werden in denjenigen Geschäftssegmenten erarbeitet, die aus Sicht der Konzernführung Kernkompetenzen beinhalten und zukunftsweisend sind. Zudem ermöglicht die zentrale Steuerung der F&E-Aktivitäten der Konzerngesellschaften die Nutzung von Synergie- und Lerneffekten. Allerdings erfolgt hierbei eine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften, um marktnahe und kundenspezifische Informationen in die Strategieentwicklung einfließen zu lassen

Folgerichtig unterliegt auch die Unternehmensstrategie der Tochtergesellschaften der grundsätzlichen Entscheidung der Konzernobergesellschaft, denn hierbei werden die einzelnen Konzerneinheiten im Konzernverbund positioniert und es werden ihnen bestimmte Rollen zugedacht, die auf die anderen Tochtergesellschaften abgestimmt werden müssen. Darüber hinaus gilt es festzulegen, welche Positionierung gegenüber der Konkurrenz in den einzelnen Geschäftssegmenten eingenommen werden soll, was einhergeht mit Finanzierungs- und Forschungsentscheidungen. Den Tochtergesellschaften wird hierbei wiederum ein Mitspracherecht eingeräumt. Die Unternehmensstrategie ist allerdings nicht zu verwechseln mit der Wettbewerbsstrategie der Tochtergesellschaften, die Vorgehensweisen und Strategien für ein bestimmtes Geschäftsfeld konkretisiert. Diese weist – wie die empirischen Befunde belegen – eher dezentrale Tendenzen auf und räumt den Tochtergesellschaften größere Beeinflussungsmöglichkeiten ein. Insbesondere in der strategischen Management-Holding verlagert sich die Entscheidungsautonomie in Richtung der Tochtergesellschaften.

Ähnlich ist auch der Grad der Einflussnahme der Konzernführung auf die Beschaffungs-, Produktions- und Absatzstrategie der Konzerngesellschaften gestaltet. Bei diesen marktnahen Strategien liegt die Entscheidungskompetenz verstärkt bei den Tochtergesellschaften; auf eine Abstimmung mit der Obergesellschaft wird aber dennoch bestanden. Insbesondere bei den strategischen Holding-Konzernen kann eine eindeutige Zuordnung der Entscheidungsautonomie zu den Tochtergesellschaften festgestellt werden. Dies ermöglicht

¹⁰³⁸ Vgl. dazu **Kapitel 4.4.3.9** dieser Arbeit.

¹⁰³⁹ Siehe auch **Kapitel 5.2.2.6** dieser Arbeit.

die Nutzung der lokalen Marktkenntnisse und ein flexibles Reagieren auf Veränderungen im Gesellschaftsumfeld. Solche Projekte, die ausschließlich für den einzelnen Geschäftsbereich relevant sind, werden darüber hinaus ganz von der Konzernspitze abgekoppelt und fallen komplett in den Entscheidungsbereich der Konzerneinheiten. Bei den operativen Holdings behält sich die Konzernobergesellschaft hingegen weiterhin die Entscheidungsfindung vor, lediglich bei der Absatzstrategie kommt es zu einem empirischen Befund, der die Entscheidungsautonomie sowohl der Konzernobergesellschaft als auch den Tochtergesellschaften zuordnet.

Die empirischen Ergebnisse zur Personalstrategie sind dagegen weniger eindeutig. Dies ist damit zu begründen, dass hinsichtlich der Besetzung von Führungspositionen überwiegend die Konzernobergesellschaft die Entscheidungskompetenz besitzt; die übrigen personalpolitischen Entscheidungen aber auf der Ebene der jeweiligen Gesellschaft getroffen werden. In den Teilmengen fällt das Ergebnis jedoch eindeutiger aus. Die operativen Holding-Konzerne ordnen die Entscheidungskompetenzen im Rahmen der Personalstrategie der Konzernobergesellschaft zu, die strategischen Holding-Konzerne siedeln die Entscheidungsautonomie dezentral auf der Ebene der Tochtergesellschaften an.

Die empirischen Befunde weisen in allen untersuchten Tätigkeitsgebieten einen grundsätzlichen Einfluss der Konzernführung nach, der jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Er reicht von der alleinigen Entscheidungskompetenz bis hin zur abzustimmenden Beteiligung am Entscheidungsprozess. Eine Entscheidungsfindung ohne jegliche Beteiligung der Konzernführung findet nur in wenigen Ausnahmen bei den strategischen Management-Holding-Konzernen statt. Die folgende Detailanalyse verdeutlicht dies:

Abbildung 48: Detailanalyse zur Entscheidungsautonomie bezüglich der Strategien der Tochtergesellschaften

Entscheider	Alle Konzerne (n = 24)		Strategische Management- Holding (n = 16)		Operative Holding (n = 8)	
	Abstimmung					
	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit
Konzernobergesellschaft	19,4%	36,1%	15,0%	29,9%	26,6%	48,4%
Tochtergesellschaft	6,8%	37,7%	9,5%	45,7%	3,1%	21,9%

Quelle: Eigene Darstellung anhand der empirischen Befunde.

In der Gesamtfallstudie fungiert die Konzernobergesellschaft als grundsätzlicher Entscheider (55,5%), der die Tochtergesellschaften aber überwiegend an der Entscheidungsfindung beteiligt (36,1%). Eine Entscheidung durch die Tochtergesellschaften findet ebenfalls immer nach einer Abstimmung mit der Muttergesellschaft statt (37,7%). In der Teilmenge der Management-Holding-Konzerne treffen hingegen die Tochtergesellschaften die Entscheidungen (55,2%), allerdings nach einer Abstimmung mit der Konzernobergesellschaft (45,7%); eine alleinige Entscheidung der Tochtergesellschaften ohne Beteiligung der Konzerngesellschaft kommt relativ selten vor (9,5%).

In der zentral ausgerichteten operativen Holding liegt die Entscheidungsautonomie bezüglich der Strategien der Tochtergesellschaften eindeutig bei der Konzernobergesellschaft (75,0%), die immerhin bei 26,6% der untersuchten Sachverhalte auch ohne Abstimmung mit den Tochtergesellschaften Entscheidungen trifft. In der überwiegenden Zahl der

Entscheidungssituationen wird aber die Verständigung mit den Tochtergesellschaften gesucht (48,4%). Die Bedeutung der Tochtergesellschaften als Entscheidungsträger ist in der operativen Holding eher gering (25,0%); einer Entscheidung geht zudem immer die Abstimmung mit der Konzernobergesellschaft voraus (21,9%).

9.2.3 Die organisationsstrukturelle Konzernführung

Entscheidungen über die Gestaltung der Organisationsstruktur stellen strategische Aufgaben dar, die maßgebliche Bedeutung für den Erhalt und die erfolgreiche Entwicklung eines Konzernverbunds besitzen. Die entscheidende Anforderung bei dieser Gestaltungsaufgabe besteht darin, Organisationsstrukturen so auszurichten, dass sie bestmöglich zur Umsetzung der verfolgten Strategien beitragen und den Anforderungen der Konzernumwelt in ihren Ausprägungen Rechnung tragen. Dazu müssen im Rahmen der Gestaltung der Organisationsstruktur Führungs- und Verantwortungsbereiche der Konzernelemente voneinander abgegrenzt werden, indem formale Regelungen zur internen Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Führungsverantwortlichkeiten einzelner Konzerneinheiten getroffen werden.

9.2.3.1 Die Verteilung von Entscheidungskompetenzen zwischen Konzernführung und Tochtergesellschaften

Die Verteilung grundsätzlicher Entscheidungskompetenzen kann als Regulator des föderalistischen Grundgedankens im Konzernverbund verstanden werden, denn hierbei wird der Grad der Bindungsintensität der einzelnen Konzernbereiche gegenüber der Konzernobergesellschaft festgelegt. Um diesen Aspekt zu untersuchen, wurden die folgenden Entscheidungsbereiche identifiziert:

- Entscheidungen bezüglich genereller Unternehmungsfunktionen (Beschaffung, Produktion, Vertrieb etc.).
- Entscheidungen bezüglich wichtiger, konzernstrategischer Aktivitäten der Tochtergesellschaften.

Die Ausgestaltung einzelner Entscheidungsbereiche ermöglicht folglich die „Feineinstellung“ des föderativen Konzernverbunds und die Unterscheidung zwischen zentral/fest gekoppelten und dezentral/lose gekoppelten Entscheidungsfeldern bzw. stabilitäts- oder flexibilitätsorientierten Prämissen – vergleichbar den unterschiedlichen legislativen und exekutiven Kompetenzen auf Bundes- und Landesebene in einem föderativen Staatsgebilde. Im Mittelpunkt der Untersuchung muss folglich die konzernbezogene Reichweite und Wahrnehmungsebene der Entscheidungsbefugnisse stehen. Je mehr Entscheidungen an die Tochtergesellschaften delegiert sind, desto eindeutiger liegt eine dezentralisierte Entscheidungsstruktur vor. Im Gegensatz dazu liegt bei einer zentralen Entscheidungsstruktur die Entscheidungshoheit bei der Konzernobergesellschaft. Neben diesen Aspekten sind zwei weitere Kriterien zu berücksichtigen, die Auskunft über den Grad der Eigenständigkeit der Tochtergesellschaften geben: Trotz hoher Entscheidungscentralisation können den Tochtergesellschaften aufgrund vorhergehender Abstimmungen Einflussmöglichkeiten eingeräumt werden; umgekehrt kann aber auch ein hoher Grad an Entscheidungsdezentralisation durch eine zentrale Vorgabe von generellen Regelungen und Restriktionen limitiert werden.

Abbildung 49: Entscheidungskompetenzen bezüglich genereller Unternehmensfunktionen

Entscheidungen bezüglich...	Alle Konzerne (n = 24)				
	1	2	3	4	Tendenzwert
Grundlagenforschung	10	6	6	2	2,0
Finanzen	13	10	1	0	1,5
Investitionen der Tochtergesellschaften	2	9	13	0	2,5
Organisation	5	9	8	2	2,3
Produktion	3	3	9	9	3,0
Beschaffung	2	5	13	4	2,8
Vertrieb	0	4	10	10	3,3
Personal (kein Führungspersonal)	1	7	11	5	2,8
Forschung und Entwicklung	8	8	3	5	2,2

Basis: 24 Konzerne der Fallstudie.

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Abbildung 49a: Entscheidungskompetenzen bezüglich genereller Unternehmensfunktionen bei operativer und strategischer Holding

Entscheidungen bezüglich...	Operative Holding (n = 8)					Strategische Management-Holding (n = 16)				
	1	2	3	4	Tendenzwert	1	2	3	4	Tendenzwert
Grundlagenforschung	6	2	0	0	1,3	4	4	6	2	2,4
Finanzen	4	4	0	0	1,5	9	6	1	0	1,5
Investitionen der Tochtergesellschaften	1	6	1	0	2,0	1	3	12	0	2,7
Organisation	3	1	4	0	2,1	2	8	4	2	2,4
Produktion	2	3	3	0	2,1	1	0	6	9	3,4
Beschaffung	2	2	4	0	2,3	0	3	9	4	3,1
Vertrieb	0	3	4	1	2,4	0	1	6	9	3,5
Personal (kein Führungspersonal)	1	3	3	1	2,5	0	5	7	4	2,9
Forschung und Entwicklung	4	4	0	0	1,5	4	4	3	5	2,6

Basis: 16 strategische und 8 operative Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Die Entscheidungskompetenz bezüglich der Finanzmittel im Konzernverbund ist stark zentralisiert und liegt sowohl in der operativen Holding als auch in der strategischen Management-Holding uneingeschränkt bei der Konzernobergesellschaft. Damit leistet sie einen stabilisierenden Beitrag zur Einheit im Konzernverbund. Diese Erkenntnis deckt sich mit den bisherigen Befunden zu finanzwirtschaftlichen Konzernaspekten und belegt den hohen Stellenwert dieser Funktion als Leitungs- und Kontrollinstrument sowie zur Verwirklichung finanzieller Synergien selbst in diversifizierten und dezentralisierten Holding-Konzernen. Ein weiteres Argument für eine Zentralisierung dieser Funktion ist häufig die bessere Kapitalmarktfähigkeit der Konzernobergesellschaft im Vergleich zu den Tochtergesellschaften.

Die generelle Entscheidungscentralisation im Bereich der Grundlagenforschung kann mit den hohen und oftmals risikobehafteten Investitionen in diesem Funktionsbereich erklärt werden. Dadurch, dass hier eine allgemeine und nicht-anwendungsbezogene Forschung stattfindet, bietet sich eine Zentralisation zur Realisierung von Kosten- und Synergievorteilen an, denn die Grundlagenforschung ist langfristig auf die Schaffung neuer Geschäftssegmente gerichtet und muss daher nicht auf die bestehenden Konzernsegmente fokussiert sein. Die Tochtergesellschaften können somit auf das Know-how der zentralisierten Grundlagenforschung zugreifen, müssen im Gegenzug aber eine geringe Autonomie diesbezüglich hinnehmen. Darüber hinaus hängt der Zentralisationsgrad dieser Funktion auch stark vom Diversifikationsgrad des Konzerns ab. Ausschlaggebend ist dabei der Aspekt der Unterschiedlichkeit der Technologien. Bei Konzernen mit geringer Diversität stellen die Konzerneinheiten in der Regel homogene, technologisch verwandte Produkte her, so dass eine zentrale Verankerung sinnvoll ist¹⁰⁴⁰. Dies erklärt die absolute Entscheidungsautonomie der Konzernobergesellschaft hinsichtlich dieser Funktion in der operativen Holding. Für Konzerne mit einer hohen Diversität ist dagegen zumindest eine dezentrale Verankerung der Entwicklungsaktivitäten empfohlen, denn in diesem Fall sind die Konzerneinheiten besser mit den konkreten Anwenderwünschen und entsprechendem Spezialwissen vertraut. Somit ist es verständlich, dass die Management-Holding die Entscheidungsautonomie nicht zwangsläufig der Konzernobergesellschaft zuordnet, sondern auch die Tochtergesellschaften bezüglich der Funktion „Grundlagenforschung“ entscheidungsbefugt sind bzw. am Entscheidungsprozess partizipieren.

Die produktbezogene Forschung und Entwicklung ist demgegenüber aufgrund der erforderlichen Marktnähe und der Heterogenität des Leistungsprogramms eher dezentral wahrzunehmen, was die empirischen Ergebnisse zumindest für die strategische Holding auch belegen. Bei den operativen Holding-Konzernen verbleibt die Entscheidungsautonomie dagegen eindeutig bei der Konzernobergesellschaft; ursächlich dafür ist wiederum der zentrale und homogene Charakter der operativen Holding und die daraus resultierende technologische, kunden- und marktbezogene Verwandtschaft der einzelnen Geschäftssegmente.

In ihrem Investitionsverhalten weisen die Tochtergesellschaften hohe Autonomietendenzen auf und stehen in der Management-Holding der Konzernführung fast gleichwertig gegenüber. Hier kann die Entscheidung zwangsläufig nur gemeinsam getroffen werden, da Konzerninteressen, die durch die Konzernführung vertreten werden und gesellschaftsspezifische Interessen und Umfeldbedingungen, die von den Konzerneinheiten eingebracht werden, gleichmäßig Berücksichtigung finden müssen, um einen umfassenden und alle Einflussparameter erfassenden Investitionsplan zu erstellen. Bei den operativen Holding-Konzernen verbleibt die Entscheidungsautonomie allerdings wiederum bei der Konzernobergesellschaft, den Tochtergesellschaften wird nur ein Mitspracherecht eingeräumt, das beispielsweise durch die Ausarbeitung von Investitionsalternativen zum Ausdruck kommt. Hinsichtlich der organisatorischen Entscheidungskompetenzen im Konzernverbund muss festgehalten werden, dass diese grundsätzlich bei beiden Holdingtypen der Konzernobergesellschaft zugeordnet werden und lediglich eine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften erfolgt. Denn die Konzernorganisation muss sowohl konzernweiten, einheitlichen Erfordernissen als auch bereichsspezifischen Einflussgrößen Rechnung tragen und die übergeordneten Konzernstrategien in ihren Ausprägungen berücksichtigen.

Die marktnahen Funktionen Beschaffung, Produktion und Vertrieb sind eindeutig dezentral organisiert, um auf unterschiedliche Marktstrukturen, Kundensegmente und

¹⁰⁴⁰ Siehe **M. Morner**, Organisation der Innovation im Konzern, S. 159 ff.

Wettbewerbssituationen sowie länderspezifische Unterschiede reagieren zu können. Insbesondere bei den Management-Holding-Konzernen besitzen die Tochtergesellschaften die Entscheidungsautonomie, die Konzernobergesellschaft übt lediglich einen beratenden und koordinativen Einfluss aus. Aber auch bei den operativen Holding-Konzernen sind dezentrale Tendenzen erkennbar, wenngleich der empirische Befund hier weniger eindeutig ausfällt. Bei Produktion und Beschaffung wird die Entscheidungsautonomie in einigen Konzernen den Tochtergesellschaften zugestanden, in anderen hingegen der Konzernobergesellschaft. Lediglich die Vertriebsfunktion fällt eindeutig in die Entscheidungskompetenz der Tochtergesellschaften.

Bei der Unternehmensfunktion Personal sind die Entscheidungsfunktionen hingegen eindeutig dezentral angesiedelt und die Konzernobergesellschaft nimmt koordinative und konzernweite Aspekte wahr. Hierbei muss allerdings einschränkend angemerkt werden, dass diese Ausprägungen nur für gesellschaftsinterne Personalmaßnahmen der untergeordneten Hierarchieebenen Gültigkeit besitzen, Entscheidungen bezüglich des Führungspersonals werden davon nicht berührt. Denn bei einer Entscheidung über die (De-) Zentralisation der Personalfunktion ist zu differenzieren zwischen den strategischen Aufgaben der Personalpolitik und den operativen Aufgaben der Personalbeschaffung und -ausbildung. Personalpolitische Aktivitäten wie die Rekrutierung, Entwicklung und Weiterbildung der Führungskräfte sowie die Aufstellung der allgemeinen Richtlinien des Personalmanagements gehören eindeutig in den Aufgabenbereich der Konzernleitung und sind daher zentral zu verankern. Die übrigen Personalaufgaben können demgegenüber einen höheren Dezentalisierungsgrad aufweisen, um beispielsweise auf Branchenunterschiede einzugehen.

Die Funktionen „Personal“, „Beschaffung“, „Produktion“ und „Vertrieb“ sind somit stark dezentral organisiert und unterliegen eindeutig flexibilitätsorientierten Prämissen. Nur eine dezentralisierte Organisation dieser Funktionen kann der Heterogenität des Leistungsprogramms eines Konzerns Rechnung tragen. Die Reaktion auf gesellschaftsspezifische Umfeldparameter steht damit eindeutig im Vordergrund, integrative und einheitsschaffende Bestrebungen spielen in diesen Entscheidungsbereichen nur eine untergeordnete Rolle. Abschließend kann dementsprechend gefolgert werden, dass insbesondere solche Entscheidungsbereiche zentral von der Konzernobergesellschaft entschieden werden,

- die wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des Konzerns haben und damit von vitaler Bedeutung sind,
- die einen Überblick über den Gesamtkonzern und seine Zusammenhänge voraussetzen,
- die in ihrer Art sehr homogen sind und die Heterogenität des Leistungsprogramms aufgrund der geringen Marktnähe dieser Funktionen nur eine untergeordnete Rolle spielt
- die aufgrund der Verantwortung der Konzernobergesellschaft gegenüber Aufsichtsrat und Gesellschaftern nicht delegiert werden können.

Darüber hinaus liefert eine Detailanalyse weiterführende Erkenntnisse zur grundsätzlichen Entscheidungsverteilung bei den betrachteten Unternehmensfunktionen:

Abbildung 50: Detailanalyse zur Entscheidungsverteilung in Bezug auf generelle Unternehmungsfunktionen

Entscheider	Alle Konzerne (n = 24)		Strategische Management-Holding (n = 16)		Operative Holding (n = 8)	
	Abstimmung					
	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit
Konzernobergesellschaft	20,5%	28,4%	14,6%	23,8%	31,9%	38,9%
Tochtergesellschaft	16,7%	34,4%	23,8%	37,8%	2,8%	26,4%

Quelle: Eigene Darstellung anhand der empirischen Befunde.

Die Befunde der Gesamtfallstudie sind zunächst wenig eindeutig. Hier besitzen sowohl Konzernobergesellschaft als auch die Tochtergesellschaften in gleichem Maße Entscheidungsbefugnisse (48,9% bzw. 51,1%), allerdings findet in den überwiegenden Fällen eine Beteiligung der übrigen Konzernelemente am Entscheidungsprozess statt (28,4% bzw. 34,4%). Eine alleinige, unabgestimmte Entscheidung der Konzernobergesellschaft bzw. Tochtergesellschaft kann dagegen nur in seltenen Fällen verzeichnet werden (20,5% bzw. 16,7%). Hinsichtlich der Holdingtypen können allerdings genauere Aussagen zur Entscheidungsverteilung getroffen werden. Demnach fungieren in den Management-Holding-Konzernen eindeutig die Tochtergesellschaften als Entscheidungsträger (61,6%), beteiligen aber in den meisten Fällen die Konzernobergesellschaft am Entscheidungsprozess (37,8%). Besitzt die Konzernobergesellschaft hingegen die Entscheidungskompetenz (38,4%), so beteiligt diese ebenfalls die Tochtergesellschaften an der Entscheidungsfindung (23,8%). Eine alleinige und unabgestimmte Entscheidung der Konzernobergesellschaft kommt nur in wenigen Fällen vor (14,6%), die alleinige Entscheidung der Tochtergesellschaften hingegen schon deutlich häufiger (23,8%).

Bei den operativen Holding-Konzernen liegt die Entscheidungsautonomie bei der Konzernobergesellschaft (70,8%), wengleich zumeist aber auch eine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften erfolgt (38,9%). In immerhin 31,9% der Entscheidungssituationen entscheidet die Konzernobergesellschaft hingegen ohne vorherige Rückkopplung mit den Tochtergesellschaften. Ist die Entscheidungsautonomie im Einzelfall den Tochtergesellschaften zugeordnet (29,2%), sind diese zwingend an eine Abstimmung mit der Muttergesellschaft gebunden (26,4%). Eine völlig autonome Entscheidungsbefugnis der Tochtergesellschaften besitzt hingegen keine empirische Relevanz (2,8%).

Neben diesen grundsätzlichen Unternehmensfunktionen soll eine Analyse der Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaften bezüglich ausgewählter, gesellschaftsstrategisch bedeutender Aktivitäten klären, inwieweit eine Entscheidung zu diesen Aspekten auf Gesellschaftsebene getroffen werden kann bzw. sich die Konzernobergesellschaft eine Entscheidungsbefugnis vorbehält?

Abbildung 51: Entscheidungsverteilung bezüglich wichtiger Aktivitäten der Tochtergesellschaften

Entscheidungen bezüglich...	Alle Konzerne (n= 24)				
	1	2	3	4	Tendenzwert
Erwerb/Verkauf von Beteiligungen	10	9	5	0	1,8
Schließen strategischer Partnerschaften	7	12	5	0	1,9
Neugründung von Gesellschaften	7	13	4	0	1,9
Besetzung von Führungspositionen	6	11	7	0	2,0

Basis: 24 Konzerne der Fallstudie.

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Die empirischen Befunde der Gesamtfallstudie sind eindeutig. Der Erwerb/Verkauf von Beteiligungen wird grundsätzlich von der Konzernobergesellschaft entschieden; zumeist ohne eine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften. Ähnliches gilt für die Neugründung von Gesellschaften und das Eingehen von strategischen Partnerschaften, obwohl die Tochtergesellschaften hier ihre Interessen und Vorschläge vortragen können. Auch bei der Besetzung von Führungspositionen besitzen sie im Gegensatz zur allgemeinen Unternehmensfunktion „Personal“ nur eine Einbringungsmöglichkeit, die Entscheidungskompetenz verbleibt im vollen Umfang bei der Konzernobergesellschaft. Erwähnenswert ist allerdings, dass bei 7 der untersuchten Konzerne die Tochtergesellschaften Entscheidungen bezüglich der Besetzung von Führungspositionen treffen – allerdings nach einer vorherigen Abstimmung mit der Konzernobergesellschaft.

Abbildung 51a: Entscheidungsverteilung bezüglich wichtiger Aktivitäten der Tochtergesellschaften

Entscheidungen bezüglich...	Operative Holding (n = 8)					Strategische Management-Holding (n = 16)				
	1	2	3	4	Tendenzwert	1	2	3	4	Tendenzwert
Erwerb/Verkauf von Beteiligungen	5	3	0	0	1,4	5	6	5	0	2,0
Schließen strategischer Partnerschaften	4	4	0	0	1,5	3	8	5	0	2,1
Neugründung von Gesellschaften	4	4	0	0	1,5	3	9	4	0	2,1
Besetzung von Führungspositionen	3	4	1	0	1,8	3	7	6	0	2,2

Basis: 16 strategische und 8 operative Holding-Konzerne der Fallstudie.

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Die Ergebnisse der Teilmenge der operativen Holding-Konzerne weisen demgegenüber eine noch stärkere Tendenz zur alleinigen Entscheidung der Konzernobergesellschaft auf. Lediglich bei der Besetzung der Führungspositionen sind bei einem der untersuchten operativen Holding-Konzerne auch die Tochtergesellschaften entscheidungsbefugt. Die Management-Holding-Konzerne treffen ihre Entscheidungen hingegen überwiegend nach einer Abstimmung mit den betroffenen Tochtergesellschaften; eine alleinige Entscheidung ist – mit Ausnahme des Erwerbs/Verkaufs von Beteiligungen – von eher untergeordneter Bedeutung. Die Zahl der entscheidungskompetenten Tochtergesellschaften ist dagegen deutlich höher. Lediglich Entscheidungen bezüglich der Neugründung von Tochtergesellschaften bilden hier mit die Ausnahme. Bei den Management-Holding-Konzernen sind dezentrale Entscheidungskompetenzen bei konzernstrategischen Aspekten somit durchaus nachweisbar, wenngleich die Entscheidungsautonomie bei den meisten Konzernen letztendlich doch bei der Konzernobergesellschaft verbleibt.

Eine Detailanalyse liefert auch hierzu zusammenfassende Erkenntnisse. So entscheiden sowohl in der Gesamtfallstudie (78,1%) als auch bei den Management-Holding-Konzernen (68,7%) die Konzernobergesellschaften, jedoch werden die Konzerntochtergesellschaften regelmäßig in die Entscheidungsfindung miteinbezogen (jeweils 46,8%). Eine alleinige Entscheidung der Tochtergesellschaften ohne Beteiligung der Konzernobergesellschaften findet dagegen nicht statt. Bei den operativen Holding-Konzernen tritt diese Kompetenzverteilung noch deutlicher hervor, da 96,9% der konzernstrategischen Entscheidungen durch die Konzernobergesellschaft getroffen werden – 50% aller Entscheidungen sogar ohne eine abstimmende Beteiligung der Tochtergesellschaften. Die Tochtergesellschaft ist somit weder als Entscheidungsinstanz noch als Beratungsgremium von Bedeutung.

Abbildung 52: Detailanalyse zur Entscheidungsverteilung bezüglich wichtiger Aktivitäten der Tochtergesellschaften

Entscheider	Alle Konzerne (n = 24)		Strategische Management-Holding (n = 16)		Operative Holding (n = 8)	
	Abstimmung					
	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit
Konzernobergesellschaft	31,3%	46,8%	21,9%	46,8%	50,0%	46,9%
Tochtergesellschaft	0	21,9%	0	31,3%	0	3,1%

Quelle: Eigene Darstellung anhand der empirischen Befunde.

Die jeweiligen Tendenzwerte und die Befunde der Detailanalyse belegen, dass bei beiden Holdingtypen strategische Planungen auf Gesellschaftsebene grundsätzlich zu konzernweiten Aspekten erhoben und damit letztendlich von der obersten Konzernführung entschieden werden. Den einzelnen Konzerngesellschaften fehlt diesbezüglich die Entscheidungsautonomie, so dass stabilitäts- und einheitsfördernde Interessen dominieren. Die untersuchten Entscheidungssachverhalte scheinen für den Konzernverbund von solch weitreichender Relevanz zu sein, dass eine zentrale und integrative Konzernführung bei beiden Holdingtypen unabdingbar ist. Eine Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaften könnte in den dargelegten Sachverhalten die Einheit und Stabilität des Konzernverbundes gefährden, so dass die vier untersuchten Entscheidungskompetenzen als

„Eckpfeiler der Einheit“ im Konzernverbund bezeichnet werden können, die in allen Konzerntypen zentral wahrgenommen und entschieden werden.

9.2.3.2 Koordination und Lenkung der Tochtergesellschaften

Für die Beherrschung der wachsenden Unternehmungsgrößen und deren aktiver Gestaltung ist eine Konzernzentrale erforderlich, die in der Lage ist, die Konzerngesamtheit zu lenken. Um dies zu gewährleisten, spielt nicht nur die Aufteilung von Entscheidungskompetenzen im Konzernverbund eine bedeutende Rolle, sondern auch die Zuordnung von Koordinations- und Lenkungsaufgaben. Übertriebene Zentralisierungsbestrebungen verursachen eine Überlastung der Konzernführung, die sich negativ auf die Qualität der Aufgabenerfüllung und damit auf den gesamten Konzernverbund auswirkt. Eine Vernachlässigung der Steuerungsaufgaben kann hingegen in ihrer Konsequenz zur Gefährdung der Einheit und Stabilität des Konzerns führen, da die Eigeninteressen der Konzerngesellschaften nicht mehr an den Gesamtkonzerninteressen ausgerichtet werden. Eine sinnvolle Aufteilung der Steuerungsfunktionen optimiert folglich die Steuerbarkeit des Konzerns und ermöglicht damit einen positiven Wertbeitrag der Konzernführung zum Gesamtkonzern. Folgende Möglichkeiten lassen sich im Einzelnen unterscheiden:

- Die Koordination und Steuerung erfolgt durch die oberste Konzernführung.
- Eine Abteilung „Beteiligungen“ oder „Beteiligungsverwaltung“ übernimmt die Koordination der Tochtergesellschaften.
- Die Tochtergesellschaften werden durch dezentrale Einheiten bestimmter Funktions- und Divisionsbereiche gelenkt, die nicht zur obersten Konzernführung gehören.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die Fragestellung dahingehend erweitert, dass die Tochtergesellschaften hinsichtlich ihrer Bedeutung im Gesamtkonzern unterschieden wurden. Als wesentlich gelten folglich Tochtergesellschaften, wenn sie aus der Sicht der befragten Konzernobergesellschaft aufgrund ihrer Tätigkeit einen außerordentlichen und existentiellen Beitrag zur Bestandssicherung des Konzerns leisten. Unwesentliche Tochtergesellschaften übernehmen dagegen nur untergeordnete oder ergänzende Funktionen.

Abbildung 53: Koordination und Lenkung von Tochtergesellschaften

Bedeutung der Tochtergesellschaft (Mehrfachnennungen möglich)	Alle Konzerne		
	Oberste Konzernführung	Beteiligungsverwaltung	Dezentrale Einheiten
<i>unwesentliche Tochtergesellschaft</i>	2	5	20
<i>wesentliche Tochtergesellschaft</i>	19	1	5

Basis: 24 Konzerne der Fallstudie.

Abbildung 53a: Koordination und Lenkung von Tochtergesellschaften bei operativer und strategischer Holding

Bedeutung der Tochtergesellschaft (Mehrfachnennungen möglich)	Operative Holding (n = 8)			Strategische Management-Holding (n = 16)		
	Oberste Konzernführung	Beteiligungsverwaltung	Dezentrale Einheiten	Oberste Konzernführung	Beteiligungsverwaltung	Dezentrale Einheiten
<i>unwesentliche Tochtergesellschaft</i>	2	3	5	0	2	15
<i>wesentliche Tochtergesellschaft</i>	8	0	1	11	1	4

Basis: 16 strategische und 8 operative Holding-Konzerne.

Wie die empirischen Ergebnisse belegen, konzentrieren sich die Konzernobergesellschaften der untersuchten Konzerne auf die direkte Führung der wesentlichen Tochtergesellschaften. Gleiches gilt auch für die als Management-Holding qualifizierten Konzerne. Allerdings werden bei 5 aller antwortenden Konzerne bzw. bei 4 der Management-Holding-Konzerne wesentliche Tochtergesellschaften auch dezentral geführt. Die Führung über Beteiligungsgesellschaften spielt dagegen keine Rolle. Bei den als operative Holding-Konzerne identifizierten Unternehmen werden alle wesentlichen Tochtergesellschaften direkt von der Konzernobergesellschaft geführt. Lediglich in einem Fall wurde zusätzlich noch eine Steuerung über dezentrale Einheiten in Betracht gezogen.

Die unwesentlichen Tochtergesellschaften werden dagegen eindeutig über dezentrale Einheiten geführt, die nicht der obersten Konzernführung zuzuordnen sind. Eine Führung über Beteiligungsgesellschaften ist ebenfalls möglich, spielt aber nur eine untergeordnete Rolle. Die zentrale Führung der unwesentlichen Tochtergesellschaften über die oberste Konzernführung hat hingegen keine größere Bedeutung im Rahmen der Koordination und Lenkung der Tochtergesellschaften.

Bei den Management-Holding-Konzernen ist die dezentrale Führung der unwesentlichen Tochtergesellschaften noch stärker ausgeprägt, die Führung über Beteiligungsverwaltungen spielt nur eine zu vernachlässigende Rolle. Eine direkte, zentrale Führung der unwesentlichen Tochtergesellschaften findet im strategischen Management-Holding-Konzern nicht statt. Bei den operativen Holding-Konzernen ist ebenfalls eine Tendenz zur dezentralen Führung der unwesentlichen Gesellschaften festzustellen, allerdings sind die empirischen Ergebnisse hier weniger eindeutig. Drei der untersuchten operativen Holding-Konzerne führen die Tochtergesellschaften im Rahmen einer Beteiligungsverwaltung; immerhin noch 2 Konzerne wählen eine direkte und zentrale Steuerung durch die Konzernobergesellschaft.

Anhand der empirischen Ergebnisse lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen: Einerseits verzichten auch dezentral und heterogen organisierte Management-Holding-Konzerne nicht auf die direkte Steuerung der für sie als wesentlich identifizierten Konzerngesellschaften. Somit liegen auch hier starke einheits- und stabilitätsorientierte Tendenzen vor, die die Autonomie der ausgewählten Tochtergesellschaften einschränken, denn direkte Führungsverbindungen erhöhen Schnelligkeit und Umfang des Informationsflusses zugunsten der Konzernobergesellschaft. Andererseits haben die wesentlichen Tochtergesellschaften aber auch die Möglichkeit, auf oberster Ebene auf Probleme und Interessen hinzuweisen. Die Führung der unwesentlichen Tochtergesellschaften erfolgt dagegen fast überwiegend durch dezentrale Einheiten, die die Konzernführung diesbezüglich entlasten. Eine zentrale Führung würde hier zu Koordinations- und Inflexibilitätskosten führen, die nicht durch positive, aus der einheitlichen Führung

resultierende Nutzeneffekte zu rechtfertigen wären. Gleiches gilt für die operativen Holding-Konzerne.

9.2.4 Die finanzielle Konzernführung

Im Rahmen der finanziellen Konzernführung steht die finanzwirtschaftliche Steuerung des Konzerns im Mittelpunkt. Die Erschließung von zusätzlichem Eigen- und Fremdkapital gehört dabei ebenso zu den Hauptaufgaben der Konzernfinanzwirtschaft wie die Mittelverteilung auf die Konzerneinheiten¹⁰⁴¹. Hinsichtlich der Organisation der Konzernfinanzwirtschaft kann zwischen einer zentralen bzw. dezentralen Finanzierungsstrategie unterschieden werden¹⁰⁴². Bei einer dezentralen Konzernfinanzwirtschaft bestehen auf jeder Konzernstufe eigenständige Verbindungen zu konzernexternen Kapitalgebern, woraus eine eigenständige Finanzierung der jeweiligen Aktivitäten und Investitionen resultiert¹⁰⁴³. Im Rahmen einer zentralen Konzernfinanzwirtschaft werden die gesamten in der Konzernunternehmung erforderlichen Finanzmittel dagegen zentral durch die Muttergesellschaft beschafft und auf die jeweiligen Tochtergesellschaften verteilt. Die einheitliche finanzielle Leitung im Konzern äußert sich insbesondere in der Vorgabe konzernweiter Finanzierungsgrundsätze und einer zentralen Konzernfinanzplanung sowie der einheitlichen Koordination der Liquiditätsabwicklung in Form eines Cash-Management-Systems¹⁰⁴⁴. Dazu werden die jeweiligen Liquiditätsüberschüsse oder -defizite der einzelnen Konzerngesellschaften auf einem Konzernzielkonto zusammengefasst, dessen Gesamtsaldo dann konzernextern angelegt bzw. finanziert wird¹⁰⁴⁵. Aufgrund des konzernweiten Liquiditätsausgleichs entwickelt sich die Liquiditätssituation der einzelnen Konzerngesellschaften parallel zur Liquiditätslage des Gesamtkonzerns, was bei gegebener Solvenz des Konzernverbundes faktisch einer Liquiditätsgarantie für die einzelnen Konzerngesellschaften gleichkommt¹⁰⁴⁶.

Eine Alternative zu einer zentralen Konzernfinanzierung durch die Konzernobergesellschaft stellt die Einbeziehung einer eigenen Finanzierungsgesellschaft dar. Hierbei handelt es sich um rechtlich selbstständige Konzerneinheiten, die finanzwirtschaftliche Funktionen ausüben¹⁰⁴⁷. Reine Finanzierungsgesellschaften beschränken sich auf die Ausübung finanzwirtschaftlicher Aktivitäten, die ihnen von der Muttergesellschaft oder anderen Konzerngesellschaften übertragen werden; sie halten allerdings keine Beteiligungen an anderen Konzerneinheiten und nehmen keine Kapitalanlagefunktionen wahr. Ihre Aufgaben bestehen in erster Linie in der Beschaffung finanzieller Mittel auf nationalen und internationalen Finanzmärkten sowie deren Weitergabe an andere Konzerntochtergesellschaften. Gemischt tätige Finanzierungsgesellschaften hingegen haben neben der finanzwirtschaftlichen Funktion noch weitere, operative Aufgaben oder

¹⁰⁴¹ Siehe auch **C. Bauer, T. Nowak**, Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz, in: **Zeitschrift für Organisation**, 2/1991, S. 97.

¹⁰⁴² Siehe dazu auch **M. Lutter, E. Scheffler, U. Schneider (Hrsg.)**, Handbuch der Konzernfinanzierung, S. 24 f.

¹⁰⁴³ Siehe **E. Scheffler**, Finanzielles Konzernmanagement, in: **M. Theisen**, Der Konzern im Umbruch, S. 236 f.

¹⁰⁴⁴ Vgl. dazu **E. Scheffler**, Die Gestaltung der Eigenkapitalfinanzierung des Konzerns, in: **M. Lutter, E. Scheffler, U. Schneider (Hrsg.)**, Handbuch der Konzernfinanzierung, S. 35.

¹⁰⁴⁵ Vgl. auch **U. Schneider**, Das Recht des konzernweiten Cash-Managements, in: **M. Lutter, E. Scheffler, U. Schneider (Hrsg.)**, Handbuch der Konzernfinanzierung, S. 808.

¹⁰⁴⁶ Vgl. wiederum **U. Schneider**, Das Recht des konzernweiten Cash-Managements, in: **M. Lutter, E. Scheffler, U. Schneider (Hrsg.)**, Handbuch der Konzernfinanzierung, S. 816.

¹⁰⁴⁷ Vgl. des weiteren **H. Werdich**, Organisation und Besteuerung im Konzern, S. 171 f.

Holdingsaufgaben inne¹⁰⁴⁸. Die Gründung einer Finanzierungsgesellschaft wird immer dann angestrebt, wenn dadurch eine Reduzierung der Finanzierungskosten erreicht wird. Kostensenkungspotentiale ergeben sich hierbei beispielsweise aus der Zentralisierung der Kapitalbeschaffung und -verwendung, der rechtlichen Verselbstständigung dieser finanzwirtschaftlichen Funktionen und dem ausländischen Gesellschaftsstandort. Eine Zentralisierung der Kapitalbeschaffung ermöglicht des weiteren die Erzielung von Größenvorteilen durch eine Bündelung der Kapitalnachfrage. Es lassen sich dadurch diejenigen Finanzierungskosten senken, die mengenabhängig sind. Darüber hinaus ergeben sich auch Spezialisierungseffekte seitens der Finanzierungsgesellschaften, da diese über umfassende Markt-, Produkt-, Gesellschafts- und Steuerrechtskenntnisse verfügen, so dass die bisher durch konzernexterne Finanzintermediäre abgewickelten Transaktionen nunmehr kostengünstiger konzernintern vollzogen werden¹⁰⁴⁹. Die rechtliche Verselbstständigung der Kapitalbeschaffung und -verwendung ermöglicht auch eine klare Kompetenzteilung auf die Finanzierungsgesellschaften, wodurch die Führungsebene des Konzerns entlastet wird¹⁰⁵⁰. Unter haftungsrechtlichen Gesichtspunkten führt die Kapitalaufnahme durch die Finanzierungsgesellschaft dazu, dass sie selbst formal für die eingegangenen Verpflichtungen haftbar ist. Faktisch wird das Haftungsrisiko der Muttergesellschaft allerdings dadurch nicht begrenzt, da diese regelmäßig die Garantie für die Verpflichtungen ihrer Finanzierungsgesellschaft übernimmt¹⁰⁵¹. Ein ausländischer Sitz der Finanzierungsgesellschaft ermöglicht darüber hinaus die Nutzung geringerer staatlicher und aufsichtsrechtlicher Beschränkungen sowie die Erschließung ausländischer und internationaler Kapitalmärkte¹⁰⁵². Eine solche Erweiterung des Kapitalangebots führt zu einer gesteigerten finanziellen Flexibilität des Konzerns; ein internationales Gefälle bei den Kapitalkosten kann damit ebenso ausgeschöpft werden wie eine währungskongruente Finanzierung von Investitionen.

Abbildung 54: Die Organisation der Finanzwirtschaft im Konzernverbund

Finanzwirtschaftliche Organisation (Mehrfachnennungen möglich)	alle antwortenden Konzerne (n = 27)	strategische Management- Holding (n = 18)	Operative Holding (n = 9)
Zentrale Finanzwirtschaft	23	16	7
Dezentrale Finanzwirtschaft	2	1	1
Finanzierungsgesellschaft	3	2	1

Basis: 27 Konzerne der Fallstudie.

Die empirischen Ergebnisse belegen eindeutig den hohen Stellenwert einer zentralen Finanzwirtschaft im Konzernverbund, die durch die Muttergesellschaft ausgeübt wird. Die bereits nachgewiesene Bedeutung des unternehmensallgemeinen Ziels „finanzwirtschaftliche Synergien“ sowie der Mobilisierungsstrategie des Portfoliomanagements setzen zwingend eine zentrale, durch die Muttergesellschaft ausgeübte Konzernfinanzwirtschaft voraus. Die Verteilung der Finanzmittel wird dabei zu einem

¹⁰⁴⁸ Vgl. auch **K. Sauermann**, Konzernfinanzierung über ausländische Finanzierungsgesellschaften, S. 26 ff.

¹⁰⁴⁹ Siehe dazu umfassend **M. Fahnauer**, Finanzierung am internationalen Kapitalmarkt, in: **D. Piltz, H. Schaumburg (Hrsg.)**, Unternehmensfinanzierung im internationalen Steuerrecht, S. 7 ff.

¹⁰⁵⁰ Vgl. **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 242.

¹⁰⁵¹ Vgl. **M. Theisen**, Der Konzern, S. 445.

¹⁰⁵² Siehe **U. Ammelung, H. Schneider**, Einschaltung niederländischer Finanzierungsgesellschaften bei Konzernfinanzierung über den Eurokapitalmarkt, in: **Internationales Steuerrecht**, 5/1996, S. 501 ff.

bedeutenden Steuerungsinstrument in der operativen Holding, vor allem aber auch in der strategischen Management-Holding.

Eine zu vernachlässigende, untergeordnete Rolle spielt dagegen die Wahrnehmung der zentralen Finanzwirtschaft durch Finanzierungsgesellschaften bei operativen und strategischen Holding-Konzernen. Die Dezentralisation der Finanzfunktion ist aufgrund der empirischen Erkenntnisse ebenfalls sowohl für die strategische als auch für die operative Holding eher als bedeutungslos einzuschätzen.

In allen Holding-Typen werden somit die Finanzfunktion bzw. finanzwirtschaftliche Konzernaspekte ungeachtet aller sonstigen Dezentralisierungsbestrebungen zentral durch die Konzernobergesellschaften wahrgenommen¹⁰⁵³, die den Tochtergesellschaften nicht nur Eigenkapital, sondern über konzerninterne Darlehen zumindest auch einen Teil des Fremdkapitals zur Verfügung stellen. Damit wird innerhalb des Konzerns eine marktliche Koordination der Finanzierung durch die hierarchische Steuerung der Kapitalallokation ersetzt und ein interner Kapitalmarkt geschaffen. Die Konzernobergesellschaft fungiert folglich als Investor und die Konzerntochtergesellschaften stellen Anlagealternativen dar, was dem internen Kapitalmarkt des Konzerns zu einer optimalen Kapitalallokation verhilft. Allerdings sind die Tochtergesellschaften bezüglich der Mittelbeschaffung nunmehr auf die Konzernobergesellschaft angewiesen. Diese weitgehend exklusive Finanzierungsbeziehung ist von grundlegender Bedeutung für die Herrschaftsordnung des Konzernverbunds, da mit dem an die Konzerneinheiten weitergeleiteten Eigenkapital auch Mitspracherechte verbunden sind und die Konzernobergesellschaft aufgrund ihres gesteigerten Einflusses beispielsweise über die personelle Besetzung der nachgeordneten Führungspositionen oder Aufsichtsorgane entscheidet.

Ein Einwand zum internen Kapitalmarkt besteht allerdings darin, dass individuelle Interessen des Bereichsmanagements einen wesentlichen Einfluss darauf ausüben, welche Informationen an die Konzernspitze weitergeleitet bzw. unterdrückt werden. Für die Leitungsorgane der Tochtergesellschaften besteht nicht immer ein Anreiz zur wahrheitsgemäßen Berichterstattung; diese werden negative Entwicklungen unterdrücken, wenn z.B. entsprechende Desinvestitionsentscheidungen der Konzernführung befürchtet werden, die einen Statusverlust oder gar den Verlust des Arbeitsplatzes zur Folge haben. Eine solche Verschleierung schlechter Geschäftsergebnisse ist in einer Konzernorganisation aufgrund der rechtlichen Selbstständigkeit der Tochtergesellschaften und der damit verbundenen Überwachungs- oder Rechnungslegungsvorschriften sogar leichter möglich als in einem Einheitsunternehmen¹⁰⁵⁴. Dementsprechend muss die Konzernobergesellschaft durch die Auswahl geeigneter Managementinstrumente im Rahmen des Investitions- und Personalmanagements Gegenmaßnahmen treffen, die eine Ausrichtung der Tochtergesellschaften am Konzerninteresse gewährleisten. Folglich ist die finanzielle Konzernführung stets auch im Kontext von Investitionsmanagement und der personalwirtschaftlichen Funktion der Besetzung von Führungspositionen zu sehen, da diese beiden Aspekte Umsetzung und Erfolg der finanzwirtschaftlichen Konzernführung determinieren.

¹⁰⁵³ Siehe dazu vertiefend auch die empirischen Erkenntnisse der **Kapitel 9.2.2.2** und **9.2.3.1** dieser Arbeit.

¹⁰⁵⁴ Vgl. dazu die Erkenntnisse in **Kapitel 8.1** dieser Arbeit.

9.2.5 Die personalwirtschaftliche Konzernführung

Das Personalmanagement kann im Rahmen einer übergeordneten Konzernstrategie mehrere Funktionen besitzen. Personalwirtschaftliche Überlegungen, insbesondere die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung und die Personalfreisetzung, sind dominante Aspekte der Konzernentwicklung. Dementsprechend können Produktionsstandorte und Fertigungstechniken unter dem Aspekt gewählt werden, dass sie vorrangig einem regional-spezifischen Arbeitskräftepotential Rechnung tragen sollen¹⁰⁵⁵. Personalwirtschaftliche Aspekte stehen aber auch in einem engen Bezug zu innovativen Aktivitäten des Konzernverbundes, da hier die jeweiligen Aufgabenstellungen entsprechende personelle Bedarfsdeckungsmöglichkeiten erfordern. Schließlich sind personalwirtschaftliche Anpassungsmaßnahmen zur nachhaltigen und zukunftsorientierten Absicherung der gewählten Konzernstrategien erforderlich. Dazu zählt nicht zuletzt auch die Notwendigkeit einer adäquaten Führungskräfteentwicklung und -auswahl, da deren Identifikation mit dem Gesamtkonzern ausschlaggebend für die Umsetzung und Beachtung konzernweiter und integrativer Interessen ist¹⁰⁵⁶. Die Konzernobergesellschaft verzichtet in der Regel auf direkte Eingriffe in das operative Personalmanagement der Konzerngesellschaften; mit der Führungskräfteentwicklung schafft sie sich allerdings eine indirekte Beeinflussungsmöglichkeit der operativen Geschäftspolitik. Die personalwirtschaftliche Konzernführung regelt vor diesem Hintergrund die Besetzung von Führungspositionen und Gesellschaftsorganen in den Konzerngesellschaften. Aus der rechtlichen Eigenständigkeit der Konzerngesellschaften ergeben sich Aufgaben und Pflichten für die Inhaber der Leitungspositionen¹⁰⁵⁷, gleichzeitig aber auch weitergehende Rechte¹⁰⁵⁸. Insbesondere diese Rechte tragen unter anderem dazu bei, dass sich die Konzernobergesellschaft mit starken zentrifugalen Kräften im Konzernverbund auseinandersetzen muss. So ist die von der Konzernobergesellschaft initiierte Führungskräfteentwicklung zum einen darauf ausgerichtet, diesen zentrifugalen Kräften entgegenzuwirken, zum anderen betreibt sie langfristig eine Führungskräfteentwicklung zur Deckung der notwendigen Fähigkeiten beim Führungspersonal¹⁰⁵⁹. Häufig werden diese umfassenden Aufgaben kurz mit der „Entwicklung von Führungspersonal“ umschrieben¹⁰⁶⁰.

Anhand der Abgrenzung der von der Konzernobergesellschaft betreuten Führungskräftegruppen lässt sich somit der Grad des Führungsanspruchs der Konzernobergesellschaft erkennen. Eine sehr weite Abgrenzung, die die Führungskräfte mehrerer und auch nachgeordneter Hierarchieebenen in die Führungskräfteentwicklung miteinbezieht, lässt auf einen starken Führungsanspruch der Konzernleitung schließen. Beschränkt sich dagegen die Führungskräfteentwicklung auf wenige Hierarchieebenen – im Extremfall nur auf die oberste Führungsebene der Konzerneinheiten – so gewährt die Konzernführung den Konzerngesellschaften eine hohe Autonomie.

¹⁰⁵⁵ So auch C. Scholz, Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, S. 93 ff.

¹⁰⁵⁶ Vgl. B. Schmidt, Integrierte Konzernführung, S. 179 f.

¹⁰⁵⁷ So zum Beispiel § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG: Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.

¹⁰⁵⁸ Beispielsweise § 76 Abs. 1 AktG: Der Vorstand leitet unter eigener Verantwortung die Aktiengesellschaft.

¹⁰⁵⁹ Siehe auch T. Keller, Die Führung einer Holding, in: M. Lutter (Hrsg.), Holding-Handbuch: Recht – Management – Steuern, S. 144 f.

¹⁰⁶⁰ Vgl. E. Scheffler, Konzernmanagement, S. 48, M. Theisen, Der Konzern, S. 238 und B. Slongo, Der Begriff der einheitlichen Leitung als Bestandteil des Konzernbegriffs, S. 64 ff.

Neben der Konzentration des Personalmanagements der Konzernobergesellschaft auf den abgegrenzten Mitarbeiterkreis der Führungskräfte können sich auch personelle Aufgabenstellungen ergeben, die sich auf die Gesamtheit der Konzernmitarbeiter beziehen. Im Rahmen eines konzernweiten Personalmanagements sind die sich aus dem Konzernverbund bietenden personalwirtschaftlichen Chancen und Gefahren zu erkennen und umzusetzen¹⁰⁶¹. So gilt es, eine anforderungsgerechte Besetzung regionaler und bereichsspezifischer Stellen durch eine entsprechende Personalbewegung zu unterstützen. Dazu sind konzernweite Versetzungs- und Beförderungsstrategien notwendig sowie eine entsprechende Personalbewertung und -vergütung, die sich in Anreizsystemen und konzernweiten Lohn- und Gehaltsdifferenzierungen widerspiegelt. Ansatzpunkt ist eine koordinative, konzernweite Personalplanung, die verhindert, dass qualifizierte Mitarbeiter von einem Konzernunternehmen freigesetzt werden und somit dem Konzern verloren gehen, während ein anderes Konzernunternehmen gerade solche Mitarbeiter konzernextern sucht. Denn insbesondere in horizontalen Konzernen, deren Unternehmen der gleichen Fertigungs- und Absatzstufe angehören, werden sich kongruente Personalanforderungsprofile feststellen lassen¹⁰⁶². Letztendlich münden die Anstrengungen des Personalmanagements in der Schaffung eines konzerninternen Arbeitsmarktes, der für einen Ausgleich personeller Überkapazitäten und Engpässe sorgt. Folglich repräsentiert das Personalmanagement eine Führungsfunktion, mit der ein flexibles Reagieren auf Um- und Inweltveränderungen erreicht werden soll.

Die koordinative Funktion der Konzernobergesellschaft kann sich zudem auch darin äußern, dass Erfahrungen beim Einsatz personeller Maßnahmen und Instrumente in einer konzernweiten Verbreitung erfolgreicher personalwirtschaftlicher Vorgehensweisen umgesetzt und im Personalmanagement der einzelnen Konzernbereiche implementiert werden¹⁰⁶³. Dadurch wird die Sicherstellung von strategieadäquaten personellen Entscheidungen in den Konzerngesellschaften gewährleistet, so dass dort kein konzeptionsloses Personalmanagement betrieben wird. Dies bedeutet aber nicht, dass umfangreiche Planungs- und Kontrollinstanzen aufgebaut werden. Vielmehr geschieht die Beeinflussung der Konzerngesellschaften auf indirektem Wege, denn nicht die Entscheidung selbst soll beeinflusst werden, sondern der Ablauf des Entscheidungsprozesses. Es kommt folglich nicht darauf an, die Vorgaben der Konzernführung unverändert zu übernehmen; diese sollen vielmehr entsprechend der jeweiligen Geschäftsfeldsituation angewendet und in gesellschaftsspezifische Personalstrategien transformiert werden¹⁰⁶⁴.

Das operative Personalmanagement auf Gesellschaftsebene muss schließlich von jeder Konzerngesellschaft entsprechend der jeweiligen Geschäftsfeldsituation individuell eingesetzt werden. Folglich leitet es sich aus den betriebenen Wettbewerbsstrategien ab, so dass, ausgehend von der zugrunde liegenden betriebswirtschaftlichen Strategie, dem Personalmanagement die Aufgabe der Sicherstellung der zur Umsetzung der Strategie benötigten Arbeitsleistungen zukommt, denn aus der geplanten Geschäftsfeldstrategie resultieren bestimmte qualitative und quantitative Anforderungen an den Personalbereich. Konsequenterweise entwickelt sich so eine Personalstrategie, die gezielt an eine Geschäftsfeldstrategie angepasst ist. Doch dabei müssen nicht nur die personellen Voraussetzungen für Routineprozesse, sondern auch für Innovationsprozesse geschaffen

¹⁰⁶¹ Siehe auch U. **Büdenbender**, Personalpolitik im RWE-Konzern, in: **Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung**, 7/1995, S. 1152.

¹⁰⁶² Vgl. R. **Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 153.

¹⁰⁶³ Vgl. K. **Bleicher**, Das Konzept Integriertes Management, S. 235.

¹⁰⁶⁴ Vgl. vertiefend A. **Ostmann**, Personelle Implikationen des Management-Holding-Konzepts, S. 57 ff.

werden. Dies bringt zum Ausdruck, dass der Personalbereich auf Gesellschaftsebene durchaus auch eigene Ziele verfolgen kann, die sich nicht zwingend an bereits gefassten personalwirtschaftlichen Strategiekonzepten orientieren.

Die dargestellten Komponenten des Personalmanagements sowie deren Etablierung auf zwei Strategieebenen machen das Personalmanagement in Holdingstrukturen zu einer höchst komplexen Gesamtaufgabe. Zusätzliche Problemfelder resultieren aus der Vielzahl der regionalen, rechtlichen, geschäftsfeld- und berufsspezifischen Gegebenheiten innerhalb des Konzernverbundes. Die nachfolgende Abbildung soll diesbezüglich noch einmal die bereits gewonnenen Erkenntnisse zur Kompetenzverteilung hinsichtlich der Konzernfunktion „Personal“ zusammengefasst aufzeigen:

Abbildung 55: Kompetenzverteilung zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften bei personalwirtschaftlichen Aspekten

Entscheidungen bezüglich...	Operative Holding (n = 8)					Strategische Management-Holding (n = 16)				
	1	2	3	4	Tendenzwert	1	2	3	4	Tendenzwert
Personalstrategie der Tochtergesellschaften	2	3	2	1	2,3	1	4	10	1	2,7
Unternehmensfunktion „Personal“ (kein Führungspersonal)	1	3	3	1	2,5	0	5	7	4	2,9
Besetzung von Führungspositionen	3	4	1	0	1,8	3	7	6	0	2,2

Basis: 16 strategische und 8 operative Holding-Konzerne.

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Aus den getroffenen Feststellungen sowie den Ergebnissen der empirischen Forschungen folgt zwingend, dass die personellen Ressourcen einerseits aus einer zentralen und konzeptionellen Gesamtsicht heraus beurteilt werden müssen, andererseits aber nur durch eine intensive Bezugnahme auf das operative Geschäft sichergestellt werden kann, dass der personelle Faktor auch wirklich unterstützend auf die jeweiligen Wettbewerbsstrategien wirkt. Diese Extrempunkte eines Kontinuums scheinen jedoch für eine realistische Umsetzung des Personalmanagements nicht geeignet. Die vollständige Zentralisierung in der Konzernführung würde die Diversität der Geschäftsbereiche und den Dezentralisierungsgedanken der Holding-Konzeption unberücksichtigt lassen. Eine vollkommene Verlagerung der Personalaufgaben in die operativen Konzerngesellschaften würde dagegen der konzernweiten Bedeutung des Personalmanagements nicht gerecht werden¹⁰⁶⁵. Daraus folgt, dass sowohl auf der Ebene der Konzernobergesellschaft als auch auf der Ebene der Konzernbereiche Instrumente und Kompetenzen für personelle Aufgabenstellungen vorhanden sein müssen, was die empirischen Ergebnisse der vorhergehenden Kapitel belegen. Somit kommt es zu einer von Konzern zu Konzern unterschiedlichen Zusammensetzung zentraler und dezentraler personalwirtschaftlicher Kompetenzen, wobei sich insbesondere die Reichweite und der Umfang dezentraler Gestaltungsaspekte bei jedem Konzern individuell unterscheiden und keine weiteren allgemeingültigen und generellen Feststellungen zulassen.

¹⁰⁶⁵ Zu dieser Beurteilung vgl. auch U. Klinkenberg, Die organisatorische Gestaltung des Personalwesens, S. 202.

9.2.5.1 Anforderungen an die Führungskräfte der Konzernzentrale und die Führungsgremien auf Gesellschaftsebene

Die dem föderativ strukturierten Konzernverbund eigenen Organisationsstrukturen und -prozesse bringen auch für die Führungsgremien auf den unterschiedlichen Konzernebenen neue Aufgaben und Rollen mit sich. Dies gilt vor allem für die Kompetenzen und die Verantwortung der Manager in der Konzernzentrale und in den dezentralen Gesellschaften¹⁰⁶⁶. Sie müssen in der Lage sein, das strukturelle Konzept von Einheit und Vielfalt des föderativen Konzerns mitzutragen und das daraus resultierende Führungsverständnis vorzuleben. **Bilitza** formuliert drei wesentliche Merkmale hinsichtlich des Anforderungsprofils von Führungskräften, die sich auch auf den föderativen Konzernverbund übertragen lassen¹⁰⁶⁷:

- Wandlung vom Spezialisten zum Generalisten, der aber auch weiterhin Spezialwissen benötigt.
- Wandlung vom funktionalen Manager zum Veränderungsmanager und Motivator, der Wegbereiter für organisatorische Erneuerungen ist.
- Wandlung von der nationalen zur internationalen und interkulturellen Orientierung.

Strategische Leitgedanken werden zwar auch in einem föderativen Konzern zentral vorgegeben, doch sie entstehen auf andere Art und Weise als in einer globalen oder multinationalen Einheitsunternehmung¹⁰⁶⁸. Denn bei der Erarbeitung einer Strategie bringen grundsätzlich zahlreiche Interessensgruppen aus den diversen regionalen, operativ tätigen Konzernbereichen ihre Vorschläge ein. Somit bleibt zwar die zentrale Lenkfunktion erhalten, sie wird allerdings weniger hierarchisch betrachtet. Vielmehr besteht das Ziel der Konzernleitung darin, die Leistungskraft und das Engagement der einzelnen Gesellschaften aufzubauen und für die Gesamtorganisation nutzbar zu machen; nicht aber darin, die dezentralen Gesellschaften in allen Bereichen der zentralen Kontrolle zu unterwerfen. Dazu muss die Konzernzentrale die zahlreichen verschiedenen Blickwinkel und Interessen ermitteln, überwachen und ihnen Gehör verschaffen; sie muss die Verbindungen innerhalb des segmentierten, aber oftmals eng verknüpften Leistungsnetzes pflegen und damit einen flexiblen Integrationsprozess ermöglichen. Durch diese Prämissen büßt die Konzernzentrale zwangsläufig einiges von ihrer Lenkungs- und Kontrollfunktion gegenüber den Gesellschaften ein; ansonsten bestünde die Gefahr, dass sie sich in der Komplexität der unterschiedlichen Geschäftsprozesse verstrickt, weil ihr die erforderlichen Kenntnisse für die vielfältigen und geschäftsspezifischen Anforderungen fehlen¹⁰⁶⁹. Die nicht delegierbaren Aufgaben der Führungskräfte der Konzernzentrale belaufen sich dementsprechend auf

- die Formulierung der Gesamtstrategie des Konzerns unter Berücksichtigung der Wertsteigerung des Konzerns und des gegenwärtigen Unternehmensrisikos,

¹⁰⁶⁶ Siehe **H. Hungenberg**, Fokussierung versus Diversifizierung, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 37.

¹⁰⁶⁷ Vgl. **U.-V. Bilitza**, Qualifizierung für neue Strukturen und Verantwortlichkeiten, in: **Das Diebold Management Journal**, 12/ 1991, S. 12.

¹⁰⁶⁸ Vgl. dazu **E. Scheffler**, Konzernmanagement, S. 49 und die empirischen Erkenntnisse in **Kapitel 9.2.2** dieser Arbeit.

¹⁰⁶⁹ Vgl. auch **H. Hungenberg**, Fokussierung versus Diversifizierung, in: **M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)**, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, S. 35.

- die Überwachung der Strategien der Geschäftseinheiten sowie die Koordination dieser Strategien mit der Gesamtstrategie des Konzerns,
- die Überwachung der Konzernzentrale und ihres Beitrages zur Steigerung des Konzernwertes,
- die Ausgestaltung des strategischen Controllingsystems¹⁰⁷⁰.

Doch nicht nur die Führungskräfte der Konzernzentrale sehen sich in einem föderativen Konzern mit neuen Aufgaben und Anforderungen konfrontiert, auch die Führungskräfte in den regionalen Gesellschaften erhalten neue Rollenverständnisse und Betätigungsfelder. Die Leiter der operativen Geschäftsbereiche müssen die Fähigkeit besitzen, über die Grenzen ihrer Funktion hinaus zu denken und die konzerninternen und -externen Zusammenhänge gesamtheitlich zu erkennen. In den Auslandstöchtern eines föderativen Konzerns hat die Geschäftsleitung damit sowohl globale als auch regionale Aufgaben wahrzunehmen – auch wenn diese sich scheinbar widersprechen. Ihre Fähigkeit, die Anordnungen der Konzernzentrale zu erfüllen, muss ebenso erhalten bleiben wie ihre Sensibilität, Anpassungsfähigkeit und unternehmerische Dynamik in Bezug auf regionale Aspekte und Erfordernisse. Zu dieser Forderung gesellt sich im föderativen Konzern noch eine weitere, die von großer strategischer Bedeutung ist: Den Führungskräften der Gesellschaften werden keine Strategien und Zielsetzungen ausschließlich „von oben“ oktroyiert¹⁰⁷¹. Vielmehr muss die Führungsebene der Gesellschaft die Konzernobergesellschaft im Rahmen der Ziel- und Strategieentwicklung über strategische Chancen, Gefahren und notwendige Maßnahmen vor Ort informieren sowie dabei ihre eigenen Interessen vertreten, andererseits aber auch bereit sein, sich an der Umsetzung der gesamtunternehmerischen Strategien – und damit auch an der Entwicklung anderer Konzerneinheiten – zu beteiligen. Folglich übernimmt sie eine Verantwortung, die weit über die Grenzen ihres eigenen regionalen Zuständigkeitsbereichs hinausgeht und die sich nicht im bilanzierbaren Ergebnis der eigenen Gesellschaft widerspiegelt. Des weiteren kann eine Gesellschaft unter Umständen die Bezugsquelle mehrerer anderer Niederlassungen für ein bestimmtes Produkt sein oder ihre technische Abteilung erhält den Auftrag, die Weiterentwicklung der Technologien für die Gesamtorganisation zu übernehmen. Die regionale Führungsebene muss zur Übernahme dieser Verantwortung bereit sein, und zwar auch dann, wenn dies gleichzeitig eine Vernachlässigung der speziellen Interessen der eigenen Gesellschaft zum Wohle der Gesamtstrategie bedeutet¹⁰⁷².

Mit dieser Vorstellung ist ein Führungsverständnis verbunden, das sich nicht nur auf die Übernahme von Macht und Verantwortlichkeit stützt, sondern auch auf die Fähigkeit, diese an andere Stellen weiterzuleiten, um sich höheren, konzernstrategischen Aufgaben zu widmen. Darüber hinaus erfordert dieses Führungsverständnis von den Führungsgremien der Konzerngesellschaften die Bereitschaft, andernorts auf Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu verzichten, wann immer eine solche Verhaltensweise im Interesse des gesamten Konzerns notwendig wird¹⁰⁷³.

¹⁰⁷⁰ Vgl. **H. Hinterhuber, E. Krauthammer**, Leadership – mehr als Management, S. 148 ff.

¹⁰⁷¹ Siehe dazu die Ergebnisse in **Kapitel 9.2.2** dieser Arbeit.

¹⁰⁷² Siehe auch **H. Hinterhuber, E. Krauthammer**, Leadership – mehr als Management, S. 148 f.

¹⁰⁷³ Vgl. **K. Bleicher, D. Leberl, H. Paul**, Unternehmungsverfassung und Spitzenorganisation, S. 103.

9.2.5.2 Organisationsmöglichkeiten der Führungsgremien im föderativen Konzern

Intensität und Intention der personellen Führungsbeziehungen zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaft hängen von mehreren Gestaltungsparametern der Führungsstruktur sowie deren jeweiligen Ausprägungen ab. Die folgende Abbildung soll dies verdeutlichen:

Abbildung 56: Gestaltungsparameter der Führungsstruktur

Parameter	Parameterausprägung	
Anzahl der Vorstandsmitglieder	wenige	viele
Anzahl der Vorstandsressorts pro Vorstandsmitglied	viele	wenige
Anzahl der zu führenden Tochtergesellschaften pro Ressort	viele	wenige
Personalunion	keine	Konzernvorstand und Aufsichtsrat der Tochtergesellschaft Konzernvorstand und Leitungsgremium der Tochtergesellschaft
Führungsintensität	niedrig	hoch

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an J.-P. Naumann, Die Führungsorganisation der strategischen Holding, S. 34.

Mit der Anzahl der Vorstandsmitglieder steigt auch die Zahl der mit Koordinations- und Steuerungsaufgaben befassten Funktionsträger im Konzernverbund. Gleichzeitig führt die Zunahme von Vorstandsressorts zu einer Verlagerung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen in die Konzernleitung, was den Zentralisationsgrad des Konzerns erhöht. Die Anzahl der Vorstandsressorts pro Vorstandsmitglied kann ebenfalls als Indikator für den Grad der Konzentration der Führungsbeziehungen zwischen Konzernleitung und Tochtergesellschaften gesehen werden. Eine geringe Anzahl der Vorstandsressorts pro Vorstandsmitglied ermöglicht die Entstehung von Spezialisierungseffekten und eine Intensivierung der Führungsprozesse zwischen Konzernobergesellschaft und den dezentralen Konzerneinheiten. Eng mit diesem Aspekt verbunden ist die Anzahl der zu führenden Tochtergesellschaften pro Ressort. Mit der Anzahl nimmt die Intensität der Führungsprozesse ab, da vorhandene personelle und zeitliche Kapazitäten auf mehrere Einheiten verteilt werden. Die Zusammenfassung mehrerer Tochtergesellschaften in einem Ressort erschwert darüber hinaus auch die Spezialisierung der Ressortleiter; dies umso mehr, je heterogener das Ressort wird. Schließlich verringert die Existenz von Personalunionen die Autonomie der Tochtergesellschaften zusätzlich, da nunmehr auch eine direkte Verknüpfung zum Konzernvorstand erfolgt¹⁰⁷⁴.

Wie theoretisch dargelegt, bestimmt letztendlich die Organisation des obersten Führungsgremiums die Binnenstruktur der Konzernführung. Dazu ist zunächst die Anzahl der Mitglieder des Gremiums festzulegen. Aufgrund der Größe und Komplexität des Konzernverbunds wird die Zusammensetzung der Konzernführung dabei in der Regel aus

¹⁰⁷⁴ Vgl. auch J.-P. Naumann, Die Führungsorganisation der strategischen Holding, S. 35.

mehreren Personen bestehen¹⁰⁷⁵. Die Mitgliederzahl findet jedoch dort ihre Grenze, wo die Interessenvielfalt der einzelnen Personen die Entscheidungsfähigkeit des Gremiums beeinträchtigt¹⁰⁷⁶.

Abbildung 57: Anzahl der Vorstandsmitglieder

Anzahl der Vorstandsmitglieder	Alle Konzerne (n = 51)	Strategische Management-Holding (n = 41)	Operative Holding (n = 10)
1 bis 4	24	21	3
5 bis 6	10	8	2
7 bis 8	12	8	4
> 8	5	4	1

Basis: 51 Konzerne der Fallstudie.

Die empirischen Ergebnisse belegen, dass in der Gesamtfallstudie kleine Vorstände mit bis zu 4 Vorstandsressorts dominieren. Daneben spielen aber auch größer dimensionierte Vorstände mit bis zu 8 Mitgliedern eine erwähnenswerte Rolle. Große, umfangreiche Führungsgremien mit mehr als 8 Mitgliedern sind dagegen von untergeordneter Bedeutung. Bei den Management-Holding-Konzernen ist die Dominanz kleiner Führungsgremien noch ausgeprägter, wenngleich auch hier Vorstände mit bis zu 8 Mitgliedern noch relativ häufig vorzufinden sind, was für eine zentrale und intensive Konzernführung bei dieser Gruppe der Management-Holding-Konzerne spricht. Umgekehrt stellt sich das Ergebnis bei den operativen Holdings dar, wo kleine Vorstände nur eine untergeordnete Rolle spielen. Hier dominieren eindeutig Vorstände mit einer Größe von 5 bis 8 Mitgliedern, was aufgrund der zentralistischen Ausprägung der operativen Holding zu erwarten war. Allerdings besitzen übergroße Führungsgremien mit mehr als 8 Vorstandsmitgliedern auch im operativen Holding-Konzern keine besondere Relevanz.

Neben dieser quantitativen Arbeitsteilung wird die qualitative Arbeitsteilung durch horizontale und vertikale Gliederungsalternativen bestimmt¹⁰⁷⁷. Die horizontale Arbeitsteilung regelt die Aufgabenspezialisierung der Mitglieder des Führungsgremiums. Eine unressortierte Konzernführung liegt hierbei vor, wenn alle Mitglieder die Aufgaben gemeinschaftlich erfüllen; bei einer ressortierten Konzernführung hingegen hat jedes Mitglied des Führungsgremiums ein eigenes Aufgabenfeld.

¹⁰⁷⁵ Eine Singularinstanz als Führungsgremium würde im Konzern die Führungskapazität einer einzelnen Person zumeist übersteigen, so dass nur eine Pluralinstanz sinnvoll erscheint.

¹⁰⁷⁶ Vgl. **W. Krüger, W. Buchholz, F. Altmann**, Führungsorganisation deutscher Großunternehmen – Gestaltungsalternativen und ihre empirische Relevanz, S. 4.

¹⁰⁷⁷ Siehe auch **W. Krüger**, Organisation der Unternehmung, S. 253 ff.

Abbildung 58: Anzahl der Vorstandsressorts pro Vorstandsmitglied

Anzahl der Vorstandsressorts pro Vorstandsmitglied	Alle Konzerne (n = 44)	Strategische Management-Holding (n = 36)	Operative Holding (n = 8)
unressortiert	0	0	0
1 bis 2	27	23	4
3 bis 4	12	11	1
5 und mehr	5	2	3

Basis: 44 Konzerne der Fallstudie.

Die empirischen Befunde belegen, dass eine horizontale Aufgabengliederung im Konzernvorstand stattfindet. Dabei dominiert der Gedanke der Aufgabenspezialisierung und der zentralen Führung der einzelnen Konzernressorts, denn wird eine Funktion bzw. ein Unternehmensbereich als Konzernressort im Vorstand abgebildet, weist dies auf eine besondere konzernweite Relevanz der jeweiligen Funktion bzw. des Unternehmensbereichs hin, die eine zentrale, integrative Wahrnehmung rechtfertigt. Dieser Spezialisierungsgedanke kommt besonders deutlich bei den strategischen Holding-Konzernen zum Ausdruck, da den einzelnen Vorstandsmitgliedern nur wenige Ressorts zugeordnet werden. Es kommt hierbei trotz der ansonsten dezentralen Führungsstruktur, die unter anderem in einem personenmäßig kleinen Vorstand sichtbar wird, zu einer Zentralisierung des jeweiligen Aufgabenbereichs und zu einer Intensivierung der Führungsbeziehungen, wenn dies die Bedeutung der Funktion/des Unternehmensbereiches erfordert. Bei den operativen Holdings ist das Ergebnis weniger eindeutig. Durch die große Anzahl der Vorstandsmitglieder werden grundsätzlich eine Abbildung der Funktionen/Unternehmensbereiche im Vorstand und damit auch intensive Führungsbeziehungen gewährleistet, so dass die quantitative Zuordnung der einzelnen Ressorts zu den jeweiligen Vorstandsmitgliedern hier nur von zweitrangiger Bedeutung für die Intensität der Führung ist.

Die Ressortierung als Merkmal der qualitativen, horizontalen Arbeitsteilung kann im Konzernvorstand nach Funktionen oder Objekten¹⁰⁷⁸ erfolgen. Auch Kombinationen aus einer funktionalen und einer objektorientierten Aufgabengliederung sind möglich.

Abbildung 59: Horizontale Aufgabengliederung im Konzernvorstand

Art der Aufgabengliederung	Alle Konzerne (n = 44)	Strategische Management-Holding (n = 37)	Operative Holding (n = 7)
nur Geschäfts- und Unternehmensbereiche	0	0	0
nur Geschäfts- und Unternehmensbereiche, aber Funktion „Finanzen“	11	10	1
mehrere Funktionen sowie Geschäfts- und Unternehmensbereiche	17	14	3
nur Funktionen	16	13	3
keine Aufgabengliederung	0	0	0

Basis: 44 Konzerne der Fallstudie.

¹⁰⁷⁸ Gliederung der Ressorts nach Regionen, Produkten oder Kundengruppen.

Wie die empirischen Erkenntnisse belegen, findet die Ressortierung des Konzernvorstands sowohl nach Funktionen als auch nach Funktionen und Geschäftsbereichen statt. Bemerkenswert ist dabei allerdings, dass eine reine Ressortierung nach Geschäftsbereichen nicht vorkommt, da immer auch eine Funktion miteinbezogen wird – die Funktion „Finanzen“. Dies unterstreicht wiederholt die hohe Bedeutung dieser Funktion im Konzern, da selbst bei einer reinen objektorientierten Ressortgliederung der funktionale Aspekt der Finanzierung als Konzernressort abgebildet wird.

Im Rahmen der vertikalen Arbeitsteilung werden die Entscheidungsbefugnisse innerhalb des Führungsgremiums und hinsichtlich der abgebildeten Ressorts verteilt. Hierbei können Entscheidungen entweder nur gemeinsam von allen Mitgliedern getroffen werden oder aber einzelne Mitglieder besitzen für ein bestimmtes Aufgabengebiet eigene Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse. Die Kombination der Möglichkeiten der horizontalen und vertikalen Aufgabenverteilung liefert schließlich drei grundlegende Alternativen der Organisation des Führungsgremiums im Konzernverbund:

- Im Zuge einer unressortierten Organisation des Führungsgremiums kommt es zu keiner dauerhaften qualitativen Arbeitsteilung, da die Aufgaben prinzipiell gemeinschaftlich erfüllt werden. Die Führung einzelner Konzernbereiche erfolgt durch alle Mitglieder der Pluralinstanz, was aber die Gefahr mit sich bringt, dass unklare Führungsbeziehungen entstehen. Die Form der unressortierten Organisation ist daher nur für eine betont autonome Führung der Konzerngesellschaften geeignet.
- Bei einer ressortierten Organisation nach dem Betreuungsprinzip fungieren die Mitglieder der Konzernführung als Ansprechpartner für die einzelnen Konzernbereiche. Diese sollen den Kontakt zu den einzelnen Konzernbereichen halten und deren Belange in der Konzernführung vertreten. Allerdings besitzen sie keine konzernbereichsbezogenen Entscheidungsbefugnisse, da alle Entscheidungen immer noch vom Führungsgremium gemeinsam getroffen werden. Der persönliche Kontakt zwischen Konzernführung und Konzernbereichen beeinflusst die Integration der Konzernbereiche und die Durchsetzung der Konzerninteressen positiv.
- Bei einer ressortierten Organisation nach dem Führungsprinzip hingegen besitzen einzelne Mitglieder der Konzernführung auch individuelle Entscheidungskompetenzen gegenüber den ihnen zugeordneten Konzernbereichen und repräsentieren damit die dem Konzernbereich direkt übergeordnete Instanz. Dies führt zur Entstehung einer weiteren Hierarchieebene zwischen Gesamtvorstand und den Führungen der Konzernbereiche, was eine straffe Führung der einzelnen Konzernbereiche – ähnlich den Strukturen eines Einheitsunternehmens – ermöglicht.

9.2.5.3 Organisatorische und personelle Verknüpfung von Konzernzentrale und Konzernbereichen als Instrument der personellen Koordination

Die bisher dargestellten strukturellen Koordinationsmaßnahmen¹⁰⁷⁹ bilden den formalen Integrationsrahmen, durch den die Ausrichtung der Tochtergesellschaften auf die Gesamtziele des Konzerns erfolgt. Dieser Rahmen wird durch personelle Koordinationsmaßnahmen

¹⁰⁷⁹ Vgl. dazu die **Kapitel 9.2.1 bis 9.2.4** dieser Arbeit.

ergänzt¹⁰⁸⁰. Personelle Führungsinstrumente erweitern die strukturellen und finanziellen Führungsinstrumente und zielen darauf ab, hierarchie- und bereichsübergreifende Beziehungen zu etablieren¹⁰⁸¹. Wie bereits dargestellt, prägen insbesondere die Art der Aufgabenspezialisierung beider Ebenen (funktional oder objektorientiert) und die Art der Arbeitsteilung im obersten Führungsgremium eines Konzerns die Gestaltungsmöglichkeiten bei der organisatorischen Verzahnung von Konzernführung und Konzernbereichen¹⁰⁸². Einhergehend zu dieser organisatorischen Koordination erfolgt zumeist aber auch eine personelle Verknüpfung der Konzernebenen. Besondere Bedeutung genießen jene Formen der personellen Verknüpfung, an denen Mitglieder des Vorstands der Konzernobergesellschaft beteiligt sind. Hierunter sind die personellen Verflechtungen zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften zu verstehen, bei denen Mitglieder der kontrollierenden oder beaufsichtigenden Instanz der Muttergesellschaft Sitz oder Stimmrechte in den entsprechenden Gremien der Tochtergesellschaften haben¹⁰⁸³. Dabei sollen im Folgenden die Verflechtungen zwischen Führungsorganen sowie die Verflechtungen zwischen Führungs- und Aufsichtsorganen thematisiert werden.

Abbildung 60: Bedeutung personeller Verflechtungen im Konzernverbund

Art der personellen Verflechtung (Mehrfachnennungen möglich)	Alle Konzerne (n = 25)	Strategische Management-Holding (n = 17)	Operative Holding (n = 8)
Führungsorgan Konzernobergesellschaft und Führungsorgan Tochtergesellschaft	18	11	7
Führungsorgan Konzernobergesellschaft und Aufsichtsorgan Tochtergesellschaft	19	14	5
Keine Verflechtungen	1	1	0

Basis: 25 Konzerne der Fallstudie.

Mitglieder der Konzernführung können beispielsweise neben ihrer Vorstandsposition in der Konzernobergesellschaft Mandate im Aufsichtsrat der Tochtergesellschaften übernehmen und so die ökonomische Funktion eines „Anteilseigners“ wahrnehmen. Diese Konstellation findet bei 19 aller antwortenden Konzerne und sogar 14 der Management-Holding-Konzerne Anwendung. Bei den operativen Holding-Konzernen ist diese Form der Personalunion ebenfalls stark ausgeprägt, allerdings nicht dominant. Der Schwerpunkt dieser personellen Organisationsmöglichkeit liegt im Bereich der vertikalen Integration, denn das „Anteilseigner-Modell“ erweitert bestehende organisatorische und rechtliche Kontroll- und Aufsichtsmöglichkeiten, indem die Konzernführung ihre Eigentümerinteressen im Aufsichtsrat der Konzerngesellschaften persönlich wahrnimmt, ohne sich durch andere Personen vertreten zu lassen. Damit schafft sich die Konzernführung persönliche Informations-, Entscheidungs- und Überwachungsmöglichkeiten in Bezug auf einzelne Konzernbereiche, die allerdings durch den gesetzlich und satzungsmäßig definierten Handlungsspielraum des Aufsichtsrates begrenzt werden. Eine intensive Einflussnahme der

¹⁰⁸⁰ Siehe **F. Hoffmann**, Führungsorganisation, in: **K. Bleicher (Hrsg.)**, Zukunftsperspektiven der Organisation, S. 355 ff. und **R. Bühner**, Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management-Holding, in: **Zeitschrift Führung und Organisation**, 5/1990, S. 306.

¹⁰⁸¹ Vgl. **R. Bühner**, Management-Holding – Unternehmensstruktur der Zukunft, S. 125.

¹⁰⁸² Siehe dazu **Kapitel 9.2.3** und **9.2.5.2** dieser Arbeit.

¹⁰⁸³ Vgl. auch **M. Holtmann**, Personelle Verflechtungen auf Konzernführungsebene, S. 7 ff.

Konzernführung auf die Geschäfte der Tochtergesellschaften erscheint durch diese Form der Personalunion daher kaum möglich. Liegt beispielsweise die Rechtsform einer Aktiengesellschaft vor, leitet der Vorstand der AG gemäß § 76 AktG die AG eigenverantwortlich, so dass eine rechtlich abgesicherte Entscheidungs- und Informationsautonomie des Vorstands der Tochtergesellschaft angenommen werden muss¹⁰⁸⁴. Der Aufsichtsrat nimmt hingegen nur eine Kontrollfunktion im Rahmen einer Ergebniskontrolle wahr, so dass er lediglich in sehr begrenztem Umfang auf die Geschäftsführung der Tochtergesellschaft einwirken kann¹⁰⁸⁵. Insbesondere bei dezentral angelegten Führungskonzeptionen erscheint diese Form der personellen Verflechtung als sinnvoll, was die starke Verbreitung dieser Variante der Personalunion bei den als strategische Management-Holding qualifizierten Konzernen erklärt.

Andererseits kann aber auch eine Übernahme von Vorstandspositionen in den Tochtergesellschaften erfolgen, die eine direkte Mitwirkung von Mitgliedern des Konzernvorstandes in den Bereichsvorständen ermöglicht. Diese Konstellation, die bei 18 Konzernen der Gesamtfallstudie und bei 11 der Management-Holding-Konzerne vorzufinden ist, ermöglicht eine Verhaltenskontrolle, deren Zweck sich mit Hilfe des Principal-Agent-Ansatzes erklären lässt. Denn mit der rechtlichen Eigenständigkeit der Tochtergesellschaften ist die Möglichkeit verbunden, eigene persönliche Ziele zu verfolgen, die den Zielen der Konzernführung widersprechen. Durch die Personalunion der Vorstandsmandate soll eine Reduzierung der Zieldivergenzen erreicht werden und damit eine Senkung der mit einer solchen Überwachung verbundenen Kosten¹⁰⁸⁶. Die Personalunion beeinflusst somit die Geschäftsnähe und die Einflusspotentiale der Konzernführung positiv, was sich wiederum in einer verbesserten Qualität und Durchsetzbarkeit von Entscheidungen widerspiegelt. Allerdings besteht bei dieser Form der Personalunion die Gefahr von Interessenskonflikten, da der Mandatsträger sowohl den Interessen des Konzernvorstandes als auch denen des jeweiligen Konzernbereichs Rechnung tragen muss. Zudem muss die Neutralität des Konzernvorstandes gewahrt bleiben, da ansonsten dessen Arbeit durch verdeckte Partikularinteressen dominiert wird¹⁰⁸⁷. Eine solche Führungskonzeption ist folglich nur dann sinnvoll, wenn eine straffe zentrale Führung der Konzernbereiche angestrebt wird, für deren Erfolg zugleich aber auch bereichsbezogene Informationen einzubeziehen sind. Daher spielt diese Form der Personalunion konsequenterweise eine dominante Rolle bei den operativen Holding-Konzernen. Allerdings belegen – wie bereits dargestellt – die empirischen Befunde auch eine große praktische Relevanz dieser Variante der Personalunion bei den dezentral organisierten Konzernen, was damit begründet werden kann, dass hierbei wiederum die generelle Bedeutung der jeweiligen Tochtergesellschaft für den Gesamtkonzern zu berücksichtigen ist¹⁰⁸⁸. Bei wesentlichen Tochtergesellschaften wird demzufolge auch in dezentralen Management-Holding-Konzernen diese einheits- und stabilitätsorientierte Ausprägung der Personalunion verstärkt zur Anwendung kommen. Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, dass personelle Verflechtungen zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften in der Konzernrealität eine große Bedeutung besitzen. Verflechtungen zwischen Führungsorganen werden dabei überwiegend mit der Intention geschaffen, einem besonderen Kontrollbedürfnis bzw. einer systematischen

¹⁰⁸⁴ Vgl. auch **Kapitel 8.1.1** dieser Arbeit.

¹⁰⁸⁵ Siehe auch **T. Keller**, Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, S. 162 ff.

¹⁰⁸⁶ Vgl. wiederum **M. Holtmann**, Personelle Verflechtungen auf Konzernführungsebene, S. 215 ff.

¹⁰⁸⁷ Vgl. auch **M. Wehling et al.**, Konzernorganisation und Holdingstrukturen, S. 66.

¹⁰⁸⁸ Siehe analog dazu **Kapitel 9.2.3** dieser Arbeit.

Konzernintegrationspolitik zu dienen¹⁰⁸⁹. Verflechtungen in Aufsichtsorganen werden dagegen eher als Instrument der Ergebniskontrolle verstanden¹⁰⁹⁰. Ein völliger Verzicht auf personelle Verflechtungen ist dagegen nur bei einem der untersuchten Konzerne zu verzeichnen und daher eine Ausnahme.

9.3 Typologien des föderativen Konzerns

Die vorhergehenden empirischen Untersuchungen haben aufgezeigt, dass den einzelnen Klassifizierungskriterien der Konzernorganisation und Konzernführung nicht allein durch eine strikte Untergliederung in zentral und dezentral strukturierte Konzerne Rechnung getragen werden kann. Es wird vielmehr ein Kontinuum zwischen Dezentralisation und Zentralisation aufgespannt, so dass auch innerhalb der Kategorisierungen „operative Holding“ und „strategische Management-Holding“ weiterführende Charakterisierungen ermöglichende Kombinationen von dezentralen und zentralen Gestaltungsparametern vorzufinden sind. Dazu können Konzerneinheiten, -funktionen und -entscheidungsbereiche identifiziert werden, die durch ihre jeweilige zentrale oder dezentrale Ausgestaltung eine hervorgehobene, charakterisierende Stellung einnehmen und in ihrer Gesamtheit individuelle Konzerntypen innerhalb des Terminus „föderativer Konzern“ entstehen lassen. Dies verleitet dazu, sich an einer Typologie der untersuchten Konzerne zu versuchen, die auf den jeweiligen Ausprägungen und Intentionen der beiden übergeordneten, den Grad der Zentralisation/Integration ausdrückenden Führungsdimensionen basiert – der direkten Zuordnung von Entscheidungskompetenzen/Aufgabenbereichen sowie der Ausgestaltung der unterstützenden Führungsinstrumente und führungsbegleitenden Kontextvariablen – und einzelne Konzerngruppen gegeneinander abgrenzt. Gruppenintern müssen die verschiedenen Konzerntypen allerdings hinsichtlich ihrer Führungsstrukturen vereinheitlichende Ähnlichkeiten und Intentionen aufweisen, so dass die generelle Kategorisierung in strategische und operative Holding-Konzerne vor dem Hintergrund der beiden genannten Führungsdimensionen und ihrer Strukturparameter weiter spezifiziert werden kann. Nur eine solche Vorgehensweise wird letztendlich umsetzbar und zielführend sein, denn aufgrund der Unterschiedlichkeit der einzelnen untersuchten Konzernunternehmungen hinsichtlich Branche, Größe, Anteilsstruktur oder Diversität dürfen hierbei keine komplett identischen Konzernstrukturen erwartet werden. Es muss vielmehr darum gehen, charakteristische Übereinstimmungen oder Tendenzen in der Gestaltung der beiden Führungsdimensionen als Ansatzpunkt für eine Klassifizierung zu wählen, denn hierin werden die grundlegende Intention und der Zweck der jeweiligen Konzernorganisation sowie ein grundsätzliches Führungs- und Selbstverständnis der Konzernobergesellschaft erkennbar, was dann die Bildung von spezifizierten Konzerntypen begründet. Vor diesem Hintergrund dient eine weitergehende Untergliederung als Ordnungsfunktion der diversen Ausprägungen des Untersuchungsobjektes und liefert in ihrem Ergebnis einen deskriptiven und kategorisierenden Ansatz zu einer Theorie der Konzerne.

Als Ausgangspunkt kann hierfür ein „Gesamttenenzwert der Zentralisation/Dezentralisation“ ermittelt werden, der sich aus den Tenenzwerten ausgewählter Fragestellungen zur Kompetenz- und Aufgabenverteilung ergibt und als Basis und Richtwert für die Darstellung eines „idealtypischen“ operativen bzw. strategischen Holdingkonzerns anzusehen ist. Eine weiterführende Gruppierung der untersuchten Holding-Konzerne hinsichtlich ihrer instrumentalen Organisations- und Führungsstrukturen ergibt sich dann durch den Vergleich

¹⁰⁸⁹ Siehe wiederum **M. Holtmann**, Personelle Verflechtungen auf Konzernführungsebene, S. 120.

¹⁰⁹⁰ Siehe **R. Bühner**, Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management-Holding, in : **Zeitschrift Führung und Organisation**, 5/1990, S. 306.

der Gesamttendenzwerte mit den jeweiligen Tendenzwerten einzelner Konzerne sowie durch die Ausprägungen der Führungsinstrumente und Kontextvariablen, wobei stets auch die hervorgehobene, charakteristische Stellung und Bedeutung einzelner Entscheidungs- und Aufgabenbereiche (Finanzen, Forschung, strategische Entscheidungen auf Gesellschaftsebene) in eine Konzernklassifizierung miteinzubeziehen ist.

Abbildung 61: Tendenzwerte ausgewählter Fragestellungen

Konzerngruppen	Tendenzwerte bei Entscheidungen in Bezug auf ...		
	Strategien der Tochtergesellschaften	generelle Unternehmungsfunktionen	wichtige Aktivitäten der Tochtergesellschaften
Alle antwortenden Konzerne	2,3	2,5	1,9
Strategische Management-Holding	2,6	2,7	2,1
Operative Holding	2,1	2,0	1,5

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Auf der Basis der in dieser Untersuchung erhobenen empirischen Daten entsteht somit letztendlich eine Weiterentwicklung beider Holdingtypen und ihrer Ausprägungen, die als praxisorientierte, zeitpunktbezogene Momentaufnahme eines komplexen, in einem ständigen Wandel begriffen Untersuchungsobjektes auf dem Kontinuum von Zentralisation/Integration und Dezentralisation/Differenzierung zu verstehen ist.

9.3.1 Weiterführende Typisierung der operativen Holding-Konzerne

Die idealtypische operative Holding¹⁰⁹¹ zeichnet sich grundsätzlich durch eine personell umfangreiche Konzernobergesellschaft aus, die zudem einen bedeutenden Anteil am Konzernumsatz operativ erwirtschaftet. Auf der zweiten Hierarchieebene ist allerdings kein dominantes Gliederungsprinzip zu erkennen. Hier konnten funktionale, geschäftsbereichsorientierte und auch matrixähnliche Strukturen empirisch nachgewiesen werden. Das Zielsystem der operativen Holding mißt im Rahmen konzerninterner Zielsetzungen kostensenkenden und effektivitätssteigernden Motiven die größte Bedeutung zu. Die Erzeugung und Nutzung von Synergieeffekten hat konsequenterweise oberste Priorität. Dementsprechend besitzen auch bei den konzernexternen Zielen qualitäts- und kostenorientierte Zielsetzungen größte Relevanz. Dies spiegelt sich in der Bedeutung der Unterziele „Markt- und Kundennähe“, „neue Technologien“ und „landesspezifische Gegebenheiten“ wider. Es scheint daher wenig verwunderlich, dass die Konzernstrategie des Know-how-Transfers eine wichtige Bedeutung in der operativen Holding aufweist, da diese auf Synergien und homogenen Ausgangsbedingungen basiert. Dass allerdings die mobilisierende Strategie des Portfolio-Managements die dominante Rolle im Strategiesystem der operativen Holding spielt, war nicht zu erwarten, da diese aufgrund ihrer theoretischen Intention flexibilitätsorientierten, heterogenen Strukturausprägungen zuzuordnen ist. Im Rahmen der Wachstumsstrategien dominiert die Konzentration auf Kernkompetenzen, die in den Ausprägungen der Marktdurchdringung und der Produktentwicklung zum Ausdruck

¹⁰⁹¹ Idealtypisch meint, dass hier ein Konstrukt aus den jeweiligen Tendenzwerten der empirischen Erkenntnisse geschaffen wurde.

kommt. Dementsprechend wird im Zuge der Internationalisierungsstrategien ein multinationaler, gastlandorientierter Standpunkt vertreten, so dass hier flexibilitätsorientierte und heterogene Aspekte anstelle von synergie- und homogenitätsorientierten Kriterien dominieren.

Anhand der errechneten Gesamttendenzwerte der Zentralisation/Dezentralisation lassen sich grundsätzliche Aussagen zur instrumentalen Führungsstruktur der operativen Holding treffen. Die Entscheidungskompetenzen liegen schwerpunktmäßig bei der Konzernobergesellschaft, die allerdings bei Entscheidungen bezüglich der Strategien der Tochtergesellschaften bzw. bezüglich genereller Funktionen eine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften sucht. Bei einigen marktnahen Unternehmensfunktionen bzw. Tochterstrategien wie z.B. Produktion, Absatz und Personal lassen sich dezentrale Tendenzen feststellen, indem die Entscheidungskompetenz hier an die jeweiligen Tochtergesellschaften übertragen wird – allerdings nach vorheriger Abstimmung mit der Konzernobergesellschaft. Finanz-, Investitions- und Unternehmensstrategien/-funktionen fallen demgegenüber eindeutig in den Kompetenzbereich der Konzernführung, wobei hier oftmals keine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften erfolgt. Ähnliches gilt für unternehmensstrategische Aktivitäten der Tochtergesellschaften wie der Neugründung von Gesellschaften, dem Eingehen strategischer Partnerschaften, dem Erwerb bzw. der Veräußerung von Beteiligungen und der Besetzung von Führungspositionen. Die operativen Holding-Konzerne passen darüber hinaus die Führungsintensität der Bedeutung der jeweiligen Tochtergesellschaft im Konzernverbund an. So werden wesentliche Tochtergesellschaften zentral und direkt durch die Konzernobergesellschaft geführt, unwesentliche Tochtergesellschaften dagegen eher dezentral durch mit der Führung beauftragte Konzerneinheiten.

Konzernvisionen spielen als unterstützendes Führungsinstrument eine große Rolle in der operativen Holding; es besteht eine grundsätzliche Identität zwischen den Visionen der Muttergesellschaft und den Visionen der Tochtergesellschaften. Eine daraus resultierende Ziel- und Strategieentwicklung erfolgt im Gegenstrom-Verfahren, d.h. unter Beteiligung und Mitwirkung der Tochtergesellschaften.

Ergänzt werden diese organisatorischen und strukturellen Maßnahmen der Führungsstruktur durch personelle Gestaltungsparameter. So weist die operative Holding grundsätzlich einen großen Vorstand mit einer hohen Anzahl an Vorstandsressorts auf, die sowohl die Funktionen als auch die Geschäfts- und Unternehmensbereiche des Konzerns abbilden. Darüber hinaus spielen personelle Verflechtungen zwischen den Führungs- und Aufsichtsgremien von Mutter- und Tochtergesellschaft eine bedeutende Rolle – insbesondere jene, die eine Verflechtung zwischen den Führungsorganen herstellen.

Die nachfolgende Abbildung fasst die aufgrund der empirischen Erkenntnisse als dominant identifizierten Gestaltungsparameter¹⁰⁹² der Führungsdimensionen in der operativen Holding noch einmal zusammen und zeigt damit die „idealtypischen“, ordnenden Merkmalsausprägungen der operativen Holding-Konzerne auf:

¹⁰⁹² Die Dominanz der Gestaltungsparameter ergibt sich aus der Berechnung von Tendenzwerten oder Häufigkeiten.

Abbildung 62: Dominante Gestaltungsparameter der Führungsdimensionen in der „idealtypischen“ operativen Holding

Führungsdimension	Ausprägung			
Visionen	Keine Visionen	Identität der Visionen von Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften	Keine Identität der Visionen von Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften	
Zielentstehung	Gegenstrom-Verfahren	Top-down-Verfahren	Bottom-up-Verfahren	
Formen der Zielvorgabe	Weg-Ziel-Vereinbarung		Reine Zielvereinbarung	
Strategieentwicklung	Zentrale Vorgabe durch Konzernführung		Synthese der Tochterstrategien	
Entscheidungsverteilung Strategien	1	2 (2,1)	3	4
Entscheidungsverteilung Unternehmensfunktionen	1	2 (2,0)	3	4
Entscheidungsverteilung strategische Aktivitäten der Tochtergesellschaften	1 (1,5)	2	3	4
Lenkung der wesentlichen Tochtergesellschaften	Konzernobergesellschaft	Beteiligungsverwaltung	Dezentrale Einheiten	
Lenkung der unwesentlichen Tochtergesellschaft	Konzernobergesellschaft	Beteiligungsverwaltung	Dezentrale Einheiten	
Organisation der Finanzwirtschaft	Zentrale Finanzwirtschaft	Finanzierungsgesellschaft	Dezentrale Finanzwirtschaft	
Größe des Vorstands	1 bis 4	5 bis 8	> 8	
Anzahl Vorstandsressorts pro Vorstandsmitglied	unressortiert	1 bis 2	3 bis 4	5 und mehr
Ressortgliederung des Vorstands	nur Geschäfts- und Unternehmensbereiche	nur Geschäfts- und Unternehmensbereiche, aber Funktion „Finanzen“	mehrere Funktionen sowie Geschäfts- und Unternehmensbereiche	nur Funktionen
Personelle Verflechtungen	Keine Verflechtungen	Führungsorgan Konzernobergesellschaft und Führungsorgan Tochtergesellschaft	Führungsorgan Konzernobergesellschaft und Aufsichtsorgan Tochtergesellschaft	

Quelle: Eigene Darstellung anhand der empirischen Befunde.

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Die Feststellungen zur operativen Holding verdeutlichen, dass dieser zwar grundsätzlich eine zentralistische und homogenitätsorientierte Basisstruktur zuzuordnen ist, die in anderen Forschungsarbeiten vorzufindenden, verabsolutierenden Charakteristika dieses Konzerntyps sind in der Praxis oftmals jedoch nicht vorzufinden. Vielmehr können in bestimmten Bereichen sehr wohl dezentrale und flexibilitätsorientierte Merkmalsausprägungen nachgewiesen werden, was eine weiterführende Untergliederung des Typus „operative

Holding“ hinsichtlich des Grades der Zentralisation/Integration der beiden Dimensionen „Kompetenz- und Aufgabenzuordnung“ sowie „unterstützende Führungsinstrumente und Rahmenbedingungen“ und damit hinsichtlich der instrumentalen Organisations- und Führungsstrukturen nahelegt:

Abbildung 63: Erscheinungsformen der operativen Holding

Kompetenzverteilung	Rahmenbedingungen/Führungsinstrumente	
	zentralisierend	dezentralisierend
zentralisierend	Typ 1	Typ 2
dezentralisierend	Typ 3	Typ 4

Quelle: Eigene Darstellung anhand der vorhergehenden Forschungsergebnisse.

Die 4 Konzerntypen sind als eindeutig feststellbarer Zustand auf dem Kontinuum der Führungsdimensionen zu begreifen. Zwischen den einzelnen Konzerntypen existieren sicherlich weitere, spezifische Erscheinungsformen, die sich in einzelnen Parameterausprägungen ihrer Strukturvariablen unterscheiden und somit als Übergangsformen verstanden werden können. Diese lassen sich aber aufgrund von generellen Zentralisations-/Dezentralisationstendenzen der beiden Führungsdimensionen und der damit verbundenen grundsätzlichen Intentionen letztlich allesamt einem der 4 Konzerntypen zuordnen. Darüber hinaus muss bedacht werden, dass kein Konzern hinsichtlich seiner Organisations- und Führungsstrukturen vollständig einem anderen Konzern entspricht, da situative und konzernspezifische Einflussgrößen jedem Konzernverbund eine gewisse Einzigartigkeit verleihen. Werden allerdings wiederum die in der Ausgestaltung der Führungsdimensionen verborgenen Intentionen und übergeordneten Führungsverständnisse als Ansatzpunkt für eine weiterführende Konzernkategorisierung gewählt, so verlieren vor diesem Hintergrund einzelne spezifische Merkmalsausprägungen an Bedeutung. Dementsprechend kann für die operativen Holdingkonzerne nachfolgende Konzerntypisierung vorgenommen werden, die das grundsätzliche Führungsverständnis eines jeden untersuchten Konzerns widerspiegelt und einem der vier übergeordneten Konzerntypen zuordnet:

Abbildung 64: Typisierung der untersuchten operativen Holdingkonzerne

Operative Holding								
Merkmal	Konzern 1	Konzern 2	Konzern 3	Konzern 4	Konzern 5	Konzern 6	Konzern 7	Konzern 8
Visionen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Identität Visionen	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja
Strategiebildung	Zentral	Zentral	Synthese	Synthese	Synthese	Zentral	Zentral	Zentral
Entscheidung bzgl. Funktionen	1,1	1,9	2,3	1,6	1,8	2,4	2,4	2,3
Entscheidung bzgl. Strategien	1,0	1,3	2,0	2,0	2,0	2,6	2,8	2,5
Entscheidung bzgl. Gesellschaften	1,0	1,0	1,8	1,8	1,0	2,0	1,8	2,0
Größe des Vorstands	3	3	7	8	2	7	10	8
Personalunion	beides	beides	Führung-Aufsichtsrat	beides	beides	Führung-Führung	Führung-Führung	Führung-Führung
Steuerung unwesentl. Tochtergesellschaften	Zentral	BTG	Dezentral	Dezentral und BTG	Dezentral	Zentral	Dezentral und BTG	Dezentral
Steuerung wesentl. Tochtergesellschaften	Zentral	Zentral	Zentral	Zentral	Zentral	Zentral	Zentral	Zentral
Konzernotyp	Typ 1	Typ 1	Typ 2	Typ 2	Typ2	Typ3	Typ 3	Typ3

Quelle: Eigene Darstellung anhand der empirischen Ergebnisse der in der Fallstudie enthaltenen operativen Holdingkonzerne. Da die einzelnen befragten Unternehmen Wert auf ihre Anonymität legen, wird hier allgemein von Konzern 1 bis 8 gesprochen.

9.3.1.1 Typ 1 – Die stammhausaffine, unitarische operative Holding

Diese Gruppe von Konzernen verfolgt primär synergieorientierte und homogenitätsfördernde Aspekte, was sich sowohl in einer zentralen Kompetenz- und Aufgabenverteilung als auch in der zentralisierenden Ausgestaltung der unterstützenden Führungsinstrumente und Rahmenbedingungen widerspiegelt. Dementsprechend kommt es zu einer zentralen Vorgabe der Konzernstrategien und einer zwingenden Identität der Konzernvisionen von Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften, um die integrative und koordinative Wirkung dieser Gestaltungsparameter zu nutzen. Auch hinsichtlich anderer Strukturvariablen weisen diese Konzerne mehr Gemeinsamkeiten mit originären Stammhauskonzernen als mit Holding-Konzernen auf, da sie in ihrer Ausprägung dem segregierten Stammhauskonzern entsprechen, bei dem Spitzen- und Grundeinheit im Stammhaus eine rechtliche Einheit bilden. Die Spitzeneinheit des Konzerns nimmt folglich eine Doppelfunktion wahr, indem sie sowohl als operative Stammgesellschaft als auch als Konzernleitung fungiert¹⁰⁹³. So ist der Führungsanspruch gegenüber den Tochtergesellschaften als äußerst hoch zu charakterisieren, was in einem entsprechenden Zentralisierungs- und Formalisierungsgrad der jeweiligen Funktionen und Entscheidungskompetenzen zum Ausdruck kommt. In allen Entscheidungsbereichen fungiert die Konzernobergesellschaft als alleiniger Entscheider; bei den meisten Fragestellungen erfolgt dabei noch nicht einmal eine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften. Diese Kompetenzzuordnung trifft auch auf marktnahe, operative Funktionen zu. Hinzu kommt, dass sowohl wesentliche als auch unwesentliche Tochtergesellschaften zentral durch die Konzernobergesellschaft geführt werden. Dementsprechend bestehen Personalunionen zwischen den Führungsgremien von Mutter- und Tochtergesellschaft. Daher sind die Kompetenzen der Tochtergesellschaften gerade so hoch bemessen, dass diese sich in ihren Marktsegmenten behaupten können. Folglich können

¹⁰⁹³ Vgl. dazu die Definition zum segregierten Stammhauskonzern in **Kapitel 2.4.4** dieser Arbeit.

solche Tochtergesellschaften aufgrund fehlender Entscheidungsautonomie nur schwer einen Beitrag zur strategischen Planung des Gesamtkonzerns leisten, so dass ihre primäre Aufgabe in der Realisierung von konzernspezifischen Verbundeffekten besteht, die wiederum den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen auf Konzernebene erlauben.

9.3.1.2 Typ 2 – Die zentral geführte operative Holding mit dezentralisierenden, ausdifferenzierenden Führungsinstrumenten

Diese Untergruppe der operativen Holding-Konzerne weist die Konzernobergesellschaft weiterhin eindeutig als Kompetenzträger aus, so dass auch hier eine zentrale Kompetenz- und Aufgabenverteilung zum Tragen kommt. Insbesondere bei strategischen Konzernaspekten und existentiellen Konzernfunktionen erfolgt keine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften, in allen anderen untersuchten Entscheidungsbereichen werden die Tochtereinheiten jedoch zumindest am Entscheidungsprozess beteiligt. Eine Delegation der Entscheidungsautonomie auf die Tochtergesellschaften ist dagegen auch bei marktnahen Funktionen und Strategien nicht zu verzeichnen. Dieser zentralen und integrativen Kompetenzverteilung stehen ausdifferenzierende und dezentralisierende Führungsinstrumente und Kontextvariablen entgegen. So ist eine Identität der Visionen von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften nicht zwingend erforderlich. Auch stellen die übergeordneten Konzernstrategien zumeist die Synthese der Strategien der Tochtergesellschaften dar. Schließlich lässt das verstärkte Vorkommen von Personalunionen zwischen Leitungs- und Aufsichtsgremien auf die Intention einer Ergebniskontrolle schließen, die ebenfalls als ausdifferenzierendes Führungsinstrument begriffen werden kann. Diese Untergruppe der operativen Holding-Konzerne kann auf dem Kontinuum von Zentralisation und Dezentralisation zwischen dem Typ 1 und dem nachfolgend erläuterten Typ 3 angesiedelt werden, da die zentrale Kompetenzzuordnung durch ausdifferenzierende Führungsinstrumente abgemildert wird.

9.3.1.3 Typ 3 – Die dezentralisierende operative Holding mit integrativen, zentralisierenden Koordinationsmaßnahmen

Bei dieser Gruppe von operativen Holding-Konzernen wird im Gegensatz zur unitarischen operativen Holding eine Beteiligung der Tochtergesellschaften auch bei strategischen und existentiellen Sachverhalten gewährleistet. Kompetenzträger ist zwar weiterhin die Konzernobergesellschaft, die Tochtergesellschaften können aber bei funktions- bzw. strategiebezogenen Vorgehensweisen – mit Ausnahme einiger weniger konzernstrategischer Vorbehalte – ihre Interessen und Einwände vorbringen. Ferner sind in marktnahen Funktions- und Strategiebereichen deutliche Dezentralisierungsbestrebungen zu erkennen, so dass die Entscheidungsautonomie hier auf die Tochtergesellschaften übergeht – nach vorheriger Abstimmung mit der Konzernobergesellschaft. Die Dimension „Kompetenz- und Aufgabenverteilung“ weist folglich eindeutige dezentrale Tendenzen auf. Eine umfassende Dezentralisation findet hier aber dennoch nicht statt, da die Delegation von Entscheidungskompetenzen insofern relativiert wird, dass gleichzeitig strukturelle und personelle Koordinationsmaßnahmen und Rahmenkonzepte zum Einsatz kommen, die wiederum auf integrative, zentralisierende Intentionen schließen lassen und den Grad der Dezentralisation beschränken. So kommt es zu einer Nutzung der integrativen Wirkung von Konzernvisionen, darüber hinaus ist zumeist eine Identität zwischen den Visionen der Konzernobergesellschaft und der Tochtergesellschaften gegeben. Des Weiteren werden die übergeordneten Konzernstrategien zentral vorgegeben, eine Synthese der Strategien der Tochtergesellschaften erfolgt in der Regel nicht. Zudem kann festgehalten werden, dass nicht

nur die wesentlichen Tochtergesellschaften zentral durch die Konzernobergesellschaft geführt werden, sondern auch die unwesentlichen, so dass diese Koordinationsmaßnahme die Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaften ebenfalls einschränkt. Dies wird auch daraus ersichtlich, dass im personellen Bereich verstärkt Personalunionen zwischen den Führungsgremien von Mutter- und Tochtergesellschaft zu verzeichnen sind; zudem sind die Vorstände hinsichtlich ihrer Mitgliederzahl sehr groß dimensioniert, so dass viele Konzernbereiche und -funktionen zentral im Vorstand abgebildet und wahrgenommen werden.

Der gleichzeitige Einsatz ausdifferenzierender und integrativer Führungsaspekte lässt die Schlussfolgerung zu, dass hier das gewählte Führungsverhalten der konzerninternen Bedeutung der jeweiligen Funktion/Tochtergesellschaft angepasst wird. Eine einheitsschaffende, zentrale Funktions- und Kompetenzzuordnung bezieht sich überwiegend auf strategische und existentielle Konzernaspekte, gewährleistet aber auch hierbei eine grundsätzliche Abstimmung mit den Tochtergesellschaften. Daneben kommt es bei ausgewählten Entscheidungs- und Funktionsbereichen zu einer eindeutigen Delegation der Entscheidungsautonomie. Marktnahe und operative Funktionen weisen verstärkt dezentrale Tendenzen auf, so dass die Entscheidungskompetenz nunmehr bei den Führungsgremien der Tochtergesellschaften liegt. Dies ist insbesondere bei den Funktionen Absatz, Produktion und Personal sowie den daran anknüpfenden Strategien der Fall. Zentralisierende und integrative Führungsinstrumente bilden dabei allerdings die Rahmenbedingungen für die dezentrale Kompetenzzuordnung und stellen auf diese Weise ein gewisses Maß an Einheit und Zentralität im Konzernverbund sicher. Daraus ergibt sich eine Führungsstruktur, die nicht mehr den gesamten operativen Konzern umfasst, sondern nur noch das Verhältnis zwischen ausgewählten Konzerneinheiten oder Funktionen und der Konzernobergesellschaft abbildet. Die Selektierung und Differenzierung der unterschiedlichen Konzerngesellschaften und -funktionen gelingt durch die Bildung von Teilkonzernen, in denen dann zentrale oder dezentrale Führungsstrukturen vorherrschen.

9.3.1.4 Typ 4 – Die dezentralisierende operative Holding mit dezentralen, ausdifferenzierenden Führungsinstrumenten

Dieser Typ der operativen Holding zeichnet sich durch eine dezentrale Kompetenz- und Aufgabenverteilung bei gleichzeitiger Anwendung dezentralisierender und ausdifferenzierender Führungsinstrumente aus. Dabei geht die Intention der integrativen, operativen Holding vollständig verloren, so dass nur noch die quantitativen Kriterien Mitarbeiter- und Umsatzanteil auf eine operative Holding schließen lassen. Hierin liegt aber gerade ein existentieller Widerspruch dieses Konstruktes, denn große Mitarbeiter- und Umsatzanteile der Konzernobergesellschaft einerseits und vollständig dezentralisierende Führungsstrukturen und Kompetenzzuordnungen andererseits sind auf Dauer unter konzernwertmaximierenden Aspekten nicht vereinbar, so dass es auf lange Sicht zu einer entsprechenden Anpassung der qualitativen oder quantitativen Ausprägungen und damit zur Transformation in einen anderen Holdingtypen kommen muss. Der Typ 4 kann somit auch als kurzfristiger, instabiler Zustand einer Übergangsphase zwischen einer operativen und einer strategischen Holding verstanden werden, das aufgrund der aufgezeigten Widersprüche der Konzerngestaltung eine weiterführende Transformation zwingend nach sich zieht. Somit dient der Typ 4 der Vervollständigung des theoretischen Ordnungsmodells, eine praktische Relevanz im Sinne eines dauerhaft existenzfähigen Konzerntyps konnte durch die empirischen Ergebnisse nicht nachgewiesen werden.

9.3.2 Kategorisierung der strategischen Management-Holding-Konzerne

Als quantitatives Merkmal der strategischen Management-Holding-Konzerne sind der geringe Umsatzanteil der Konzernobergesellschaft sowie deren niedriger Mitarbeiteranteil anzuführen. Hieran wird bereits deutlich, dass nicht die operativen Funktionen, sondern konzernstrategische Aufgabenstellungen in den Zuständigkeitsbereich der Konzernobergesellschaft fallen. Konsequenterweise lässt sich auf der zweiten Hierarchieebene im strategischen Holding-Konzern die Sparten-/Geschäftsbereichsorganisation als dominantes Gliederungsprinzip identifizieren, da diese ihrerseits die dezentrale Kompetenzverteilung und eine „schlanke“ Holdingspitze begünstigt.

Das Zielsystem der idealtypischen strategischen Holding¹⁰⁹⁴ mißt im Rahmen konzerninterner Zielsetzungen kostensenkenden und effektivitätssteigernden Motiven eine große Bedeutung bei. Daneben sind aber vor allem auch flexibilitäts- und innovationsorientierte Unterziele von entscheidender Relevanz, so dass die einseitige Dominanz synergie- und homogenitätsorientierter Prämissen – im Gegensatz zur operativen Holding – hier nicht feststellbar ist. Lediglich die finanzwirtschaftlichen Synergien spielen diesbezüglich eine besondere Rolle, da hierbei Synergiepotentiale genutzt werden können, ohne die Flexibilität und Autonomie der Tochtergesellschaften zu beeinträchtigen. Bei den konzernexternen Zielen besitzen qualitäts- und kostenorientierte Zielsetzungen größte Relevanz. Dies spiegelt sich in der Bedeutung der Unterziele „Markt- und Kundennähe“, „neue Technologien“ und „landesspezifische Gegebenheiten“ wider. Darüber hinaus wird hieran abermals die innovations- und kundenorientierte Grundausrichtung der strategischen Holding ersichtlich. Es scheint daher nur konsequent, dass die Strategie des Portfolio-Managements eindeutig die größte Bedeutung in der strategischen Holding aufweist, da diese die Autonomie der Tochtergesellschaften und damit das flexible Reagieren auf Veränderungen der unterschiedlichen Konzernumfelder ermöglicht. Im Rahmen der Wachstumsstrategien dominiert die Konzentration auf Kernkompetenzen, die in den Ausprägungen der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung und der Produktentwicklung zum Ausdruck kommt. Umfangreiche, weitläufige Diversifikationsbestrebungen auf heterogene Produkte oder Märkte, wie sie der strategischen Management-Holding in der Literatur oftmals zugeschrieben werden, finden in der Praxis nicht statt. Eine Diversifikation erfolgt immer nur unter Berücksichtigung und Ausnutzung der Kernkompetenzen des Konzernverbundes. Im Zuge der Internationalisierungsstrategien wird zieladäquat ein multinationaler, gastlandorientierter Standpunkt vertreten, so dass hier wiederum flexibilitäts- und kundenorientierte Aspekte anstelle von synergie- und homogenitätsorientierten Kriterien dominieren.

Grundsätzliche Aussagen zur instrumentalen Führungsstruktur der strategischen Management-Holding ergeben sich wiederum aus den errechneten Gesamttendenzwerten der Zentralisation/Dezentralisation. Die Entscheidungskompetenzen liegen nunmehr sowohl bei der Konzernobergesellschaft als auch bei den Tochtergesellschaften, wobei der Trend eindeutig zu einer Entscheidungsverlagerung zugunsten der Tochtergesellschaften verläuft. Vor einer Entscheidung erfolgt generell eine Abstimmung und Harmonisierung zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaft. Bei einigen marktnahen Unternehmensfunktionen bzw. Tochterstrategien wie z.B. Produktion, Absatz und Personal lassen sich weitergehende dezentrale Tendenzen feststellen, da die Entscheidungskompetenz hier teilweise an die jeweiligen Tochtergesellschaften übertragen wird, ohne dass es einer

¹⁰⁹⁴ Idealtypisch meint, dass hier wiederum ein Konstrukt aus den jeweiligen Tendenzwerten der empirischen Erkenntnisse geschaffen wurde.

Abstimmung mit der Konzernobergesellschaft bedarf. Finanz- und Unternehmensstrategien/-funktionen sowie die Grundlagenforschung sind demgegenüber eindeutig zentral organisiert und fallen in den Kompetenzbereich der Konzernführung. Erwähnenswert ist hierbei, dass bei vielen Konzernen sogar auf eine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften verzichtet wird, was für eine sehr zentralistische Ausprägung der Führungsstruktur in diesen überlebenswichtigen Entscheidungsbereichen spricht. Ähnliches gilt auch für unternehmensstrategische Aktivitäten der Tochtergesellschaften wie der Neugründung von Gesellschaften, dem Eingehen strategischer Partnerschaften, dem Erwerb bzw. der Veräußerung von Beteiligungen und der Besetzung von Führungspositionen. Die strategischen Holdings passen – ebenso wie die operativen Holding-Konzerne – ihre Führungsintensität der Bedeutung und Aufgabe der jeweiligen Tochtergesellschaft im Konzernverbund an. Folglich werden wesentliche Tochtergesellschaften auch hier zentral und direkt durch die Konzernobergesellschaft geführt, unwesentliche Tochtergesellschaften dagegen eher dezentral durch mit der Führung beauftragte Konzerneinheiten. Unterstützt werden diese organisatorischen und strukturellen Maßnahmen der Führungsstruktur wiederum durch personelle Gestaltungsparameter. So weist die strategische Holding grundsätzlich einen personenmäßig kleinen Vorstand mit einer geringen Anzahl an Vorstandsressorts auf, die sowohl die Funktionen als auch die Geschäfts- und Unternehmensbereiche des Konzerns abbilden. Des Weiteren spielen personelle Verflechtungen zwischen den Führungsgremien von Mutter- und Tochtergesellschaft eine bedeutende Rolle – insbesondere jene, die eine Verflechtung zwischen den Führungsorganen der Muttergesellschaft und den Aufsichtsorganen der Tochtergesellschaften herstellen und eine originäre Ergebniskontrolle ermöglichen.

Die nachfolgende Abbildung fasst die aufgrund der empirischen Erkenntnisse als dominant identifizierten Gestaltungsparameter¹⁰⁹⁵ der Führungsdimensionen in der strategischen Management-Holding noch einmal zusammen und zeigt damit die „idealtypischen“, ordnenden Merkmalsausprägungen der strategischen Holding-Konzerne auf:

¹⁰⁹⁵ Die Dominanz der Gestaltungsparameter ergibt sich wiederum aus der Berechnung von Tendenzwerten oder Häufigkeiten.

Abbildung 65: Dominante Gestaltungsparameter der Führungsdimensionen in der „idealtypischen“ strategischen Management-Holding

Führungsdimension	Ausprägung			
Visionen	Keine Visionen	Identität der Visionen von Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften	Keine Identität der Visionen von Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften	
Zielentstehung	Gegenstrom-Verfahren	Top-down-Verfahren	Bottom-up-Verfahren	
Formen der Zielvorgabe	Weg-Ziel-Vereinbarung		Reine Zielvereinbarung	
Strategieentwicklung	Zentrale Vorgabe durch Konzernführung		Synthese der Tochterstrategien	
Entscheidungsverteilung Strategien	1	2	3 (2,6)	4
Entscheidungsverteilung Unternehmensfunktionen	1	2	3 (2,7)	4
Entscheidungsverteilung strategische Aktivitäten der Tochtergesellschaften	1	2 (2,1)	3	4
Lenkung der wesentlichen Tochtergesellschaften	Konzernobergesellschaft	Beteiligungsverwaltung	Dezentrale Einheiten	
Lenkung der unwesentlichen Tochtergesellschaft	Konzernobergesellschaft	Beteiligungsverwaltung	Dezentrale Einheiten	
Organisation der Finanzwirtschaft	Zentrale Finanzwirtschaft	Finanzierungsgesellschaft	Dezentrale Finanzwirtschaft	
Größe des Vorstands	1 bis 4	5 bis 8	> 8	
Anzahl Vorstandsressorts pro Vorstandsmitglied	unressortiert	1 bis 2	3 bis 4	5 und mehr
Ressortgliederung des Vorstands	nur Geschäfts- und Unternehmensbereiche	nur Geschäfts- und Unternehmensbereiche, aber Funktion „Finanzen“	mehrere Funktionen sowie Geschäfts- und Unternehmensbereiche	nur Funktionen
Personelle Verflechtungen	Keine Verflechtungen	Führungsorgan Konzernobergesellschaft und Führungsorgan Tochtergesellschaft	Führungsorgan Konzernobergesellschaft und Aufsichtsorgan Tochtergesellschaft	

Quelle: Eigene Darstellung anhand der empirischen Befunde.

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

Die dargestellten Sachverhalte belegen die dezentrale und flexibilitätsorientierte Grundausrichtung der strategischen Management-Holding. Gleichzeitig verdeutlichen sie, dass auch hier Funktions- und Kompetenzbereiche existieren, die zentral von der Konzernführung – teilweise sogar ohne eine Abstimmung mit den Tochtergesellschaften – wahrgenommen werden. Andererseits sind aber auch unterstützende Führungsinstrumente zu erkennen, von denen eine integrative, zentralisierende Wirkung ausgeht. Solche

Ausprägungsvarianten werden von den in anderen Forschungsarbeiten vorzufindenden, verabsolutierenden Charakteristika dieses dezentralen Konzerntyps nicht berücksichtigt. Eine weiterführende Untergliederung des Typus „strategische Management-Holding“ hinsichtlich des Grades der Zentralisation der beiden Dimensionen „Kompetenzzuordnung“ und „unterstützende Führungsinstrumente“ erscheint somit auch hier erforderlich:

Abbildung 66: Erscheinungsformen der strategischen Management-Holding

Kompetenzverteilung	Rahmenbedingungen/Führungsinstrumente	
	zentralisierend	dezentralisierend
zentralisierend	Typ 5	Typ 6
dezentralisierend	Typ 7	Typ 8

Quelle: Eigene Darstellung anhand der vorhergehenden Forschungsergebnisse.

Die 4 Konzerntypen sind – wie schon bei den operativen Holdingkonzernen – als eindeutig feststellbarer Zustand auf dem Kontinuum der Führungsdimensionen zu begreifen. Zwischen den einzelnen Konzerntypen existieren wiederum weitere, spezifische Erscheinungsformen, die sich in einzelnen Parameterausprägungen ihrer Strukturvariablen unterscheiden und Übergangsformen zwischen den 4 identifizierten Konzerntypen darstellen. Diese lassen sich aber aufgrund von generellen Zentralisations-/Dezentralisationstendenzen der beiden Führungsdimensionen und der damit verbundenen grundsätzlichen Intentionen allesamt noch einem der 4 Konzerntypen zuordnen. Darüber hinaus muss bedacht werden, dass kein strategischer Holdingkonzern hinsichtlich seiner Organisations- und Führungsstrukturen vollständig einem anderen Konzern entspricht, da situative und konzernspezifische Einflussgrößen jedem Konzernverbund eine gewisse Einzigartigkeit verleihen. Werden allerdings wiederum die in der Ausgestaltung der Führungsdimensionen verborgenen übergeordneten Intentionen und Führungsverständnisse als Ansatzpunkt für eine weiterführende Konzernkategorisierung gewählt, so verlieren vor diesem Hintergrund einzelne spezifische Merkmalsausprägungen an Bedeutung. Dementsprechend kann für die strategischen Management-Holdingkonzerne nachfolgende Konzerntypisierung vorgenommen werden, die das grundsätzliche Führungsverständnis eines jeden untersuchten Konzerns widerspiegelt und einem der vier übergeordneten Konzerntypen zuordnet:

Abbildung 67: Typisierung der untersuchten strategischen Management-Holdingkonzerne

Strategische Holding								
Merkmal	Konzern 1	Konzern 2	Konzern 3	Konzern 4	Konzern 5	Konzern 6	Konzern 7	Konzern 8
Visionen	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja
Identität Visionen	ja	ja	ja	nein		nein	ja	ja
Strategiebildung	Zentral	Synthese	Synthese	Synthese	Synthese	Synthese	Synthese	Zentral
Entscheidung bzgl. Funktionen	2,3	1,7	2,3	2,5	2,5	2,4	2,5	2,9
Entscheidung bzgl. Strategien	2,1	1,4	2,3	2,5	2,4	2,5	1,8	2,9
Entscheidung bzgl. Gesellschaften	2,0	1,0	1,8	2,3	1,8	1,5	2,5	2,8
Größe des Vorstands	7	3	4	3	3	6	5	4
Personalunion	beides	keine	beides	beides	Führung-Aufsichtsrat	Führung-Aufsichtsrat	Führung-Aufsichtsrat	Führung-Aufsichtsrat
Steuerung unwesentl. Tochtergesellschaften	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral	BTG
Steuerung wesentl. Tochtergesellschaften	Zentral	Dezentral	Zentral	Dezentral	Zentral	Zentral	BTG	Zentral
Konzernotyp	Typ 5	Typ 6	Typ 6	Typ 6	Typ 6	Typ 6	Typ 6	Typ 7

Strategische Holding								
Merkmal	Konzern 9	Konzern 10	Konzern 11	Konzern 12	Konzern 13	Konzern 14	Konzern 15	Konzern 16
Visionen	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	nein
Identität Visionen	ja	nein	ja	nein		nein	nein	
Strategiebildung	Zentral	Synthese	Synthese	Synthese	Zentral	Synthese	Synthese	Synthese
Entscheidung bzgl. Funktionen	2,8	3,3	2,7	2,9	2,9	3,1	3,0	2,8
Entscheidung bzgl. Strategien	2,8	3,0	2,6	3,0	2,5	2,6	2,9	2,9
Entscheidung bzgl. Gesellschaften	2,2	2,0	1,5	2	1,5	3	3	3,0
Größe des Vorstands	6	3	6	7	7	4	7	4
Personalunion	Führung-Führung	Führung-Aufsichtsrat	beides	beides	beides	beides	beides	Führung-Führung
Steuerung unwesentl. Tochtergesellschaften	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral	Dezentral
Steuerung wesentl. Tochtergesellschaften	Zentral	Zentral	Zentral	Dezentral	Zentral	Zentral	Zentral	Dezentral
Konzernotyp	Typ 7	Typ 8	Typ 8	Typ 8	Typ 8	Typ 8	Typ 8	Typ 8

Quelle: Eigene Darstellung anhand der empirischen Ergebnisse der in der Fallstudie enthaltenen strategischen Holdingkonzerne. Da die einzelnen befragten Unternehmen Wert auf ihre Anonymität legen, wird hier allgemein von Konzern 1 bis 16 gesprochen.

9.3.2.1 Typ 5 – Die zentrale strategische Management-Holding mit zentralisierenden Führungsinstrumenten

Diese Ausprägung der Management-Holding-Konzerne zeichnet sich durch eine zentrale Kompetenz- und Aufgabenverteilung bei gleichzeitiger Anwendung zentralisierender und integrativer Führungsinstrumente aus. Dabei geht die Intention der ausdifferenzierenden, strategischen Holding vollständig verloren, so dass nur noch die geringe Ausprägung der quantitativen Kriterien Mitarbeiter- und Umsatzanteil auf eine strategische Management-Holding schließen lässt. Hierin liegt aber – wie schon bei Typ 4 – ein existentieller

Widerspruch dieses Konstruktes, denn geringe Mitarbeiter- und Umsatzanteile der Konzernobergesellschaft einerseits und vollständig zentralisierende Führungsstrukturen und Kompetenzzuordnungen andererseits sind auf Dauer unter konzernwertmaximierenden Aspekten nicht sinnvoll, so dass es auf lange Sicht zu einer entsprechenden Anpassung der qualitativen oder quantitativen Ausprägungen und damit zur Transformation in einen anderen Holdingtypen kommen muss. Der Typ 5 kann, ebenso wie Typ 4, als kurzfristiger, instabiler Zustand einer Übergangsphase zwischen einer operativen und einer strategischen Holding verstanden werden, da aufgrund der aufgezeigten Widersprüche der Konzerngestaltung eine weiterführende Transformation zwingend erfolgen muss.

9.3.2.2 Typ 6 – Die zentral geführte Management-Holding mit dezentralisierenden, ausdifferenzierenden Kontextvariablen

Bei dieser Erscheinungsform der strategischen Management-Holding fungiert die Konzernobergesellschaft grundsätzlich als Entscheidungsträger im Konzern. Dies geht unter Umständen sogar soweit, dass die Tochtergesellschaften in ausgewählten strategischen und existentiellen Entscheidungsbereichen noch nicht einmal am Entscheidungsprozess partizipieren. In allen anderen Aufgaben- und Entscheidungsbereichen findet allerdings eine grundsätzliche Beteiligung der Tochtergesellschaften am Entscheidungsprozess statt, eine darüber hinausgehende Delegation von operativen Aufgaben- und Entscheidungsbereichen kommt nur in wenigen Fällen vor. Diese zentralisierende Ausprägung der Dimension „Kompetenz- und Aufgabenverteilung“ wird jedoch durch dezentralisierende Führungsinstrumente und Kontextparameter relativiert. Dies kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, dass keine zwingende Identität der Visionen von Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaft gefordert wird oder die übergeordneten Konzernstrategien sich als Synthese der Tochterstrategien darstellen. Hinzu kommt oftmals, dass eine Personalunion zwischen den Leitungs- und Aufsichtsgremien dominiert und damit die Intention einer Ergebniskontrolle verfolgt wird. Der Typ 6 gleicht somit sehr stark dem Typ 2 der operativen Holding; allerdings sprechen die quantitativen Bewertungskriterien des Mitarbeiter- und Umsatzanteils der Konzernobergesellschaft hier eindeutig für eine strategische Management-Holding mit einer „schlanken Holdingspitze“, die jedoch sehr zentral geführt wird.

9.3.2.3 Typ 7 – Die dezentralisierte Management-Holding mit koordinativen und integrativen Kontextvariablen

Der gesteigerte Dezentalisierungsgrad dieser Gruppe von strategischen Holding-Konzernen wird dadurch erkennbar, dass die Konzernobergesellschaft den Tochtergesellschaften einen hohen Entscheidungsspielraum zugesteht. Auch existentielle und konzernstrategische Aufgabenkomplexe unterliegen nunmehr der grundsätzlichen Abstimmung zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften. Eine alleinige Entscheidung der Konzernobergesellschaft ohne Beteiligung der Tochtergesellschaften am Entscheidungsprozess findet nicht mehr statt. Bei allen anderen Funktionsbereichen sind die Entscheidungsbefugnisse nunmehr auf dezentraler Ebene bei den Tochtergesellschaften angesiedelt, um deren Markt- und Kundennähe und die damit einhergehenden Flexibilitätspotentiale zu nutzen. Die Entscheidungsautonomie liegt eindeutig bei den Tochtergesellschaften, allerdings wiederum nach vorheriger Abstimmung mit der Konzernobergesellschaft. Im Gegensatz zur zentralisierenden Management-Holding wird somit der Großteil der Entscheidungskompetenzen dezentral angesiedelt, so dass der Konzernobergesellschaft – wenn überhaupt – nur noch solche Entscheidungsbereiche

verbleiben, die als existentiell-notwendige Steuerungsinstrumente für den Gesamtkonzern begriffen werden können. Diese hohe Dezentralisation der Kompetenzzuordnung wird allerdings durch koordinative und integrative Rahmenbedingungen und Führungsinstrumente beschränkt, die ein gewisses Maß an Einheitlichkeit im Konzernverbund gewährleisten und nahezu verfassungsartige Züge aufweisen¹⁰⁹⁶. Hier sind beispielsweise die Identität der Mutter- und Tochtervisionen sowie die zentrale Vorgabe der übergeordneten Konzernstrategien zu nennen.

9.3.2.4 Typ 8 – Die vollständig dezentralisierende strategische Management-Holding mit ausgewählten zentralen Vorbehalten in der Kompetenzverteilung – Polyzentrische Führungsstrukturen

Entsprechend ihrer Größe und ihres Diversifikationsgrades ist für diese Konzerngruppe eine hohe Dezentralisierung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen auf die Tochtergesellschaften charakteristisch, so dass die Tochtergesellschaften im Rahmen ihrer Entscheidungsautonomie teilweise auch ohne eine vorherige Abstimmung mit der Konzernobergesellschaft handlungsbefugt sind. Tochtergesellschaften haben damit regionale oder sogar weltweite Verantwortung für einzelne Aufgaben- und Geschäftsbereiche. Dies wird auch dadurch gefördert, dass die führungsbegleitenden Rahmenbedingungen und Kontextvariablen ebenfalls sehr dezentralisierend und ausdifferenzierend gestaltet sind. Die Tochtergesellschaften agieren somit bei der Entwicklung und Implementierung von Visionen und Strategien als gleichwertiger Partner der Muttergesellschaft. Die Muttergesellschaft trägt dafür Sorge, dass sich die in den Geschäftsbereichen entwickelten Strategien in die Gesamtziele des Konzerns einfügen. Die Ziele werden dabei anhand einzelner Zielgrößen vorgegeben, der Weg der Zielerreichung bleibt allerdings den einzelnen Tochtergesellschaften selbst überlassen. Im Rahmen der Steuerungsinstrumente kommt es dementsprechend zu einem verstärkten Einsatz personeller Verflechtungen zwischen den Führungs- und Aufsichtsgremien der Konzerneinheiten, um eine Kontrolle der Zielerreichung im Sinne einer Ergebniskontrolle zu ermöglichen.

Dieser Holdingtyp zeichnet sich des weiteren dadurch aus, dass der Aspekt der generellen und umfassenden Dezentralisation und Ausdifferenzierung von Kompetenzen und Kontextvariablen jedoch für einige wenige, ausgewählte Funktionen und Strategiebereiche nicht zum Tragen kommt, denn die Entscheidungskompetenzen hinsichtlich der finanzwirtschaftlichen Konzernaspekte und der Besetzung von Führungspositionen verbleiben weiterhin eindeutig bei der Konzernobergesellschaft. Diese beiden Entscheidungsbereiche dienen folglich als zentrales und integratives Managementinstrument zur Steuerung und Beeinflussung der Konzerneinheiten im Sinne des Gesamtkonzerns und zur Aufrechterhaltung eines Mindestmaßes an Einheit im ansonsten stark dezentralisierten Konzernverbund. Den Tochtergesellschaften werden dadurch diejenigen Ressourcen zur Verfügung gestellt, die sie für ihre innovative und unternehmerische Aufgabe benötigen. Gleichzeitig stellt sich die Portfoliomanagement-Strategie als bedeutendste Konzernstrategie zur Führung der Tochtergesellschaften heraus. Somit können trotz einer ansonsten umfassenden Dezentralisation Aufgabenbereiche identifiziert werden, die zwingend zentral durch die Konzernobergesellschaft wahrzunehmen sind, um eine Steuerung und Aufrechterhaltung des Konzernverbundes zu gewährleisten.

Es deuten sich letztendlich aber Tendenzen an, eine monozentrische Führungsstruktur mit nur einer entscheidungskompetenten Konzernzentrale zugunsten einer polyzentrischen Führungsorganisation aufzugeben. Diversifizierte, international tätige Konzerne müssen in

¹⁰⁹⁶ Siehe dazu **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 269 ff.

zunehmendem Maße die Fähigkeit entwickeln, die widersprüchlichen Anforderungen der Globalisierung und der lokalen, kundenorientierten Spezifizierung zu vereinbaren. Daraus entwickelt sich die Grundidee, konzernweite Führungs- und Durchführungsaufgaben an jene Stellen zu verlagern, die die besten Informationen und Qualifikationen für die jeweiligen Aufgaben besitzen¹⁰⁹⁷. Vergleichsweise hohe dezentrale Autonomie wird mit dem gemeinschaftlichen Gestalten der Konzernentwicklung vereint. Die Aufgaben, die traditionell nur eine Konzernzentrale erfüllt hat, werden nun auf verschiedene Konzernzentren verteilt, entsprechend der strategischen Bedeutung und der vorhandenen Ressourcen ihres Umfeldes. Solche „Partialzentren“ sind in der Regel autonom hinsichtlich aller Fragen, die ihr Aufgabengebiet betreffen; dies gilt sowohl für strategische als auch für operative Aspekte. Die Aufgabe der „Leitzentrale“ als oberstem Organ der Konzernführung besteht nunmehr darin, das Netzwerk der Partialzentren zu lenken und zu gestalten, indem Eigenkapital und Führungskräfte zugewiesen sowie daran ausgerichtete Management- und Anreizsysteme als Grundlage der Erfolgskontrolle implementiert werden. Damit stellt sich die polyzentrische Konzernorganisation als weitere Facette des föderativen Konzernverbunds dar, die die Stellung der Konzernzentrale zu Gunsten weitgehend autonomer Teilkonzerne abschwächt und auf übergeordnete, gesamtkonzernstrategische Aufgabenbereiche beschränkt. Die umfassende Dezentralisation der Entscheidungs- und Aufgabenbereiche sowie der unterstützenden und führungsbegleitenden Kontextvariablen identifiziert diesen Holdingtyp als eigenständige Erscheinungsform der strategischen Management-Holding und grenzen ihn zugleich gegenüber den Typen 6 und 7 ab.

9.3.3 Der föderative Konzernverbund und seine Ausprägungen – Eine abschließende Bewertung

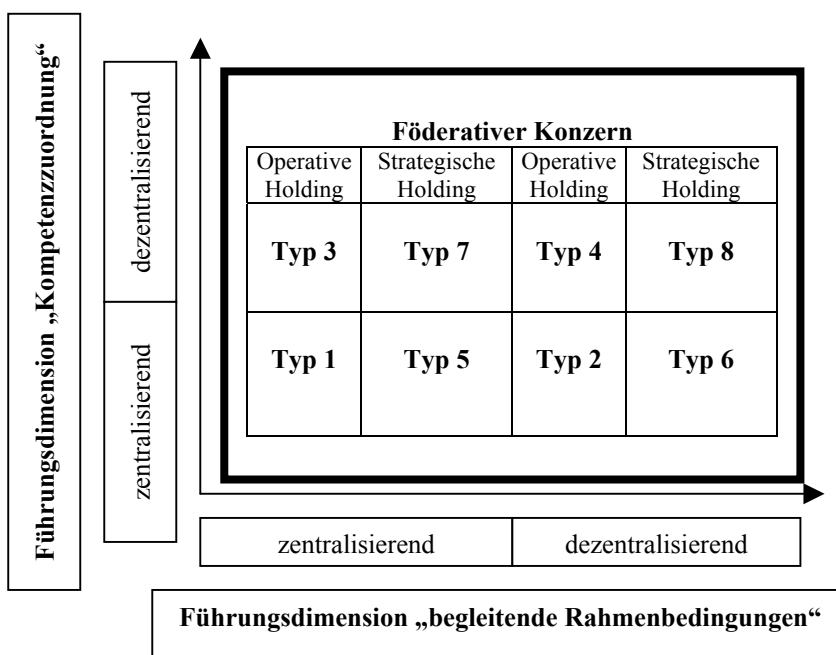
Wie die vorhergehende Analyse eindeutig belegt, ist es weder ausreichend noch konzerngerecht, die Erscheinungsformen der Konzerne lediglich in die beiden Gruppen der zentralisierten, operativen Holding und der dezentralisierten, strategischen Management-Holding zu unterteilen, ohne eine weiterführende, spezifizierende Klassifizierung hinsichtlich ihrer instrumentalen Organisations- und Führungsstrukturen vorzunehmen. Denn eine oberflächliche und idealtypische Untergliederung wird den komplexen und facettenreichen Ausprägungen der instrumentalen Führungs- und Organisationsstruktur im Konzernverbund nicht gerecht. Die Berechtigung solcher Einwände und die praktische Relevanz des dieser Untersuchung zugrunde liegenden föderativen Konzernverständnisses konnte eindeutig durch die Ergebnisse der empirischen Forschungen belegt werden. Das erarbeitete föderative Beschreibungs- und Ordnungsmodell trägt konsequenterweise den Anforderungen des Untersuchungsobjektes Rechnung, impliziert es doch eine gleichzeitige, in ihrer Intensität jedoch differenzierte Anwendung zentraler und dezentraler Führungsparameter. Anhand der Zuordnung von Funktionen und Entscheidungskompetenzen, der Intensität der Mitbestimmung und gegenseitigen Abstimmung sowie der Ausgestaltung übergeordneter, verfassungsähnlicher Rahmenkonzepte und Kontextvariablen (Visionen, Ziele, Strategien) wird eine Konzerntypisierung ermöglicht, die die Frage nach Zentralisation oder Dezentralisation, Einheit oder Vielfalt auf die instrumentale Ausgestaltung zweier übergeordneter Führungsdimensionen bezieht, was schließlich in der Entwicklung von acht grundsätzlichen Konzerntypen mündet und die generelle Untergliederung in strategische und

¹⁰⁹⁷ Zu solchen polyzentrischen Modellen vgl. auch **W. Rall**, Organisatorische Anforderungen an ein globales Marketing, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis**, 43/1991, S. 426 ff, **C. Bartlett, S. Ghoshal**, Managing Across Borders, S.101 ff. oder **H. Suckfüll**, Das Transnationale Organisationsmodell, S. 51 ff.

operative Holding-Konzerne auf der Grundlage eines föderativen Konzernverständnisses deutlich weiterentwickelt.

Dies bedeutet gleichzeitig aber auch, dass nicht allgemeingültig von „der zentralen operativen Holding“ bzw. von „der dezentralen Management-Holding“ gesprochen werden kann; vielmehr müssen ergänzende oder beschränkende Aussagen getroffen werden, die diese generellen Konzerntypen hinsichtlich der bestehenden Besonderheiten ihrer instrumentalen Organisation weiter spezifizieren. Folglich kann – entsprechend des föderativen Rahmenkonzeptes – die unterschiedliche Bedeutung und die damit verbundene zentrale/dezentrale Anordnung einer jeden Konzernfunktion/Konzerneinheit in der Führungs- und Organisationsstruktur des Konzernverbundes als ausschlaggebendes Merkmal identifiziert werden, das den einzelnen Konzern auf dem Kontinuum von Zentralisation und Dezentralisation weiter spezifiziert und ihn einem der acht erarbeiteten Konzerntypen zuordnet. Damit ist gleichzeitig ein weiteres Ziel dieser Arbeit erreicht worden – die Erarbeitung einer deskriptiven und teilweise sogar explorativen Theorie der Konzerne, die eine Ordnung und Typisierung des Erkenntnisobjektes „Konzern“ bzw. deutscher, international tätiger Großunternehmen in Form von Kapitalgesellschaftskonzernen ermöglicht und somit auch den letzten Beitrag zu einer umfassenden und ganzheitlichen Abbildung aller relevanten Konzernierungsaspekte leistet.

Abbildung 68: Erscheinungsformen der operativen und strategischen Holding als spezifischer Zustand auf dem Kontinuum der Führungsdimensionen



Quelle: Eigene Darstellung.

Eine abschließende Bewertung der acht Konzerntypen hinsichtlich der originären Frage nach dem konzernwertsteigernden Beitrag ihrer jeweiligen Konzernobergesellschaft fällt sehr unterschiedlich aus. Dazu müssen in einem ersten Schritt die einen Konzern klassifizierenden Ausprägungen der quantitativen Gestaltungsaspekte Mitarbeiter- und Umsatzanteil der Konzernobergesellschaft in Relation zu den qualitativen Struktur determinanten der

Führungsdimension „Kompetenz- und Aufgabenzuordnung“ gesetzt und unter dem Aspekt einer konzernwertsteigernden Kombination und Abstimmung beider Gestaltungsparameter bewertet werden. Der Grad der Zentralisation/Dezentralisation der Führungsstruktur muss sich folglich in der Dimensionierung der quantitativen Klassifizierungskriterien widerspiegeln, um eine abgestimmte und widerspruchsfreie Organisations- und Führungsstruktur und damit überhaupt erst die grundsätzliche Möglichkeit eines Wertbeitrags der Konzernführung sowie der spezifischen Organisations- und Verbundform des Konzerns zu gewährleisten:

Vor diesem Hintergrund stellen sich die Holdingtypen 4 und 5 als Zwischenzustand eines Transformationsprozesses zwischen den grundlegenden Intentionen der operativen und der strategischen Holding dar. Quantitative und qualitative Strukturmerkmale weisen existenzgefährdende Widersprüche auf, so dass hier allein deswegen schon ein positiver Wertbeitrag der Konzernführung nicht erzielbar ist. Die quantitative Dimensionierung der Konzernobergesellschaft steht in keiner Relation zu den qualitativen Strukturausprägungen, so dass schnellstmöglich eine entsprechende Anpassung und damit der Übergang in einen anderen der sechs verbleibenden Konzerntypen erfolgen muss.

Auch bei den Holdingtypen 3 und 6 ist ein langfristiger Wertbeitrag der Konzernführung fraglich. Die Widersprüche in der Organisations- und Führungsstruktur kommen dabei zwar nicht so deutlich zum Vorschein wie bei den beiden vorhergehenden Konzerntypen, doch muss auch hier festgehalten werden, dass die Dimensionierung der quantitativen Kriterien nicht auf die Intention der qualitativen Strukturausprägungen abgestimmt ist. So steht bei Typ 3 einem großen Mitarbeiter- und Umsatzanteil der Konzernobergesellschaft eine dezentralisierende Kompetenzverteilung gegenüber. Es stellt sich daher zwangsläufig die Frage, ob aufgrund der großen Relevanz der Konzernobergesellschaft eine dezentrale Führung der Tochtergesellschaften gerechtfertigt ist? Umgekehrt stellt sich der Sachverhalt bei Holdingtyp 6 dar, denn hier steht einer geringen Ausprägung der quantitativen Merkmale „Mitarbeiter- und Umsatzanteil“ ein hoher Zentralisationsgrad der qualitativen Führungsstrukturvariablen gegenüber. Folglich muss hierbei hinterfragt werden, wie der hohe Zentralisationsgrad durch die geringe Dimensionierung der Konzernobergesellschaft gerechtfertigt und bewältigt werden kann. Damit erfordern auch diese beiden Holdingtypen eine Abstimmung der quantitativen und qualitativen Strukturausprägungen, um grundsätzlich einen konzernwertsteigernden Beitrag der Konzernführung zu ermöglichen.

Ein Optimum der Abstimmung quantitativer und qualitativer Strukturparameter und damit auch die grundsätzliche Möglichkeit eines konzernwertmaximierenden Beitrags der Konzernführung und -organisation wird bei den Holdingtypen 1, 2, 7 und 8 erreicht, da hier der Dimensionierung der quantitativen Gestaltungsparameter eine entsprechende Ausgestaltung der Führungsdimensionen gegenübersteht. Dem hohen Mitarbeiter- und Umsatzanteil der Konzernobergesellschaft wird bei den Holdingtypen 1 und 2 durch eine zentrale und integrative Kompetenz- und Aufgabenzuordnung Rechnung getragen, so dass der Dimensionierung der quantitativen Merkmale durch die Ausprägung der qualitativen Strukturaspekte entsprochen wird. Die Existenz dezentralisierender Führungsinstrumente und Kontextvariablen beeinträchtigt dies nicht, da die zentralisierende Intention der Führungsstruktur gewahrt bleibt. Bei den Holdingtypen 7 und 8 steht dem geringen Mitarbeiter- und Umsatzanteil der Muttergesellschaft eine dezentrale und ausdifferenzierende Kompetenz- und Aufgabenverteilung gegenüber, so dass auch hier die Ausprägungen der quantitativen Merkmale der Intention der qualitativen Strukturvariablen entsprechen. Die zentralisierende und koordinative Ausgestaltung der Führungsdimension „unterstützende Führungsinstrumente und Rahmenbedingungen“ kann als einheitsschaffender,

verfassungsgleicher Strukturparameter einer ansonsten dezentralen Konzernorganisation begriffen werden, der die Intention der Führungsstruktur aber unangetastet lässt. Folglich wird bei allen 4 Holdingtypen grundsätzlich ein positiver Wertbeitrag durch die Ausgestaltung der Konzernführung erzielt, was in einer langfristig existenzfähigen, im Gleichgewicht von zentralen und dezentralen Strukturausprägungen befindlichen Konzernstruktur zum Ausdruck kommt. Die Höhe dieses Wertbeitrages hängt dann aber von der Ausgestaltung und Abstimmung der qualitativen Führungsstrukturen im Hinblick auf die jeweiligen, einflussnehmenden Umwelt- und Inweltafaktoren der einzelnen Konzerne ab.

Das föderative Organisationsgefüge der aufgezeigten Konzerntypen impliziert aber auch ein unternehmerisches Selbstverständnis der Konzernobergesellschaft im Sinne einer übergeordneten, handlungsweisenden Führungsphilosophie, um die Berücksichtigung der komplizierten, verschiedenartigen und wechselhaften Strömungen des außerbetrieblichen Umfeldes sowie die instrumentale Ausgestaltung der konzerninternen Organisations- und Führungsstrukturen überhaupt erst zu ermöglichen. Bedeutende Ansatzpunkte zur erfolgreichen Gestaltung eines föderativ strukturierten Konzernverbundes sowie zur Unterstützung der strukturellen Führungsparameter sind somit auch auf der Ebene des Managements zu suchen, denn die Ausgestaltung der Managementprozesse und -instrumente ist letztendlich ein Indikator für das Führungsverständnis der Konzernobergesellschaft. Neben der bereits dargestellten Ausgestaltung der beiden Führungsdimensionen kommt es daher auf eine einhergehende Entwicklung und Abstimmung konzernweiter Managementsysteme an, die der in der Organisations- und Führungsstruktur abgebildeten Handhabung von Zentralisation und Dezentralisation, Einheit und Vielfalt im Rahmen einer – zumeist indirekten – Kontextsteuerung Rechnung tragen. Die Ausformung unterstützender, konzernorientierter Managementsysteme legt damit einen weiteren Grundstein für jene Konzernierungseffekte, die weder der Kapitalmarkt noch ein Einheitsunternehmen hervorbringen können und die die „Organisationsform Konzern“ sowie die Existenz einer übergeordneten Konzernführung rechtfertigen. Es muss daher im Folgenden der Frage nachgegangen werden, welche Managementprozesse die aufgezeigten organisations- und führungsstrukturellen Ausprägungen unterstützen können und welche Rollenzuordnung für die einzelnen Konzernelemente daraus resultiert? Es soll sich hierbei allerdings nur auf ausgewählte, exemplarische Führungs- und Managementsysteme beschränkt werden, denen im Rahmen dieser Arbeit und vor dem Hintergrund des föderativen Konzerngedankens eine besondere Bedeutung zugemessen wird. Absicht ist es folglich, Ansatzpunkte für problemadäquate Managementprozesse zu vermitteln, die die Erkenntnisse zur instrumentalen Organisations- und Führungsstruktur verarbeiten und deren grundlegende Intentionen den Anforderungen des Führungskonzeptes im föderativ gestalteten Konzern gerecht werden.

9.4 Vorschläge zur Ausgestaltung von Managementprozessen zur Unterstützung föderativer Organisations- und Führungsstrukturen – Die existentiellen Managementsysteme Ressourcen- und Investitionsmanagement vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes von Einheit und Vielfalt

Wie die vorhergehenden Erörterungen zu den föderativen Konzernstrukturen verdeutlicht haben, existieren dezentrale Organisations- und Führungsstrukturen in einem zentralen Konzernverbund ebenso wie zentrale, integrative Gestaltungsparameter in ansonsten dezentralen Konzernunternehmungen. Damit entsteht jener flexible Integrationsprozess, der für einen föderativen Konzern kennzeichnend ist und seinerseits auch bestimmte Anforderungen an die unterschiedlichen Führungs-/Managementsysteme im Konzern stellt. Zur Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens der Tochtergesellschaften wird in vielen Konzernen nicht nur ein Managementsystem benutzt; vielmehr stützt sich die Konzernleitung auf verschiedene Systeme, die aufgrund ihrer historischen Entwicklung oft nur begrenzt kompatibel zueinander sind¹⁰⁹⁸. Daher sollen nunmehr einige exemplarische Gestaltungsvorschläge insbesondere für solche Führungsprozesse erarbeitet werden, die zu einer problemorientierten Beeinflussung und Handhabung der strukturellen Gegebenheiten in einem Konzernverbund, insbesondere aber der existentiellen Spannungsfelder zwischen Einheit/Zentralisation und Vielfalt/Dezentralisation bzw. Konzerninteressen und gesellschaftseigenen Interessen beitragen können. Aufgrund ihrer Praxisrelevanz wurden dazu beispielhaft die Systeme des Ressourcenmanagements sowie des Investitionsmanagements ausgewählt, da beide Aspekte als führungsbegleitende Kontextvariablen verstanden werden können und einen direkten Zusammenhang zu den Spannungsfeldern des Konzerns aufweisen. Darüber hinaus sind sie für das erfolgreiche Bestehen in einer komplexen, dynamischen und kaum prognostizierbaren ökonomischen Umwelt von größter Bedeutung¹⁰⁹⁹. Das Ressourcenmanagement repräsentiert somit das mit dem Konzernverbund untrennbar verbundene Spannungsfeld von Einheit und Vielfalt bzw. synergieorientierter Koordination einerseits und flexibilitätsorientierter Ausdifferenzierung andererseits. Die gleichzeitige Verfolgung von Mobilisierungs- und Synergiemanagementstrategien scheint von den Intentionen der Strategien her ein Widerspruch zu sein; die praktische Relevanz dieser Vorgehensweise konnte aber empirisch nachgewiesen werden, so dass die Frage aufkommt, auf der Grundlage welches Führungs- oder Rollenverständnisses die beiden widersprüchlichen Ressourcenstrategien dennoch gleichzeitig verfolgt werden können. Das Investitionsmanagement bildet dagegen die Existenzgrundlage des gesamten Konzerns, denn die Verteilung der Finanzmittel dient der Konzernführung als wichtigstes Steuerungsinstrument und bestimmt die zukünftige Entwicklung und das Wachstum sowie die Bedeutung der einzelnen Konzerngesellschaften im Konzernverbund. Folglich sind insbesondere mögliche Gegensätzlichkeiten zwischen dem Gesamtkonzerninteresse und den Interessen der einzelnen Tochtergesellschaften sowie die damit einhergehende Problematik der Agency-costs von Bedeutung, so dass das Investitionsmanagements aus konzernspezifischer Betrachtungsweise nicht nur das grundlegende Spannungsfeld von Zentralisation und Dezentralisation beinhaltet, sondern seine spezifische Ausgestaltung und Steuerung von existentieller Bedeutung für die weitere Entwicklung des gesamten Konzernverbundes ist. Ressourcen- und Investitionsmanagement sollen dabei unter den folgenden Managementparametern betrachtet werden:

¹⁰⁹⁸ Zu „Gesamtarchitekturen von Führungs- und Managementsystemen“ vgl. **W. Kirsch, H. Maaßen**, Managementsysteme, S. 14 ff.

¹⁰⁹⁹ Siehe auch **Kapitel 5.2.1.1** und **Kapitel 5.3** dieser Arbeit.

- Die Art und Weise der Ausgestaltung und Steuerung von Kommunikation und Information in der Organisation,
- die Art und der Umfang indirekter Kontrollen und Beeinflussungsmöglichkeiten der Tochtergesellschaften sowie
- das jeweilige Rollenverständnis der Konzernelemente im Spannungsfeld von Einheit und Vielfalt¹¹⁰⁰.

Die Ausformung dieser konzeptionellen Führungsaspekte ergänzt letztlich die Untersuchung der primären Kompetenz- und Aufgabenzuordnung sowie der direkten unterstützenden Führungsinstrumente um weiterführende Gedanken zu entsprechenden indirekten, kontextorientierten Führungsmaßnahmen bzw. zu einem grundsätzlichen Rollenverständnis der einzelnen Konzernelemente im föderativen Konzernverbund. Deshalb haben alle vorzustellenden Managementansätze eine Gemeinsamkeit – sie verfolgen das Ziel einer indirekten Kontextsteuerung zur Gewährleistung von Konditionen im Konzernverbund, die das Eintreten bestimmter Zustände und Ereignisse begünstigen¹¹⁰¹ und die Konzerneinheiten auch im Rahmen der Selbststeuerung dazu anhalten, sich an den Interessen des Gesamtkonzerns zu orientieren¹¹⁰². Denn oftmals ruft der originäre Einsatz von Leitungsmacht in hochdifferenzierten Systemen wie einem föderativen Konzernverbund nicht Konformität, sondern Akzeptanzprobleme der autonomen Einheiten hervor¹¹⁰³, da die Ausrichtung der Konzernzentrale von einem standardisierten, strategisch-abstrakten Kontext geprägt ist, die Teileinheiten hingegen deutlich operativer orientiert sind¹¹⁰⁴. Um die Akzeptanz dennoch sicherzustellen, ist eine geeignete Auswahl und Konfiguration der unterschiedlichen Führungs- und Managementprozesse unabdingbar.

Es wird im Folgenden davon ausgegangen, dass es wenig implementierungsfreundlich wäre, wenn die hier vorgestellten Managementsysteme und die sie tragenden Instrumente völlig neu entworfen würden. Vielmehr wird auf solche Aspekte zurückgegriffen, die in rudimentärer Form bereits vorliegen und für die in Konzernen bereits ein Vorverständnis erwartet werden kann. Es muss daher um die bewusste Definition eines handlungsleitenden Kernsystems sowie dessen konzeptionelle Konfiguration im föderativen Konzernverbund und damit um die Frage gehen, wie einzelne Managementsysteme – hier bezogen auf das Ressourcen- und das Investitionsmanagement – in ihrer Ausgestaltung den Anforderungen des Spannungsfeldes von Einheit und Vielfalt sowie den daraus resultierenden Ausprägungen der primären Führungsstruktur Rechnung tragen können¹¹⁰⁵.

9.4.1 Ressourcenmanagement im föderativen Konzern – Das Rollenverständnis der Konzernelemente im Spannungsfeld von Einheit und Vielfalt

Das Ressourcenmanagement beinhaltet die im 5. Kapitel dieser Arbeit bereits skizzierten Grundstrategien Mobilisierung und Synergiemanagement. Die aufgezeigten Ansatzpunkte zur Generierung eines Mehrwertes durch die Maßnahmen einer Mobilisierung bzw. eines Synergiemanagements lassen die Frage aufkommen, ob im Konzern die eine Strategie als funktionales Äquivalent der anderen Strategie existiert. Dies hätte eine bedeutsame

¹¹⁰⁰ Vgl. dazu auch **B. Becker**, Öffentliche Verwaltung, S. 535.

¹¹⁰¹ Vgl. dazu **H. Naujoks**, Autonomie in Organisationen, S. 263 f.

¹¹⁰² So auch **H. Willke**, Systemtheorie entwickelter Gesellschaften, S. 130.

¹¹⁰³ Siehe **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 144 ff.

¹¹⁰⁴ Siehe auch **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 159.

¹¹⁰⁵ Zur Kontextsteuerung siehe **M. Aschenbach**, Die Reorganisation von Konzernen, S. 147 f.

Konsequenz für das Konzernmanagement als Ganzes, denn die Nutzung von Synergien wäre im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung einer mehrwertschaffenden Strategie nur noch als eine (von zwei) Option anzusehen, nicht aber mehr als „*Conditio sine qua non*“.

Porter sieht in den Substrategien „Portfolio-Management“ und „Sanierung“ der Mobilisierungsstrategie und den Substrategien „Know-how-Transfer“ und „Aufgabenzentralisierung“ der Strategie des Synergiemanagements allerdings sich gegenseitig weitestgehend ausschließende Strategiegruppen¹¹⁰⁶. Dies begründet er mit den spezifischen Funktionsprinzipien der einzelnen Strategiekonzepte. Während im Rahmen der Mobilisierungsstrategie die Unabhängigkeit und Flexibilität der Teileinheiten die zentrale Restriktion für die Umsetzung der beiden Substrategien darstellt¹¹⁰⁷, wird im Zuge der Strategie des Synergiemanagements darauf abgezielt, zusätzlichen Mehrwert aus dem Aufbau von konzerneinheitsübergreifenden Verbindungen zu generieren, was Interdependenzen zwischen den Gesellschaften erzeugt und somit der notwendigen Voraussetzung der Unabhängigkeit widerspricht¹¹⁰⁸. Die Mobilisierung der einzelnen Konzerneinheiten setzt dagegen eine weitreichende Autarkie sowie ein eigenverantwortliches Handeln der Leitungsorgane der Teileinheiten voraus, um Effizienz- und Effektivitätssteigerungen zu realisieren. Andererseits gewährt sie der Konzernleitung die Möglichkeit zu punktuellen Eingriffen, ohne gleichzeitig auf andere Teileinheiten, zu denen Verflechtungen bestehen könnten, miteingehen zu müssen¹¹⁰⁹. **Ringlstetter** benennt darüber hinaus drei weitere Gründe, die eine gleichzeitige Verfolgung einer Mobilisierungs- und einer Synergiemanagementstrategie ausschließen¹¹¹⁰:

Das erste Spannungsfeld entspricht der bereits dargestellten Argumentation Porters. Die für eine Mobilisierung notwendige Reallokation von Ressourcen in und zwischen den Konzerneinheiten durch die Konzernleitung führt immer dann zu Problemen, wenn dadurch andere Gesellschaften, zu denen synergetische Interdependenzen bestehen, in ihrer Unabhängigkeit beeinträchtigt werden¹¹¹¹.

Der zweite Grund liegt darin, dass Mobilisierung und Synergiemanagement unterschiedliche inhaltliche und auch prozedurale Anforderungen an die Art der von der Konzernleitung ausgeübten Führung stellen.

Drittens gilt folglich für die Organisation der Konzernleitung, dass deren Aufbau sich im Hinblick auf die Verfolgung der beiden Alternativstrategien unterscheiden muss. Eine operative Holding entspricht dabei eher dem Konzept der Synergiemanagementstrategien, eine strategische Management-Holding dagegen eher den Mobilisierungsstrategien¹¹¹².

Die folgende Abbildung soll dies verdeutlichen und einen Zusammenhang zwischen Konzernstrategie und Konzernorganisation herstellen:

¹¹⁰⁶ Siehe dazu **M. Porter**, From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: **Harvard Business Review**, 65 (1987), S. 49.

¹¹⁰⁷ Siehe auch **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 118 f.

¹¹⁰⁸ Siehe **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 466 ff.

¹¹⁰⁹ Siehe **N. Luhmann**, Zweckbegriff und Systemrationalität, S. 186.

¹¹¹⁰ Vgl. **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 118 ff.

¹¹¹¹ Siehe **M. Ringlstetter**, Die Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen, S. 181 ff.

¹¹¹² Siehe zu den Merkmalen der einzelnen Konzernstrukturen die **Kapitel 3.3.1 bis 3.3.5** dieser Arbeit.

Abbildung 69: Anforderungen der Substrategien an die Konzernorganisation

Merkmale	Anforderungen der Konzernstrategien...				Operative Holding	Strategische Holding
	Portfolio-Management	Sanierung	Know-how-Transfer	Aufgaben-zentralisierung		
Homogenität des Leistungsprogramms	nicht notwendig	nicht notwendig	notwendig	unerlässlich	vorhanden	bedingt vorhanden
Interne Kooperationsfähigkeit	gering	eher gering	eher hoch	hoch	hoch	eher gering
Synergiepotential	gering	eher gering	eher hoch	hoch	hoch	eher gering
Entscheidungs-zentralisation	gering	eher gering	eher hoch	hoch	hoch	gering
Autonomie der Tochtergesellschaften	hoch	eher hoch	eher gering	gering	gering	hoch
Flexibilität	hoch	hoch	eher hoch	eher gering	gering	hoch
Innovationspotential	hoch	hoch	eher hoch	eher gering	gering	hoch

Quelle: Eigene Darstellung anhand der erarbeiteten Kriterien.

Damit wird deutlich, dass beide Strategietypen in den typischen Organisationsformen einer Konzernorganisation nicht als Äquivalente dienen können, sondern gegensätzliche Prämissen im Bereich der Organisation und des Führungsverständnisses erfordern. Jede Strategie verlangt nach unterschiedlichen Ausgestaltungsvarianten, um erfolgreich implementiert zu werden und birgt folglich wiederum das elementare Spannungsfeld von Zentralisation und Dezentralisation in sich. Daher gilt es nachfolgend zu klären, wie dieser Sachverhalt der gegensätzlichen dezentralen und zentralen Strukturparameter insbesondere in einem föderativ organisierten Konzernverbund, der oftmals beide Ausprägungen gleichzeitig in seinen Führungsstrukturen aufweist, durch eine entsprechende Führungsphilosophie gehandhabt werden kann. Dazu bedarf es einer organisatorischen Konfiguration sowohl der längerfristig stabilen, institutionalisierten und mit den zugehörigen Aufgaben befassten organisatorischen Bausteine als auch der temporär und koordinierend eingesetzten, synergieorientierten Sekundärorganisation¹¹¹³.

9.4.1.1 Die Ausgestaltung der Primärorganisation im Rahmen eines föderativen Ressourcenmanagements

Eine strikte Trennung von Kriterien des Synergiemanagements und Merkmalen der Mobilisierung ist im föderativen Konzernverbund nicht zielführend. Denn eine Überbetonung des Mobilisierungsaspektes läuft den die Organisationsform des Konzerns rechtfertigenden Konzernverbundeffekten zuwider, ein striktes Synergiemanagement würde dagegen dem föderativen Gedankengut und den Anforderungen eines dezentralisierten, operativ flexiblen Konzernverbundes widersprechen. Dies bedeutet für das Ressourcenmanagement, die stark autonome Stellung der Tochtergesellschaften einerseits und die notwendige Schaffung und Nutzung von Interdependenzen und Konzernverbundeffekten – die das Wesensmerkmal des Konzernverbundes ausmachen – andererseits in Einklang zu bringen. Oder anders formuliert: Das Ressourcenmanagement im föderativen Konzern muss sowohl zentralisierenden, synergieorientierten als auch dezentralisierenden, flexibilitätsorientierten Aspekten Rechnung tragen, um den Fortbestand des Konzernverbundes sicherzustellen.

¹¹¹³ Zur Notwendigkeit einer organisatorischen Koordination siehe auch **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 497.

Die aufgezeigten Gegensätze lassen sich bereits insoweit relativieren, als dass die Flexibilität der Konzerneinheiten nicht von allen Synergiepotentialen in gleichem Umfang eingeschränkt wird¹¹¹⁴. Je höher die Flexibilität der Ressourcen, die von den zur Realisierung der Synergiepotentiale aufgebauten Leistungsbeziehungen betroffen sind, desto geringer ist die Einschränkung der Flexibilität der Konzerneinheiten¹¹¹⁵. Am unproblematischsten sind demnach die Flexibilitätsverluste bei Synergiepotentialen, die auf finanziellen Ressourcen basieren. Koordiniert die Konzernleitung die Beschaffung von Finanzmitteln und deren anschließende Verteilung auf die Tochtergesellschaften, können diese prinzipiell in frei wählbarer Weise eingesetzt werden. Dies erklärt die Ergebnisse der empirischen Erhebung, bei denen dezentral organisierte Konzerne finanzwirtschaftliche Synergien anstreben und ein zentralisiertes Finanzmanagement betreiben, was eigentlich dem Gedanken der Dezentralisierung widerspricht. Bei immateriellen und materiellen Ressourcen sind die Flexibilitätsverluste im Rahmen eines Synergiemanagements dagegen deutlich größer, da diese unmittelbar auf die Prozesse der Leistungserstellung ausgerichtet werden müssen. Zudem stellen sich Einschränkungen der Flexibilität und Autonomie bei marktfernen Konzerneinheiten ebenfalls als wenig problematisch dar, da sich diese weder der Dynamik noch der Komplexität eines Wettbewerbsumfeldes ausgesetzt sehen. Folglich bietet sich bei diesen Konzerneinheiten die Schaffung von Interdependenzen und Synergiepotentialen zur Erzielung konzernweiter Verbundeffekte geradezu an.

Aus den getroffenen Feststellungen lässt sich ein erster organisatorischer Lösungsansatz zu den aufgezeigten Gegensätzlichkeiten ableiten. Er besteht darin, strategisch verwandte Konzerneinheiten jeweils zu einem Teilkonzern zusammenzufassen, dem dieselbe Ressourcenstrategie zugrunde liegt. Insbesondere in Konzernen, die über eine große Zahl an Basiseinheiten verfügen, wird häufig eine zusätzliche organisatorische Zwischenebene geschaffen, die den Konzernverbund weiter hierarchisiert. Diese Zwischeneinheiten fungieren als Leitungsinstanz für eine Gruppe von Basiseinheiten, so dass Teilkonzerne innerhalb des Konzernverbundes entstehen¹¹¹⁶. Der Ansatzpunkt für eine synergieorientierte Konfiguration von Teilkonzernen liegt in der Zusammenfassung der Basiseinheiten aufgrund ihrer strategischen Verwandtschaft, die sich aus ihrer Funktion und Bedeutung im Konzernverbund sowie ihrer Ressourcenausstattung und den auf den wettbewerbsrelevanten Ressourcen basierenden Managementprogrammen der Konzernzentrale ergibt¹¹¹⁷. Denn zwischen den operativen Basiseinheiten des Konzerns finden die eigentlichen mehrwertgenerierenden Austauschprozesse statt. Es liegt daher nahe, bei der Gestaltung des jeweiligen Portfolios der Frage des Verwandtschaftsgrades zwischen den Konzerngesellschaften bzw. den von diesen wahrgenommenen Aufgaben eine besondere Bedeutung zuzumessen. Es kann dabei auch in Betracht gezogen werden, die von den einzelnen Konzerngesellschaften betriebenen Geschäfte bewusst weiterzuentwickeln, um den Grad der Verwandtschaft zu anderen Konzerneinheiten zu erhöhen. Aufgabe der jeweiligen Leitung der so entstandenen Teilkonzerne ist es dann, aus den Gesamtstrategien des Konzernverbundes Teilkonzernstrategien abzuleiten, die auf die einzelnen verwandten Teilkonzernportfolios zugeschnitten sind. Da insbesondere die Strategie des Synergiemanagements die

¹¹¹⁴ Vgl. **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 426.

¹¹¹⁵ Vgl. **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, – Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, S. 126 ff.

¹¹¹⁶ Siehe **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung – Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, S. 134.

¹¹¹⁷ Vgl. **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 498.

Verwandtschaft der Teileinheiten untereinander erfordert, kann die teileinheitsübergreifende Koordination nunmehr primär von den Zwischeneinheiten übernommen werden. Dies nicht zuletzt auch deswegen, weil ein Synergiemanagement nur sinnvoll von einer Leitungsebene aus koordiniert werden kann, auf der auch ein fundierteres Verständnis für die jeweils zu führenden Geschäftsbereiche vorhanden ist¹¹¹⁸. Insbesondere in stark diversifizierten Großkonzernen ist die Leitungsspanne zwischen der Konzernleitung und den einzelnen Konzerneinheiten oftmals sehr hoch. In der Konsequenz kann diese Verlagerung des Synergiemanagements auf die Zwischeneinheiten somit auch dazu genutzt werden, dass von der Konzernleitung ein Mobilisierungsmanagement gegenüber den Zwischeneinheiten betrieben wird, während diese selbst eine synergetische Strategie gegenüber ihren jeweiligen Basiseinheiten verfolgen¹¹¹⁹. Eine solche Konstellation erklärt die empirischen Befunde aus Kapitel 5.2.1.4, wo eine Reihe von Konzernen sowohl die den Mobilisierungsstrategien entstammende Substrategie des Portfolio-Managements als auch gleichzeitig die den Strategien des Synergiemanagements zuzuordnende Strategie des Know-how-Transfers verfolgt und ermöglicht die gleichzeitige Anwendung zentraler und dezentraler Führungsstrukturen in einer Konzernunternehmung.

Ein die aufgezeigten Vorgehensweisen ergänzender Ansatzpunkt zur Ausgestaltung eines Ressourcenmanagements zielt ebenfalls auf eine bewusste Kontextsteuerung ab und kann in der Verteilung der Ressourcen gesehen werden. Der oftmals hohe Grad der Eigenständigkeit der Konzerngesellschaften fördert ein Ressortdenken, das einem Management von Ressourcen auch dann entgegensteht, wenn entsprechende Koordinationspotentiale offensichtlich sind. Um dieses Problem im Sinne des föderativen Ressourcenmanagements zu lösen, besteht seitens der Konzernführung die Möglichkeit, die Ressourcenzuordnung gleichermaßen über alle Konzerneinheiten hinweg so knapp zu bemessen, dass diese auf die gegenseitige Kooperation mit anderen Konzerneinheiten und die dadurch möglich werdende Generierung zusätzlicher Ressourcen angewiesen sind. Eine solche Vorgehensweise, die einzelnen Basiseinheiten sehr klein zu halten und mit knappen Ressourcen auszustatten, bedeutet nichts anderes, als bewusste Abstriche an der längerfristigen, eigenständigen Existenzfähigkeit vorzunehmen und die Konzerneinheiten dadurch zu einer kooperativen Grundhaltung zu bewegen¹¹²⁰. Insbesondere größere Unterfangen im Rahmen der längerfristigen Geschäftsentwicklung – etwa im Bereich von Forschung und Entwicklung – können nicht von einer Konzerneinheit im Alleingang bewältigt werden; es muss hierfür ein konzerninterner Kooperationspartner gefunden werden. Die Konzerngesellschaften sind folglich bis zu einem gewissen Grad autonom, was aber nicht bedeutet, dass diese gleichzeitig auch autark sind und auf die anderen Konzerneinheiten verzichten können¹¹²¹. In dem Moment, in dem der Zugriff auf konzerninterne, aber konzerneinheitsexterne Ressourcen wechselseitig notwendig ist, wird das darauf basierende Abhängigkeitsverhältnis ebenfalls ein wechselseitiges sein¹¹²². Damit kann es nur noch bedingt in asymmetrischer Weise genutzt werden, da die andere Konzerneinheit ihrerseits über entsprechende Druckmittel verfügt, was die Gefahr einer opportunistischen Verfolgung des Eigeninteresses einer Konzerneinheit von

¹¹¹⁸ Vgl. wiederum **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 502.

¹¹¹⁹ So auch **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung – Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, S. 135.

¹¹²⁰ Siehe dazu auch die Ausführungen des systemtheoretischen Erklärungsansatzes der Konzernierung in **Kapitel 4.1.2** dieser Arbeit.

¹¹²¹ Vgl. auch **M. Mirow, M. Aschenbach, O. Liebig**, Governance Structures im Konzern, in: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, Ergänzungsheft 3/1996, Governance Structures, S. 138.

¹¹²² Siehe auch **J. Pfeffer**, Power in Organizations, S. 106 ff.

vornherein reduziert¹¹²³. Zudem liegt die dezentrale Selbstkoordination zur Synergienutzung nunmehr im Eigeninteresse der Konzerneinheiten und die Konzernführung wird von dieser Aufgabe entbunden.

Eine weitere Gestaltungsalternative, die zu ähnlichen Ergebnissen führt, besteht darin, die Ressourcenverteilung zwischen den Konzerngesellschaften zu asymmetrieren und einhergehend für bestimmte Funktionen zu zentrieren. Auch hieraus ergibt sich die Notwendigkeit zur Kooperation zwischen den Konzerneinheiten, weil im Rahmen des Leistungserstellungsprozess im Konzern ein wechselseitiger Zugriff auf die Ressourcen der anderen Gesellschaften erforderlich wird. Eine Akkumulation strategischer Ressourcen in einer Konzerneinheit räumt dieser Einheit zwar gleichzeitig eine Machtposition gegenüber den anderen Konzerngesellschaften ein; allerdings wird aber auch in diesem Fall idealerweise eine beiderseitige Abhängigkeit zwischen Konzerneinheiten geschaffen, da ein solches Ressourcenzentrum immer nur für einen spezifischen Bereich – nicht aber konzernübergreifend – die Führungsrolle übernehmen kann und seinerseits Ressourcen der anderen Konzerngesellschaften benötigt. Folglich ist zu erwarten, dass der oben erläuterte Mechanismus der Selbstkoordination hier in ähnlicher Weise zum Tragen kommt¹¹²⁴. Im Vergleich zu der bereits dargestellten ressourcenreduzierenden Konfigurationsvariante besteht der größte Unterschied nun darin, dass die Koordinationsbeziehungen zwischen den einzelnen Konzerneinheiten durch die gesteuerte Zuteilung der Ressourcen in einem wesentlich stärkeren Umfang bereits vorbestimmt sind, d.h. es ist relativ deutlich ersichtlich, welche Konzerneinheiten in welchen Belangen zusammenarbeiten müssen, was wiederum eine Erschaffung von strategisch verwandten Teilkonzernen begünstigt. Im Rahmen der ressourcenreduzierenden Konfiguration sind diesbezüglich größere Freiheitsgrade und damit allerdings auch größere Unsicherheiten möglich. Einhergehend mit der Ressourcenzuordnung muss aber bei beiden Gestaltungsvarianten eine Zuordnung von Koordinationsrechten und Richtlinienkompetenzen stattfinden, die eine Konzerneinheit ermächtigen, in koordinierender Weise gegenüber den Schwestergesellschaften tätig zu werden. Dies schlägt sich auch in der Idee des sogenannten Lead-country-Konzeptes zur Konfiguration internationaler Konzerne nieder, bei dem jeweils einzelne Landesgesellschaften die Verantwortung für bestimmte Produkte oder Funktionen übernommen haben¹¹²⁵. Letztendlich entsteht somit eine Konfigurationsvariante, bei der alle Basiseinheiten von vornherein als unvollständige Konzerneinheiten angelegt sind, da sie nicht über sämtliche für den kontinuierlichen Betrieb ihres Geschäftsbereichs erforderlichen Ressourcen verfügen und somit auf eine Zusammenarbeit mit anderen Konzerngesellschaften sowie die zentrale Koordination einer solchen Zusammenarbeit angewiesen sind.

Das abschließende Fazit aus den drei aufgezeigten Gestaltungsmöglichkeiten des Ressourcenmanagements muss daher lauten: Flexibilitätsorientierte Mobilisierung durch die Zuteilung der Ressourcen zwischen den übergeordneten Führungsgesellschaften unverwandter Teilkonzerne und der Konzernobergesellschaft, interdependentes Synergiemanagement zwischen den operativen Basiseinheiten eines Teilkonzerns, da hier eine grundlegende strategische Verwandtschaft existiert oder im Rahmen einer Selbstkoordination der Ressourcenzentren im Konzernverbund.

¹¹²³ Vgl. **M. Ringlstetter**, Die Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen, S. 159 und **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung – Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, S. 146.

¹¹²⁴ So auch **W. Rall**, Organisatorische Anforderungen an ein globales Marketing, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis**, 43/1991, S. 433.

¹¹²⁵ Siehe **W. Rall**, Organisatorische Anforderungen an ein globales Marketing, in: **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis**, 43/1991, S. 432 f.

9.4.1.2 Konfiguration der Sekundärorganisation im Rahmen des föderativen Ressourcenmanagements

Die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Gestaltungsalternativen der organisatorischen Primärstruktur sind sowohl institutionell von dauerhafter Natur als auch kontinuierlich mit der Erledigung der ihnen zugeordneten Aufgaben befasst. Da aber auch solche Varianten der synergetischen Koordination besonders interessant erscheinen, bei denen das Zusammenwirken der beteiligten Konzerneinheiten nur von zeitlich begrenzter Dauer ist, stellt sich folglich die Frage nach der Implementierung von zusätzlichen organisatorischen Einheiten, die einen temporären Charakter aufweisen und einer starken Veränderung ihrer Aufgaben und ihrer Struktur unterliegen. Aufgrund der flexiblen Gestaltungs- und Einsatzmöglichkeiten sind solche Sekundäreinheiten von besonderer Bedeutung für ein Ressourcenmanagement, da der Aufbau synergetischer Verbindungen im föderativen Konzern äußerst flexibel erfolgen muss und synergierrelevante Interdependenzen nur selten ex ante bekannt sind. Solche Sekundäreinheiten können bezüglich ihrer Konfiguration nur innerhalb eines zeitlich begrenzten Rahmens existent sein (Projektteams) oder aber sich nur zu bestimmten Zeitpunkten zusammenfinden und tätig werden (Synergieausschüsse)¹¹²⁶.

Synergieausschüsse als Sekundäreinheiten sind dauerhaft institutionalisiert, allerdings nur zeitweise und diskontinuierlich aktiv tätig¹¹²⁷. Unabhängig von ihrer konkreten Aufgabenstellung besteht die grundsätzliche Funktion von Ausschüssen im Schnittstellenmanagement; sie führen als Koordinationsorgane eine Abstimmung der unterschiedlichen organisatorischen Einheiten der Primärstruktur herbei und spielen damit eine bedeutende Rolle hinsichtlich des synergetischen Zusammenwirkens der einzelnen Konzerneinheiten¹¹²⁸. Die Entscheidung, nach welcher Segmentierungsdimension ein Ausschuss gebildet werden soll, hängt selbstverständlich davon ab, in welchem Bereich und zwischen welchen Konzerneinheiten relevante Synergiepotentiale lokalisiert werden. So können produktorientierte Ausschüsse das gegenseitige Wissen zwischen Konzerneinheiten mit einem ähnlichen Produktspektrum vermitteln und ein Lernen vom Bestbewährten ermöglichen. Funktionsorientierte Ausschüsse legen ein gemeinschaftliches Vorgehen in Bezug auf gleiche Funktionen fest, wie etwa im Vertrieb oder im Personalwesen. Kundenorientierte Ausschüsse identifizieren Schlüsselkunden und koordinieren das Vorgehen der für den jeweiligen Kunden verantwortlichen Mitarbeiter in den einzelnen Konzerneinheiten. Aber auch Konkurrenten können als Segmentierungsgrundlage dienen; Wettbewerbsausschüsse stimmen dann das Vorgehen der einzelnen Konzerngesellschaften gegenüber der Konkurrenz ab¹¹²⁹. Grundsätzlich ist es naheliegend, dass sich Synergieausschüsse aus den Mitarbeitern derjenigen Konzerngesellschaften zusammensetzen, die es durch dieses organisatorische Gremium zu koordinieren gilt. Das schließt allerdings nicht aus, dass Ausschüsse auch um solche Mitarbeiter erweitert werden können, die aus anderen Einheiten der Primärstruktur – wie etwa den Zentralbereichen oder den Zwischeneinheiten eines Teilkonzerns – stammen, so dass zu der horizontalen Komponente

¹¹²⁶ Siehe dazu **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung der Konzerne, S. 245 f.

¹¹²⁷ Siehe auch **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 108 f. und **G. Schanz**, Organisationsgestaltung – Management von Arbeitsteilung und Koordination, S. 187.

¹¹²⁸ Vgl. **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung der Konzerne, S. 246 f.

¹¹²⁹ Zu den Segmentierungsgrundlagen für Ausschüsse im Konzern siehe auch **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 452 ff. sowie **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung – Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, S. 97 f.

auch eine vertikale Steuerungskomponente hinzu kommt¹¹³⁰. Hierin liegt zugleich ein wichtiger Ansatzpunkt, um eine Verknüpfung zwischen der organisatorischen Sekundärstruktur und den Einheiten der Primärstruktur herzustellen. Die so geschaffenen personellen Verflechtungen sollen dazu beitragen, Zieldifferenzen zwischen den Basiseinheiten und den übergeordneten Führungsgesellschaften zu beseitigen¹¹³¹. Dabei können personelle Verflechtungen innerhalb des Konzernverbundes nicht nur zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen zum Einsatz kommen, sondern ebenso zur horizontalen Verknüpfung von gleichgeordneten Konzerneinheiten genutzt werden¹¹³². Als ein funktionales Äquivalent zur Personalunion können Maßnahmen der Personalrotation gesehen werden, wobei Mitarbeiter nacheinander Arbeitsplätze in verschiedenen Basiseinheiten des Konzernverbunds einnehmen¹¹³³. Diese Mitarbeiter können ihre so erworbenen Kenntnisse und Kontakte nutzen, um eine synergetische Austauschbeziehung zu forcieren.

Synergieprojektteams als zeitlich befristete Sekundäreinheiten dienen der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe im Rahmen der konzerneinheitsübergreifenden Koordination und werden nach der Aufgabenerfüllung wieder aufgelöst. Dies kann beispielsweise die Übertragung einer Fähigkeit von einer Basiseinheit auf eine andere oder aber die Erschließung neuer Ressourcen sein. Somit eignen sie sich in erster Linie für Situationen, in denen für eine bestimmte Zeit eine neuartige und umfangreiche Zusammenarbeit der Konzerneinheiten erforderlich wird¹¹³⁴. Während sich Synergieausschüsse eher für die Anbahnung und Steuerung eines synergetischen Austausches eignen, liegt die Stärke der Projektteams in dessen operativer Abwicklung. Dabei ist eine hierarchische Binnenstrukturierung der Projektteams unumgänglich¹¹³⁵. Dazu ist es einerseits möglich, die Projektmitglieder während der Gesamtdauer des Projektes aus ihren ursprünglichen Konzerneinheiten und Positionen vollständig herauszulösen und ausschließlich dem Projektleiter bzw. – bei einer mehrstufigen Hierarchie im Projektteam – ihrem direkten Vorgesetzten im Projekt zu unterstellen¹¹³⁶. Andererseits besteht neben dieser reinen Form der Projektorganisation auch die Möglichkeit, die Mitarbeiter nicht aus ihrer ursprünglichen Hierarchie in der Primärorganisation herauszulösen, so dass sie sich in einem doppelten Unterstellungsverhältnis befinden¹¹³⁷. Während die erstgenannte Variante mit der Gefahr einer Verselbstständigung des Projektes und eines fehlenden Praxisbezugs behaftet ist¹¹³⁸, birgt die zweite Möglichkeit ein latentes Konfliktpotential zwischen Projektleitung und

¹¹³⁰ Zu horizontalen und vertikalen Ausschüssen vgl. **K. Bleicher**, Organisation: Strategien-Strukturen-Kulturen, S. 129 ff.

¹¹³¹ Vgl. **M. Ringlstetter**, Die Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen, S. 125.

¹¹³² Siehe auch **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung – Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, S. 221 ff. und **M. Theisen**, Der Konzern, S. 31 ff. sowie **B. Schmidt**, Grundkonzept der Konzernführung, in: **F. Hoffmann**, Konzernhandbuch, S. 121.

¹¹³³ Vgl. wiederum **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 512.

¹¹³⁴ Zu der Gestaltung von Projektteams siehe des weiteren **M. Porter**, Wettbewerbsvorteile, S. 505 f., **A. Kieser**, **H. Kubicek**, Organisation, S. 138 f., **G. Schanz**, Organisationsgestaltung – Management von Arbeitsteilung und Koordination, S. 186 sowie **M. Klemm**, Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung der Konzerne, S. 246 f.

¹¹³⁵ Siehe **H.-D. Litke**, Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, S. 170 und **M. Burghardt**, Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, S. 88.

¹¹³⁶ Vgl. **A. Kieser**, **H. Kubicek**, Organisation, S. 140 f. und **M. Burghardt**, Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, S. 78.

¹¹³⁷ Zu dieser Variante vgl. **A. Kieser**, **H. Kubicek**, Organisation, S. 141 f. oder **G. Schreyögg**, Organisation, S. 173 ff. sowie **M. Burghardt**, Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, S. 79.

¹¹³⁸ Siehe auch **M. Morner**, Die Organisation der Innovation im Konzern, S. 106.

Linienvorgesetzten in sich, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Linienvorgesetzten alle Projektziele befürworten¹¹³⁹. Folglich muss es zu Abstufungen hinsichtlich der Verteilung der Autorisierungsrechte kommen, die von Fall zu Fall neu ausgestaltet werden müssen.

9.4.2 Das Investitionsmanagement als indirektes Beeinflussungs- und Steuerungsinstrument der Tochtergesellschaften im föderativen Konzern

Jeder Konzernverbund kann aus theoretischer Sicht als ein Bündel diverser Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen charakterisiert werden¹¹⁴⁰. Es handelt sich dabei um Delegationsbeziehungen, wobei der Auftragnehmer die Interessen des Auftraggebers wahrnehmen soll. Bei jeder Delegationsbeziehung besteht jedoch die latente Gefahr, dass sich der Auftragnehmer nicht im Interesse des Auftraggebers verhält, sondern ein gewisses Eigeninteresse entwickelt und verfolgt¹¹⁴¹. Denn wenn beide Parteien jeweils an der Maximierung ihres individuellen Nutzens interessiert sind, werden die Interessen der Beteiligten nicht deckungsgleich sein und folglich Zielkonflikte unumgänglich werden. Ein solcher Zielkonflikt wird für den Auftraggeber umso gravierender, je weniger er in der Lage ist, die Vorgehensweise des Auftragnehmers zu hinterfragen und zu kontrollieren. Ausgehend von der Perspektive eines international tätigen Konzerns, bei dem die Beziehung zwischen der Konzernführung und den dezentral angesiedelten Tochtergesellschaften durch ausgeprägte Informationsungleichgewichte und Interessendivergenzen gekennzeichnet ist, kann das Investitionsmanagement als integratives Führungsinstrument zur Durchsetzung der Interessen der Konzernobergesellschaft gesehen werden. Seine Aufgabe liegt in erster Linie darin, das Verhalten der Tochtergesellschaften durch eine Kontextsteuerung im Sinne der Konzernführung zu lenken und die Höhe des Investitionsbudgets wertmaximal auf die einzelnen Tochtergesellschaften zu verteilen, um so die Entwicklung der Konzerneinheiten – und damit des gesamten Konzerns – auch bei ansonsten stark dezentralisierten Konzernstrukturen zu beeinflussen. Im Spannungsfeld der wachsenden Bedeutung einzelner Tochtergesellschaften einerseits und gestiegener Anforderungen an eine einheitliche Konzernführung andererseits wird es für die Konzernführung jedoch immer schwieriger, eine optimale Verteilung der Investitionsmittel in der Weise sicherzustellen, dass Über- und Unterinvestitionen in einzelnen Tochtergesellschaften vermieden werden. Das Investitionsmanagement als Teil des strategischen Managements im Konzern soll dazu beitragen, den Erfolg des Gesamtkonzerns auch langfristig zu sichern, indem Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen aufgebaut werden¹¹⁴². Im Mittelpunkt stehen dabei die strategischen Ziele und Umsetzungsmaßnahmen, die auf der Ebene des Gesamtkonzerns verfolgt werden. Um diese Ziele und Strategien verwirklichen zu können, müssen Investitionen getätigt werden. Gleichzeitig binden aber die getätigten Investitionen den Konzern an eine einmal gewählte Strategie. Sie determinieren daher nicht nur die Umsetzung von Strategien, sondern auch in hohem Maße die Flexibilität des Konzerns, auf veränderte Anforderungen reagieren zu können¹¹⁴³. Somit stellt das Investitionsmanagement

¹¹³⁹ Siehe wiederum **A. Kieser, H. Kubicek**, Organisation, S. 142.

¹¹⁴⁰ Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Agency-Theorie in **Kapitel 4.3.2** dieser Arbeit.

¹¹⁴¹ Vgl. dazu beispielsweise **M. Jensen, W. Meckling**, Theorie of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: **The Journal of Financial Economics**, 3. Jahrgang 1976, S. 305 ff.

¹¹⁴² Vgl. **K. Andrews**, The Concept of Corporate Strategy, S. 13 ff. oder **D. Knyphausen-Aufsess**, Theorie der strategischen Unternehmensführung, S. 7 ff.

¹¹⁴³ Siehe **P. Milgrom, J. Roberts**, Economics, Organization and Management, S. 134 ff. oder **D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley**, The Economics of Strategy, S. 319 ff.

ein für Konzernführung und Tochtergesellschaften gleichermaßen bedeutendes Instrument dar, um ihre jeweiligen Interessen in unternehmerisches Handeln umzusetzen.

9.4.2.1 Die Ausgangssituation – Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung zwischen Konzernführung und Tochtergesellschaften

Im Konzern kann somit auch die Beziehung zwischen Konzernführung und Tochtergesellschaften als Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung charakterisiert werden. Dabei beauftragt die Konzernführung die Tochtergesellschaften, die Geschäftsaktivitäten eines Konzerns in einem bestimmten Geschäftssegment oder einer bestimmten Region zu führen. Alle Beteiligten sind dabei bestrebt, ihren Nutzen zu maximieren, so dass Zielkonflikte unausweichlich sind. Wird vorausgesetzt, dass die Führung der Konzernobergesellschaft entsprechend der Entwicklung des Gesamtkonzerns entlohnt wird, so folgt daraus, dass diese ihr Handeln auf die Wertmaximierung des Gesamtkonzerns ausrichtet¹¹⁴⁴. Die Führungskräfte der Tochtergesellschaften werden dagegen oftmals auf der Basis des Erfolgs ihrer jeweiligen Gesellschaft entlohnt. Sie verhalten sich folglich nutzenmaximal, wenn sie tochtergesellschaftsspezifische Zielgrößen wie „Umsatz bzw. Gewinn der Tochtergesellschaft“ maximieren. Für das Investitionsmanagement bedeutet diese Verhaltensweise aber zwangsläufig, dass die Tochtergesellschaften alternative Anlagemöglichkeiten von Investitionsmitteln außerhalb der eigenen Gesellschaft solange unberücksichtigt lassen, wie eine Investition innerhalb ihrer Gesellschaft noch einen positiven Ergebnisbeitrag leistet. Jede einzelne Konzerntochter ist daher bestrebt, durch möglichst hohe, aber gleichzeitig risikoarme Investitionen ihren Umsatz oder Gewinn zu steigern – auch auf Kosten einer optimaleren Anlagemöglichkeit außerhalb der jeweiligen Tochtergesellschaft. Ein solches Investitionsverhalten kann nicht im Interesse des Gesamtkonzerns liegen, da es weder einen wertmaximierenden Einsatz der Investitionen noch eine Konzentration auf die Kernkompetenzen gewährleistet. Führt darüber hinaus die Konzernführung die Tochtergesellschaften als dezentrale Erfolgseinheiten, die im operativen Bereich weitgehend autonom handeln können¹¹⁴⁵, so muss bei dieser Delegationsbeziehung der Informationsvorsprung der spezialisierten Tochtergesellschaften gegenüber der Konzernführung bedacht werden. Folglich muss die Konzernführung zwangsläufig versuchen, die Tochtergesellschaften trotz divergierender Ziele und besserer Informationsbasis zu einem Verhalten im Interesse des Gesamtkonzerns anzuhalten, d.h. solche Investitionen zu tätigen, die aus Gesamtkonzernperspektive einen positiven Beitrag zum Konzernwert leisten. Insbesondere in einem international agierenden Konzern ist zu erwarten, dass die Eigeninteressen und der Informationsvorsprung der Tochtergesellschaften besonders stark ausgeprägt sind und unterschiedliche Kultur- und Wertesysteme die bestehenden Zielkonflikte noch verstärken. Die Unterschiedlichkeit der ausländischen Rechts- und Kultursysteme begrenzt zudem oftmals die Möglichkeiten, Informationsasymmetrien und Zielkonflikte abzumildern.

Vor diesem Hintergrund muss der Auftraggeber in einer solchen Weise auf den Auftragnehmer einwirken, dass dieser trotz ungleich verteilter Informationen und divergierender Ziele in seinem Interesse investiert. Für die Konzernführung bedeutet dies, dass sie generell durch zwei potentielle Gestaltungsinstrumente die beschriebene Ausgangssituation beeinflussen kann: durch eine veränderte Anreizgestaltung, mit deren Hilfe

¹¹⁴⁴ Siehe beispielhaft zur Entlohnung von Führungskräften **G. Baker, M. Jensen, K. Murphy**, Compensation and Incentives – Practice and Theory, in: **Journal of Finance**, 43. Jahrgang 1988, S. 593 ff.

¹¹⁴⁵ Vgl. **H. Werdich**, Finanzholding, in: **F. Hoffmann (Hrsg.)**, Konzernhandbuch, S. 305 ff. sowie **R. Bühner**, Strategie und Organisation, S. 418 ff.

sie auf die Ziele der dezentralen Tochtergesellschaften einwirkt und durch eine veränderte Aufgabenzuordnung, mit der die Konzernobergesellschaft ihre Möglichkeiten zur Informationsgewinnung und Kontrolle verbessert.

9.4.2.2 Gestaltungsvorschläge für ein Anreizsystem zum Investitionsmanagement im föderativen Konzernverbund

Anreizsysteme können insoweit als spezifische Managementsysteme im föderativen Konzern verstanden werden, als dass sie ein mehr oder weniger detailliertes und systematisches Regelwerk zur kontextorientierten Unterstützung der primären Konzernführungsstrukturen darstellen. Es sind dabei verschiedene Arten von Anreizen zu unterscheiden, deren Entzug gleichzeitig als Sanktion benutzt werden kann¹¹⁴⁶. Um die Implementierung eines Anreizsystems im Konzernverbund zu rechtfertigen, muss aus Sicht der Konzernführung die erwartete Nutzensteigerung durch die verbesserte Ressourcenallokation und die höhere Motivation der Konzernbereichsmanager über den zusätzlichen Kosten liegen, die durch das Anreizsystem entstehen¹¹⁴⁷. Wesentliche Aspekte dieser Kosten sind die Erfolgsbeteiligung der Bereichsmanager, die Implementierungskosten des Anreizsystems sowie die laufenden Kosten der Kontrolltätigkeiten. Eine weitere zentrale Anforderung an die Gestaltung von Anreizsystemen ist in der Existenz einer Bewertungsgrundlage für die Entlohnung der Führungskräfte der Tochtergesellschaften zu sehen, die aufzeigt, welchen Beitrag die jeweilige Tochtergesellschaft zum Wert des Konzernverbunds beigesteuert hat. Somit sollte diese Bemessungsgrundlage einen direkten Bezug zu den Aufgaben des Führungsgremiums der Tochtergesellschaft aufweisen, deren Erfüllung mit Hilfe des Anreizsystems beeinflusst werden soll. Als bemessungsrelevante Aufgaben sind dabei die Investitionsplanung, die Investitionsentscheidung, die wahrheitsgemäße Berichterstattung sowie die Planung und Steuerung der Realisierung und Nutzung der Investitionen anzusehen.

Einperiodige Erfolgsgrößen des Rechnungswesens eignen sich daher nur wenig zur Beeinflussung und Beurteilung der Manager. Grundsätzlich ist an diesen Erfolgsgrößen zu kritisieren, dass sie zu einer Vernachlässigung langfristiger Ziele führen können, da sie die Manager dazu verleiten, den kurzfristigen Erfolg, an dem ihre Entlohnung ausgerichtet ist, zu erhöhen¹¹⁴⁸. Zudem wird die Aussagekraft dieser Größen durch die innerhalb des Rechnungswesens bestehenden vielfältigen Bilanzierungsmöglichkeiten zusätzlich verzerrt¹¹⁴⁹.

Gegen marktwertorientierte Erfolgsgrößen als Bemessungsgrundlage spricht, dass sie durch eine Vielzahl von externen Faktoren beeinflusst werden und nur diejenigen internen zukunftsbezogenen Informationen erhalten, die an den Markt weitergegeben werden bzw. öffentlich verfügbar sind. Hinzu kommt, dass ein Bezug zwischen marktwertorientierten Größen und der Leistung eines Bereichsmanagers kaum hergestellt werden kann¹¹⁵⁰.

Unternehmenswertorientierte Erfolgsgrößen basieren hingegen auf unternehmensinternen Daten und ermöglichen die Bildung von bereichsspezifischen Bemessungsgrundlagen¹¹⁵¹. Ferner werden externe Einflüsse eliminiert, die vom Management nicht zu verantworten sind.

¹¹⁴⁶ Vgl. dazu **M. Ringlstetter**, Konzernentwicklung, S. 212 ff.

¹¹⁴⁷ Vgl. **H. Hungenberg**, Anreizsysteme für Führungskräfte, in: **D. Hahn, B. Taylor (Hrsg.)**, Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, S. 682.

¹¹⁴⁸ Siehe **W. Bühler, T. Siebert**, Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, S. 156 f. Zu einer ausführlichen Diskussion des Jahresabschlusses als Bemessungsgrundlage vgl. **H. Laux, F. Liermann**, Grundlagen der Organisation, S. 556 ff.

¹¹⁴⁹ So auch **F. Becker**, Anreizsysteme für Führungskräfte, S. 30.

¹¹⁵⁰ Siehe wiederum **F. Becker**, Anreizsysteme für Führungskräfte, S. 32.

¹¹⁵¹ Siehe beispielsweise **H. Schnabel**, Wertorientierte Vergütung von Führungskräften, S. 29 ff.

Eine darüber hinausgehende Kombination mit investitionsbezogenen Bemessungsgrundlagen verhindert zudem eine Vernachlässigung langfristiger Erfolgspotentiale.

Ziel eines Anreizsystems im Rahmen der Konzernsteuerung ist es, die Entscheidungen von Führungskräften der Konzerneinheiten dahingehend zu beeinflussen, dass die Erreichung der konzernweiten Ziele und die Umsetzung der Konzernpolitik gewährleistet wird¹¹⁵². Es muss folglich die Motivation geschaffen werden, konzernstrategische Entscheidungen auch dezentral zu treffen und gesellschaftseigene Belange den konzernweiten Erfordernissen unterzuordnen¹¹⁵³. Die Veränderung der Anreizgestaltung beeinflusst das kontextorientierte Investitionsverhalten der Tochtergesellschaften, ohne das Aufgabenspektrum und den Informationsstand der Konzernobergesellschaft verändern zu müssen. Die Tochtergesellschaften werden dazu animiert, ihre Investitionsvorhaben am gesamten Konzerninteresse ausrichten und folglich nur solche Investitionsmaßnahmen durchführen, die aus der Perspektive des Gesamtkonzerns sinnvoll sind¹¹⁵⁴. Um dies zu erreichen, muss die Konzernführung ihre Möglichkeiten zur Beeinflussung der Tochtergesellschaften auf jene Phasen des Investitionsprozesses konzentrieren, in denen die Projektinteressen der Tochtergesellschaft am einfachsten im Sinne der Konzernführung beeinflusst werden können. Dies ist insbesondere in der frühen Phase der Projekt- und Ideenentwicklung der Fall. Hier ist es für die Konzernzentrale von Relevanz, dass viele alternative Projektideen entwickelt werden, da mit der Anzahl der Ideen auch die Anzahl der später erfolgreichen Investitionsprojekte steigt. Doch die Tochtergesellschaften werden sich zunächst naturgemäß auf einige wenige, ihre eigenen Ziele widerspiegelnde Vorschläge konzentrieren, um diesen größeren Nachdruck und eine breitere Unterstützung zu sichern. Es stellt sich daher die Frage, welche Elemente eines Anreizsystems geeignet sind, die Interessen der Konzernzentrale in diesem Bereich durchzusetzen?

Ausgangspunkt für eine zielgerichtete Beeinflussung in dieser frühen Phase der Ideengenerierung muss die Vergrößerung der Anzahl der erarbeiteten Projektideen sein. Dies kann auf dem Wege eines Ideenwettbewerbs geschehen, in dessen Rahmen die Tochtergesellschaften aufgefordert werden, ihre Projektideen einschließlich eines Umsetzungskonzeptes bei der Konzernführung vorzustellen, da hierdurch letztlich erst eine Beurteilung des Projektes ermöglicht wird. Allerdings werden die Tochtergesellschaften in der Regel schwerlich von einem solchen Vorgehen überzeugt werden können, da die Entwicklung von Projektideen und die notwendigen vorbereitenden Analysen mit Aufwendungen verbunden sind, die ihr Periodenergebnis belasten und auch zukünftig keinen Nutzen stiften, falls das Projekt nicht weiterverfolgt werden sollte. Aus diesem Grunde muss die Konzernzentrale den Ideenwettbewerb durch zusätzliche Anreize fördern. Hierfür wäre beispielsweise eine Übernahme der im Rahmen der Projektentwicklung geleisteten Aufwendungen in Verbindung mit einem Gehaltsbonus für das Management der Tochtergesellschaften denkbar. Beide Anreize müssten im Nachhinein gewährt werden und in Abhängigkeit davon, ob eine Projektidee dann auch eine konkrete Umsetzung erfährt. Bei dieser Anreizkombination sind die Chancen und Risiken für das Management der Tochtergesellschaft asymmetrisch verteilt. Während die Risiken, die aus nicht durchgeführten Projektideen resultieren, weitestgehend von der Konzernobergesellschaft übernommen

¹¹⁵² Siehe **F. Becker**, Anreizsysteme für Führungskräfte, S. 7.

¹¹⁵³ Siehe dazu auch **U. Gleissner**, Konzernmanagement, S. 188 f., **H. Laux**, Erfolgssteuerung und Organisation, S. 75 und **W. Ossadnik, J. Morlock**, Anreizsysteme für dezentralisierte Unternehmen, S. 4.

¹¹⁵⁴ Siehe auch **U. Lehmann-Grube**, Der Investitionsantrag – Zum Delegationsproblem von Investitionsentscheidungen, S. 8 ff.

werden, profitiert das Management der Tochtergesellschaft bei einer möglichen Projektumsetzung.

Die beschriebene Anreizkombination aus Übernahme von Aufwendungen und Gehaltsbonus führt allerdings nicht nur zu einer größeren Anzahl von Projektideen, sondern hat auch zur Folge, dass das Management der Tochtergesellschaften bestrebt ist, möglichst viele Projekte fortzuführen, um die entsprechenden Boni zu erhalten. Dies kann tendenziell wiederum zu einer Dominanz der Eigeninteressen und folglich zu Überinvestitionen führen, so dass weitere, kanalisierende Anreizkomponenten eingeführt werden müssen, um die aus Konzernsicht sinnvollen Projekte herauszufiltern. Eine solche Anreizkomponente kann darin liegen, die Freigabe eines Investitionsbudgets nicht nur von dem geplanten Erfolg eines Vorhabens abhängig zu machen, sondern auch den Erfolg und die Planerreichung vergangener Investitionsprozesse der betreffenden Tochtergesellschaft dabei mit einzubeziehen. Denn der erwartete Erfolg des Investitionsprojektes ist eine unsichere Größe, bei deren Darstellung durchaus ein Anreiz für das Management der Tochtergesellschaft besteht, manipulierte Informationen über die Projektaussichten zu verwenden und einen möglichen Informationsvorsprung gegenüber der Konzernführung auszunutzen¹¹⁵⁵. Eine ausschließliche Orientierung der Mittelbereitstellung an der erwarteten Rentabilität scheint daher nicht zielführend zu sein. Eine ergänzende Miteinbeziehung von Ergebnissen vergangener Investitionsprojekte verdeutlicht dem Konzernbereichsmanagement hingegen, dass es mit jedem Projekt, das nicht die versprochene Rentabilität erreicht, zukünftige Investitionsmöglichkeiten seiner Tochtergesellschaft und damit die eigenen Verdienstmöglichkeiten negativ beeinflusst. Es ist damit ein Anreiz geschaffen, nur die tatsächlich rentablen Projekte vorzutragen und auf Manipulationen zu verzichten, so dass sich auch die Qualität der Investitionsprojekte gegenüber einer rein quantitativen, zukunftsorientierten Sichtweise durchsetzen kann. Insofern leistet eine solche Anreizgestaltung ihren Beitrag zur Zielharmonisierung zwischen den Konzerninteressen und den Eigeninteressen der Tochtergesellschaften, wobei die weiteren Maßnahmen des Investitionsprozesses bei der Tochtergesellschaft verbleiben und die Muttergesellschaft sich auf eine Investitionskontrolle beschränkt, um den tatsächlich erzielten Erfolg des Projektes bewerten zu können¹¹⁵⁶.

Ein Anreizsystem, das den aufgezeigten Anforderungen und Problemfeldern des föderativen Konzerns entspricht, kann des weiteren so ausgestaltet sein, dass jeder Konzernbereichsmanager zum einen eine Beteiligung am Ist-Erfolg der eigenen genehmigten Investitionen erhält, zum anderen aber auch am Plan-Erfolg der Investitionen der anderen Konzerngesellschaften beteiligt wird, falls diese durchgeführt werden. Damit sind bereichsspezifische und konzernweite Bemessungsgrundlagen in einem Anreizsystem vereint, so dass folglich auch bei knappen finanziellen Ressourcen kein Anreiz zur Manipulation der Investitionsanträge besteht. Kommt es trotzdem zu einer Manipulation und wird eine Investition aufgrund dieser Manipulation genehmigt, muss der verantwortliche Manager auf den Plan-Erfolg aller verdrängten Investitionen verzichten. Er erhält in diesem Fall nur eine Beteiligung am Ist-Erfolg seines Bereiches, der geringer ausfällt als der ihm zugestandene Planerfolg der durch sein Verhalten verdrängten Investitionsalternativen. Von der Manipulation profitieren daher ausschließlich die anderen Konzernbereichsmanager, deren Entlohnung von der Meldung des Plan-Erfolgs der manipulierten Investition abhängig ist. Eine derartige Beeinflussung durch Anreize im Rahmen der Investitionspolitik eines Konzerns bietet somit vielseitige Ansatzmöglichkeiten, die Tochtergesellschaften stärker an die Gesamtziele und -strategien des Konzerns zu binden und gleichzeitig die regionalen und

¹¹⁵⁵ Siehe **P. Ghemawat**, Commitment – The dynamic of strategy, S. 5 ff.

¹¹⁵⁶ Siehe **D. Adam**, Investitionscontrolling, S. 344 ff.

marktspezifischen Gegebenheiten und Erfordernissen der einzelnen Tochtergesellschaften zu berücksichtigen. Dadurch wird auch dem Spannungsfeld von Integration/Einheit und Ausdifferenzierung/Vielfalt im föderativen Konzernverbund Rechnung getragen.

9.4.2.3 Gestaltungsvorschläge für eine investitionsorientierte Aufgabenzuordnung und Konzernstruktur im föderativen Konzernverbund – Die Steuerung von Kommunikation und Information in der Organisation

Ein zweiter Ansatzpunkt zur Ausgestaltung des Investitionsmanagements ist in der Beeinflussung der Aufgabenzuordnung zu sehen. Hierbei soll die Informationsbasis der Konzernobergesellschaft gegenüber den dezentralen Tochtergesellschaften verbessert werden, um der Konzernführung eine objektive Bewertung, Kontrolle und Steuerung des Verhaltens der Tochtergesellschaften zu ermöglichen. Somit zielt eine Veränderung der Aufgabenzuordnung – anders als bei der Umgestaltung des Anreizsystems – nicht auf eine Zielharmonisierung ab, sondern auf den Abbau von bestehenden Informationsasymmetrien. Das übergeordnete Ziel bleibt hingegen erhalten – die Beeinflussung des Investitionsverhaltens der Tochtergesellschaften im Sinne des Gesamtkonzerns auch in ansonsten stark dezentralisierten Konzernen. Es stellt sich somit wiederum die Frage, welche Art der Aufgabengliederung unter diesem Aspekt als sinnvoll erscheint? Grundsätzlich muss die Konzernleitung in den Anfangsphasen des Investitionsprojektes entscheidenden Einfluss nehmen können – also wiederum bei der Ideenentwicklung¹¹⁵⁷. Denn in diesen frühen Phasen des Investitionsmanagements werden grundlegende Hintergrundinformationen erarbeitet, die sich die Tochtergesellschaften für einen ausgeprägten Informationsvorsprung nutzbar machen können. Ein solcher Informationsvorsprung verhindert dann zu einem späteren Zeitpunkt eine kompetente Beurteilung des Vorgangs durch die Konzernführung. Zudem dürfte eine möglichst frühe Beeinflussung mit geringeren Koordinationskosten einhergehen, da das Interesse der Tochtergesellschaften an einzelnen Vorgängen und damit die Tendenz, Informationsvorsprünge aufzubauen, noch relativ gering ist. Eine starke Einflussnahme der Konzernführung im Rahmen der Grundlagenforschung ist diesbezüglich eine praktikable Möglichkeit¹¹⁵⁸, die sich auch mit den empirischen Erkenntnissen dieser Arbeit deckt. Darüber hinaus bietet es sich an, für einzelne Tochtergesellschaften Ansprechstellen in der Konzernzentrale einzurichten, die so über Projektideen informiert werden und ihrerseits den Tochtergesellschaften beratend zur Seite stehen. Ein konzernweites System der Job Rotation ist allerdings zwingende Voraussetzung für diese Form der Arbeitszuordnung, da die zentralen Ansprechstellen Erfahrungen und Kenntnisse über die regionalen und marktspezifischen Gegebenheiten einer jeden Tochtergesellschaft benötigen.

Um auch über die Vorleistungen zur Investitionsvorbereitung eine bessere Kontrolle zu erhalten, kann die Konzernführung Mitarbeiter der zentralen Ansprechstellen für ausgewählte Projekte in die dezentralen Projektteams entsenden und einen Projektbericht erstellen lassen, der als Basis für eine zentrale Entscheidung über die Durchführung des Projektes dient. So wird das Risiko verringert, dass die Konzernführung aufgrund mangelnder oder fehlerhafter Informationen über die Durchführung eines unrentablen Investitionsprojektes entscheidet. Darüber hinaus kann ein Mitarbeiter der Konzernführung das Investitionsprojekt im Rahmen

¹¹⁵⁷ Dies gelingt beispielsweise durch die Ziel- und Strategiebildung im Gegenstromverfahren. Vgl. dazu **Kapitel 9.2.2** dieser Arbeit.

¹¹⁵⁸ Siehe dazu wiederum die empirischen Befunde in **Kapitel 9.2.3.1** dieser Arbeit.

einer Betreuungs- und Controllingfunktion auch in der Realisierungsphase überwachen, um die Einhaltung der Projektziele zu garantieren und gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen zu initiieren. Ein solches begleitendes Controlling dient zugleich als Grundlage für die eigentliche Projektkontrolle der Konzernführung nach Projektabschluss. Diese Einbindung der Konzernobergesellschaft in die frühen Phasen des Investitionsmanagements ermöglicht eine Verbesserung des Informationsstandes bei vergleichsweise geringem Abstimmungsaufwand und folglich unter Begrenzung der anfallenden Koordinationskosten.

9.4.3 Grundlegende Ansatzpunkte einer Führungsphilosophie im föderativen Konzernverbund

Die Führungsprozesse eines föderativen Konzerns müssen ihrerseits die dargestellten Spannungsfelder von Einheit und Vielfalt bzw. Zentralisation und Dezentralisation berücksichtigen und somit scheinbaren Widersprüchen Rechnung tragen. Darüber hinaus gilt es, die Eigeninteressen der unterschiedlichen Konzerngesellschaften den Gesamtkonzerninteressen unterzuordnen und das Verhalten der Führungsorgane der Tochtergesellschaften im Sinne des Gesamtkonzerns zu beeinflussen, so dass auch bei stark dezentral ausgeprägten Konzernstrukturen ein Mindestmaß an Einheitlichkeit und Integration gewährleistet wird. Diese Problemstellungen erfordern ein Führungsverständnis, das nicht in standardisierter und verallgemeinernder Weise an den Extremalausprägungen Zentralisation und Dezentralisation bzw. Integration und Ausdifferenzierung ansetzt, sondern individuell und situationsbedingt auf jede einzelne Konzernfunktion oder Tochtergesellschaft zugeschnitten ist. Damit steht nicht mehr der Konzern als Ganzes im Fokus der Managementprozesse, sondern ausgewählte Funktionen und Konzerneinheiten, die aufgrund einer strategischen Verwandtschaft oder ihrer Bedeutung und Aufgabe für den Gesamtkonzern als homogener Teilkonzern begriffen werden, dem dann eine abgestimmte und individuelle Führungsstruktur zugrunde gelegt wird. Des Weiteren kann das föderative Grundprinzip dadurch gestärkt werden, dass die Verbundmitglieder keine Autarkie besitzen, sondern hinsichtlich strategischer Ressourcen in ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis gesetzt werden, das eine gegenseitige Kooperation erzwingt. Gleichzeitig entstehen dabei allerdings Interdependenzen, die auch die Autonomie der Tochtergesellschaften einschränken, so dass sich eine solche Vorgehensweise bei verwandten Konzerneinheiten desselben Teilkonzerns anbietet, nicht aber zwischen den strategisch meist unverwandten Obergesellschaften der Teilkonzerne. Die Aufgabe von Flexibilität und Autonomie zugunsten von Synergie- und Verbundeffekten entfaltet darüber hinaus bei solchen Konzerneinheiten ihre Wirkung, die nicht der Dynamik und Komplexität eines konzernexternen Wettbewerbsumfeldes unterliegen. Folglich bietet sich ein Aufbau von synergiewirksamen Interdependenzen vor allem bei markt- und wettbewerbsunabhängigen Funktionen und Konzerneinheiten an.

Der Problematik der Agency-costs und der Eindämmung der Eigeninteressen und Verselbstständigungstendenzen der Tochtergesellschaften kann nur durch ein konzernadäquates Investitionsmanagement Rechnung getragen werden. Es muss folglich die Motivation geschaffen werden, konzerngerechte Entscheidungen auch dezentral zu treffen und gesellschaftseigene Belange den konzernweiten Erfordernissen unterzuordnen. Dies erfordert ein Anreizsystem, das die Interessen der Führungsgremien der einzelnen Konzerneinheiten in den Dienst des Gesamtkonzerns stellt, indem die Entlohnung des Bereichsmanagements mit der Entwicklung des Gesamtkonzerns verbunden wird. Dadurch wird bewirkt, dass auf der Ebene der Tochtergesellschaften existierende Wissensvorsprünge

und Fachkenntnisse im Rahmen des Investitionsmanagements nicht dazu eingesetzt werden, um eigene, gesellschaftsspezifische Ziele und Interessen auch zum Nachteil der Konzernführung und des Gesamtkonzerns durchzusetzen. Die Tochtergesellschaften werden dazu animiert, ihre Investitionsvorhaben am gesamten Konzerninteresse ausrichten und folglich nur solche Investitionsmaßnahmen durchführen, die aus der Perspektive des Gesamtkonzerns sinnvoll sind und die knappen Ressourcen konzernwertmaximierend einsetzen.

Eine föderative Führungsphilosophie wird folglich dadurch gekennzeichnet, dass sie führungsrelevante Vorgehensweisen individuell und situationsbedingt an der Bedeutung und Funktion der einzelnen Konzerngesellschaften ausrichtet und die Konzerneinheiten durch eine integrative Gestaltung und Steuerung von Kontextfaktoren im Sinne der Interessen des Gesamtkonzerns beeinflusst. Standardisierte und konzernweite Managementpraktiken, die uneingeschränkt und unmodifiziert auf alle Konzerneinheiten Anwendung finden, sind aufgrund der vorherrschenden Internationalität, Diversität und Komplexität eines Konzernverbundes dagegen wenig zielführend.

Bedeutung und Funktion der Tochtergesellschaft bestimmen damit den Grad von Ausdifferenzierung und Integration des angewandten Management- und Führungssystems, so dass in einem Konzernverbund auch mehrere, aufgrund ihrer Intentionen und des Grades der Zentralität gegenläufige Führungssysteme vorzufinden sind. Diese Feststellung bildet den Kernaspekt einer Führungsphilosophie im föderativen Konzernverbund.

10 Die Formulierung einer Theorie der Konzerne – Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und Ausblick

In den vorhergehenden Abschnitten wurden die unterschiedlichsten Konzernierungsaspekte aufgezeigt, die in ihrer Gesamtheit zu einer mehrdimensionalen und ganzheitlichen Erfassung und Abbildung des Untersuchungsobjektes sowie einer Ordnung und Klassifizierung unterschiedlicher Konzerntypen beitragen. Gleichzeitig liefern sie damit die Grundlage für Ansätze zu einer weiterführenden, explorativen oder präskriptiven „Theorie der Konzerne“. Nachfolgend sollen daher auf der Basis der Erkenntnisse dieser Untersuchung konstituierende Bausteine von Theorieansätzen zum Untersuchungsobjekt „Konzern“ formuliert werden, die ausgewählte Konzernierungsaspekte explorativ und präskriptiv erfassen. Dabei gilt es auch zu hinterfragen, inwieweit die Formulierung einer geschlossenen und umfassenden Konzerntheorie sinnvoll und möglich ist bzw. ab welcher Spezifikationsebene nur noch situationsbedingte, konzernindividuelle Aussagen getroffen werden können (10.1). Daneben werden noch einmal die markantesten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst, die den Status-quo der Konzernrealität in allen tangierten Konzernierungsaspekten widerspiegeln (10.2). In einem abschließenden Ausblick werden Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten zum Erkenntnisobjekt Konzern vorgestellt (10.3).

10.1 Explorative und präskriptive Theorieansätze und -bausteine zum Untersuchungsobjekt „Konzern“

Die vorhergehenden Untersuchungen haben die Komplexität und Vielschichtigkeit des ökonomischen oder – besser gesagt – ökonomisch-organisatorischen Phänomens „Konzern“ aufgezeigt. Durch die empirischen Erkenntnisse konnten acht Konzerntypen nachgewiesen werden, die sich durch ihre spezifische instrumentale Konzernorganisation unterscheiden lassen. Folglich kann hier auch von einer deskriptiven Theoriebildung gesprochen werden, die das Untersuchungsobjekt „Konzern“ anhand des Grades der Zentralität/Dezentralität der beiden dargestellten Führungsdimensionen zu beschreiben und zu ordnen vermag. Die Existenz unterschiedlicher Konzerntypen legt allerdings die Vermutung nahe, dass explorative und präskriptive Theorieansätze zum Untersuchungsobjekt nur bis zu einem bestimmten Detaillierungsgrad sinnvoll erscheinen; alle darüber hinausgehenden Erklärungsansätze müssen sich auf ein ausgewähltes Konzernunternehmen und die auf dieses einwirkenden, situationsbedingten Einflussparameter stützen. Daher stellt sich zwangsläufig die Frage, inwieweit überhaupt generelle und abstrahierte Bausteine einer Theorie der Konzerne identifiziert werden können, die auch ohne Kenntnis konzernspezifischer und situationsbedingter Sachverhalte eine umfassende Gültigkeit besitzen. Aufgrund der vielseitigen und komplexen Ausprägungs- und Erscheinungsformen des Erkenntnisobjektes Konzern sowie der diversen Einflussparameter und Interessensgruppen, die auf das Erkenntnisobjekt einwirken, bietet es sich dementsprechend an, nicht den Konzern als Ganzes mit allen tangierten Konzernierungsmerkmalen als Ausgangspunkt einer Theorieformulierung zu wählen, sondern ausgewählte, repräsentative Konzernierungsaspekte von grundlegender Bedeutung, die eine gewisse Unabhängigkeit von einzelnen, spezifischen Einflussparametern des Konzernverbunds aufweisen und grundsätzliche Konzernierungsmechanismen verdeutlichen. Nur auf diese Weise wird ein Abstraktionsniveau erreicht, das konstituierende und allgemeingültige Zusammenhänge zu erfassen und zu erklären vermag.

Eine erste Hypothese lässt sich aus den Erkenntnissen zur Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation ableiten. So stellt sich die Ausgestaltung der instrumentalen

Organisations- und Führungsstruktur einerseits als charakteristisches und klassifizierendes Wesensmerkmal des Konzerns und andererseits als originärer Beitrag der Konzernführung zur Konzerterwertmaximierung und damit als Existenzberechtigung einer übergeordneten Konzernleitung sowie der „Organisationsform Konzern“ dar. Die Leistung der Konzernzentrale spiegelt sich folglich in der effektiven Zuordnung von zentralen und dezentralen Entscheidungskompetenzen wider, die ihrerseits von der Bedeutung und Aufgabe der einzelnen Tochtergesellschaften im Konzernverbund abhängen. Bei diesen Führungsentscheidungen stellt sich stets die Frage, ob eine Zentralisierung der jeweiligen Funktion und die Gewährleistung von Verbundeffekten anzustreben ist oder ob eine dezentrale Kompetenzzuordnung und die damit verbundene Flexibilitätsorientierung zu präferieren ist? So führt eine Nutzung von Verbundeffekten aber andererseits nicht nur zu sogenannten Inflexibilitätskosten, sondern auch zu Koordinierungs- und Kompromisskosten. Inflexibilitätskosten kommen darin zum Ausdruck, dass durch synergierrelevante Interdependenzen eine Reaktion der Tochtergesellschaften auf Gefahren und Gelegenheiten des Wettbewerbsumfelds bzw. auf Wettbewerbsmaßnahmen der Konkurrenten erschwert wird. Im Extremfall werden unrentable Tochtergesellschaften zu einem konzerntaktischen Verbleib in ihrem Marktsegment gezwungen, da gemeinsame Wertschöpfungsaktivitäten erst mühsam entflochten werden müssen. Koordinierungskosten entstehen durch die gemeinsame Durchführung einer Konzernaktivität, denn die angestrebten Interdependenzen sind konsequenterweise mit einem Komplexitätszuwachs der Führungstätigkeiten verbunden. Kompromisskosten werden hingegen dadurch verursacht, dass interdependente Wertschöpfungsaktivitäten auf anderen Stufen der Wertschöpfungskette suboptimale Lösungen hervorrufen, da einzelne Konzerngesellschaften die interdependenten Tätigkeiten nun nicht mehr nur für den speziellen Zuschnitt ihres eigenen Wettbewerbsumfeldes ausüben, sondern für den Gesamtkonzern und somit für eine Vielzahl von unterschiedlichen Markt- und Wettbewerbssituationen. Diese drei Kostenaspekte, die als negative Auswirkungen der Nutzung von Verbundeffekten zu begreifen sind, können folglich als „Komplexitätskosten der Organisation“ charakterisiert werden.

$$\Sigma \text{ Komplexitätskosten der Organisation} = \Sigma \text{ Koordinationskosten der Organisation} + \Sigma \text{ Kompromisskosten der Organisation} + \Sigma \text{ Inflexibilitätskosten der Organisation}$$

Die Kostenaspekte müssen folglich dem Nutzen der Verbundeffekte der Konzernorganisation gegenübergestellt werden. Eine zentrale, synergieorientierte Organisations- und Führungsstruktur scheint daher nur unter der nachfolgenden Voraussetzung sinnvoll:

$$\Sigma \text{ Nutzen der Verbundeffekte} > \Sigma \text{ Komplexitätskosten der Organisation}$$

Jede organisations- und führungsstrukturelle Maßnahme – und damit die Entscheidung über eine zentrale oder dezentrale Kompetenzverteilung – muss sowohl hinsichtlich der erzielten Verbundeffekte als auch hinsichtlich der verursachten Komplexitätskosten bewertet werden, denn eine Maßnahme zur Beeinflussung der Verbundeffekte hat unter Umständen auch eine gegenteilige Wirkung auf die Komplexitätskosten der Konzernorganisation.

$$\Delta \Sigma \text{ Nutzen der Verbundeffekte} > \Delta \Sigma \text{ Komplexitätskosten der Organisation}$$

Daraus kann letztendlich gefolgert werden, dass die maximale Größe der Konzernorganisation im Rahmen eines Konzernwachstums dort erreicht ist, wo langfristig der Konzernwert gleich der Summe der Unternehmenswerte nicht konzernierter Unternehmungen ist, was durch ein überproportionales Anwachsen der Komplexitätskosten im Vergleich zu dem Nutzen der Verbundeffekte bewirkt wird. Oder anders formuliert: Ein hoher Zentralisationsgrad im Konzern verursacht hohe Komplexitätskosten, insbesondere Koordinationskosten, so dass mit der einhergehenden Zunahme der Einzelunternehmensaffinität des Konzerns die maximal steuerbare Konzerngröße sinkt. Mit steigender Dezentralisierung und Marktaffinität nimmt demgegenüber auch die maximal durch die Konzernführung handhabbare Größe des Konzernverbunds zu. Doch mit zunehmender Marktaffinität wird andererseits ein Zustand erreicht werden, bei dem die Komplexitätskosten der Organisation zwar sehr gering ausfallen, aufgrund der Verschiedenheit der einzelnen Konzerngesellschaften aber auch keine Verbundeffekte mehr erzielbar sind. Damit geht gleichzeitig ebenfalls die konstituierende und existentielle „Minimalanforderung“ einer Konzernorganisation verloren – die einheitliche, koordinative und integrative Leitung ökonomischer Aktivitäten unter gesamtkonzernwertmaximierenden Aspekten durch eine übergeordnete Konzernführung. Dies führt in letzter Konsequenz dazu, dass sich „Kosten“ im Sinne von entgangenen Nutzen aus zerstörten oder unberücksichtigten Synergiepotentialen einstellen und dass schließlich die Aufwendungen für das bloße formale Aufrechterhalten der Organisation durch keine aus der Organisation resultierenden Nutzeneffekte mehr gerechtfertigt werden, die Konzernleitung also im Rahmen ihrer koordinativen Führungsfunktion keinen Beitrag mehr zur Steigerung des Konzernwertes beisteuern kann und somit überflüssig wird. Die Aufrechterhaltung einer formgebenden, integrativen Organisationsstruktur ist vor diesem Hintergrund nicht mehr ökonomisch rational begründbar und es stellt sich eine rein marktliche Koordination der vormals hierarchisch organisierten ökonomischen Aktivitäten/Funktionen ein.

Die Organisationsform „Konzern“ kann somit als pendelartiges Streben nach einem Organisationszustand charakterisiert werden, in dem die Höhe der Komplexitätskosten der Organisation und der erzielte Nutzen aus den Verbundeffekten der gewählten Organisationsform in einem optimalen Verhältnis zueinander stehen. Die Pendelbewegung findet dabei stets auf dem Kontinuum von dezentralen, marktlichen und zentralen, hierarchischen Strukturen statt, so dass einerseits ein Mindestmaß an zentraler hierarchischer Leitung erforderlich ist, um Verbundeffekte überhaupt erst entstehen zu lassen, andererseits aber stets darauf geachtet werden muss, dass der Grad der Zentralität nicht zu hoch bemessen wird, da ansonsten der Nutzen aus den Verbundeffekten durch die gleichzeitig mit dem Grad der Zentralität ansteigenden Komplexitätskosten der Organisation aufgezehrt wird.

$$\text{Grad der Zentralität der Organisation} = \frac{\text{Verbundeffekte der Organisation}}{\text{Komplexitätskosten der Organisation}} \rightarrow \text{max!}$$

Mit diesem Zusammenhang lässt sich aus organisationstheoretischer Sicht die Ausgestaltung einzelner Konzernfunktionen und konzerninterner Führungsbeziehungen der instrumentalen Konzernorganisation grundsätzlich überprüfen und erklären; weiterführende Erklärungen diesbezüglich müssen zwingend situationsbedingt und konzernindividuell erarbeitet werden, da diese unter anderem von der Gewichtung und konkreten Messung der Verbundeffekte und Komplexitätskosten abhängen. Dazu bedarf es aber auch weitergehender Kenntnisse bezüglich der Branche, Größe und Diversität des Konzerns sowie der bestehenden

Interdependenzen und der strategischen Bedeutung der daran beteiligten Tochtergesellschaften und Funktionen.

Ein zweiter, übergeordneter und allgemeingültiger Theorieansatz erklärt den grundsätzlichen Vorgang der Konzernierung. Er basiert auf den Erkenntnissen der Kapitel 4 bis 8 dieser Untersuchung und stellt einen Zusammenhang zu den vorhergehenden Feststellungen zur Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation her. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine abstrahierte Betrachtung der Gründung bzw. des Erwerbs rechtlich selbstständiger Gesellschaften im Zuge der Konzernbildung und -entwicklung, wenn vorausgesetzt wird, dass eine Konzernierung aufgrund bzw. unter den Prämissen von Shareholder-Value-Interessen durchgeführt wird – und nicht aufgrund der bereits dargestellten individuellen Interessen des Managements, die in vielen Fällen nicht konform gehen mit den Interessen der Shareholder¹¹⁵⁹. Unter dieser Voraussetzung setzt sich das Zielsystem eines Konzernverbunds – wie im Verlauf dieser Untersuchung bereits verdeutlicht wurde – aus betriebswirtschaftlichen, sozio-kulturellen, organisatorischen, gesellschafts- und steuerrechtlichen Zielparametern und Einflussvariablen zusammen. So sind vor diesem Hintergrund die Komplexitätskosten wiederum als Kosten der „Organisationsform Konzern“ und somit als Inflexibilitäts-, Koordinations- und Kompromisskosten zu verstehen, die sich negativ auf den Grad der Zielerreichung der Konzernziele auswirken. Die Verbundeffekte sind demgegenüber als Nutzen der Konzernorganisation im Sinne eines positiven Beitrags zur Zielerreichung der Konzernziele zu bewerten. Damit kommt es aus ökonomisch-rationaler Sicht zu einer Konzernierung, wenn gilt:

$$\frac{\sum \text{Nutzen der Organisationsform Konzern in Bezug auf die Zielerreichung}}{\sum \text{Kosten der Organisationsform Konzern in Bezug auf die Zielerreichung}} > 1$$

Würde der Quotient aus Konzernnutzen und Konzernkosten gleich 1 lauten bzw. die Differenz der beiden Größen null ergeben, wäre eine Konzernbildung aus ökonomischer Sicht nicht rational, da durch sie keine Verbesserung gegenüber der Ausgangssituation bzw. kein positiver Zielbeitrag im Rahmen einer Konzernwertgenerierung erreicht werden könnte. Nur wenn die Summe aller Nutzen, die von der „Organisationsform Konzern“ auf die Zielerreichung ausgehen, größer ist als die Summe aller Komplexitätskosten der „Organisationsform Konzern“, rechtfertigt dies eine Konzernierung gegenüber alternativen Organisationsmöglichkeiten im Einheitsunternehmen oder am freien Markt.

Um eine möglichst zieloptimale Konzernorganisation zu gewährleisten, muss eine Erhöhung der Nutzeneffekte oder aber eine Reduzierung der Komplexitätskosten angestrebt werden, die sich jeweils im Grad der Zielerreichung der betriebswirtschaftlichen, sozio-kulturellen, organisatorischen, gesellschafts- und steuerrechtlichen Konzernziele widerspiegeln.

$$\sum \text{Nutzeneffekte der Konzernorganisation} = \sum_{i=1}^n \mathbf{B}_i + \sum_{i=1}^n \mathbf{S}_i + \sum_{i=1}^n \mathbf{R}_i + \sum_{i=1}^n \mathbf{K}_i + \sum_{i=1}^n \mathbf{O}_i$$

$$\sum \text{Komplexitätskosten der Konzernorganisation} = \sum_{j=1}^n \mathbf{B}_j + \sum_{j=1}^n \mathbf{S}_j + \sum_{j=1}^n \mathbf{R}_j + \sum_{j=1}^n \mathbf{K}_j + \sum_{j=1}^n \mathbf{O}_j$$

¹¹⁵⁹ Vgl. dazu z. B. **Kapitel 5.2.3.4** dieser Arbeit.

mit **B_i**; **B_j** als betriebswirtschaftliche Parameter, **S_i**; **S_j** als steuerrechtliche Parameter, **R_i**; **R_j** als gesellschaftsrechtliche Parameter, **K_i**; **K_j** als sozio-kulturelle Parameter und **O_i**; **O_j** als organisatorische Parameter.

Unter die fünf genannten Zielparameter lassen sich alle weiteren Unterziele einer Konzernierung subsumieren; somit müssen bei einer Konzernierungsentscheidung alle fünf Zielparameter hinsichtlich einer möglichen positiven bzw. negativen Beeinflussung durch die Konzernierung bzw. hinsichtlich bestehender Zielinterdependenzen untersucht werden. Folglich muss es immer dann zu einer rational nachvollziehbaren Konzernierung kommen, wenn das erzielbare Verhältnis zwischen Nutzeneffekten und Komplexitätskosten der „Organisationsform Konzern“ unter Berücksichtigung der verschiedenen Einflussgrößen der Zielfunktionen zugunsten der Nutzeneffekte ausfällt:

$$\Delta \sum_{i=1}^n \mathbf{B}_i + \Delta \sum_{i=1}^n \mathbf{S}_i + \Delta \sum_{i=1}^n \mathbf{R}_i + \Delta \sum_{i=1}^n \mathbf{K}_i + \Delta \sum_{i=1}^n \mathbf{O}_i > \Delta \sum_{j=1}^n \mathbf{B}_j + \Delta \sum_{j=1}^n \mathbf{S}_j + \Delta \sum_{j=1}^n \mathbf{R}_j + \Delta \sum_{j=1}^n \mathbf{K}_j + \Delta \sum_{j=1}^n \mathbf{O}_j$$

Bei diesem zieloptimalen Zustand kann es sich aber nur um eine begrenzte Momentaufnahme handeln. Im Rahmen der fortschreitenden Dynamik und Komplexität der Märkte, der Globalisierung der Geschäftsaktivitäten, der zunehmenden Geschwindigkeit technischer Entwicklungen und Innovationen sowie der Veränderung politischer, sozialer, kultureller, gesellschafts- und steuerrechtlicher Gegebenheiten ist es nur eine Frage der Zeit, bis sich der zieloptimale Zustand der einzelnen Zielparameter nachteilig verändert, so dass die neuen betriebswirtschaftlichen oder rechtlichen Ausgangssituationen in einem ersten Schritt eine Strategieanpassung erfordern. Dieser steht zunächst aber noch eine Organisationsstruktur gegenüber, die aus dem vormals zieloptimalen Zustand resultiert. Dies führt unter Umständen zur Auflösung oder Veräußerung bestimmter Konzernteile/Funktionen, die am stärksten dem Einfluss der veränderten Umweltbedingungen unterliegen und damit zur Abschwächung bzw. zur Auflösung bestimmter Einflussgrößen. Daneben kommt es zu weiteren Strukturmaßnahmen, die zwar die Funktionen im Konzernverbund erhalten, aber äußerlich-rechtliche bzw. aufbau- und ablaufstrukturelle Organisationsanpassungen mit sich bringen. Folglich werden letztendlich wiederum organisatorische Maßnahmen als Antwort auf die Veränderung der Umweltbedingungen und die damit verbundene Strategieanpassung gewählt, um die zieloptimale Neuausrichtung aller Einflussparameter zu gewährleisten. Die organisatorischen Anpassungsmaßnahmen kommen dann wieder in Veränderungen der instrumentalen Organisationsstruktur und dem darin festgelegten Grad der Zentralisation/Dezentralisation zum Ausdruck und müssen solange betrieben werden, bis eine Organisationsstruktur geschaffen ist, die den geänderten Umweltbedingungen und den daraus resultierenden Zielen und Strategien entspricht¹¹⁶⁰. Gleichzeitig wird damit aber auch das Verhältnis zwischen Nutzeneffekten und Komplexitätskosten der „Organisationsform Konzern“ beeinflusst und verändert, so dass von der Erreichung eines zieloptimalen Zustands ausgegangen werden kann, wenn auch das Verhältnis von Nutzeneffekten und Komplexitätskosten der Organisation wieder optimal ist. Aus den Erkenntnissen der beiden aufgezeigten explorativen Theorieansätze lässt sich daher abschließend die nachfolgende Hypothese formulieren:

¹¹⁶⁰ Hierbei wird, wie bereits in **Kapitel 4.2.2** ausführlich dargestellt, ein gegenseitiges Anpassungsverhalten von Strategie und Struktur unterstellt.

Die Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation kommt in der Höhe der Verbundeffekte und der Komplexitätskosten der „Organisationsform Konzern“ zum Ausdruck. Gleichzeitig kann die Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation als eigentlicher Einflussparameter auf den Grad der Zielerreichung der Konzernziele identifiziert werden, da in dieser alle relevanten Anforderungen der internen und externen Konzernumwelten durch entsprechende Strukturausprägungen verarbeitet werden und durch die Art und Weise dieses Vorgangs wiederum direkte Auswirkungen auf die Höhe der Verbundeffekte und Organisationskosten entstehen. Somit beeinflussen die Parameter „Verbundeffekte“ und Komplexitätskosten letztendlich den Grad der Zielerreichung der diversen Zielkategorien des Konzerns. Stehen Verbundeffekte und Komplexitätskosten demnach in einem optimalen Verhältnis zueinander, ist gleichzeitig auch der höchste Grad der Zielerreichung im Konzern erreicht – und damit konsequenterweise auch die Maximierung des Konzernwertes¹¹⁶¹, da die in diesem organisatorischen Zustand erreichte Effizienz ökonomischer Aktivitäten weder im Einheitsunternehmen noch am freien Markt erzielbar ist und somit den „Mehrwert“ der „Organisationsform Konzern“ widerspiegelt.

So kann abschließend festgehalten werden, dass sich sehr wohl konstituierende Bausteine und Ansätze einer integrativen, betriebswirtschaftlichen Konzerntheorie aufzeigen lassen. Die instrumentale Konzernorganisation sowie die damit verbundenen Führungsstrukturen stellen das charakterisierende Wesensmerkmal jedes Konzerns dar und bilden den Grundstein für einen deskriptiven, klassifizierenden Theorieansatz im Sinne einer Ordnungssystematik für das Untersuchungsobjekt Konzern. Darüber hinaus verursacht der Grad der Zentralität/Dezentralität Verbundeffekte und Komplexitätskosten, so dass die Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation immer im Zusammenhang mit diesen Nutzen- und Kostenaspekten bewertet werden muss. Damit wird ein Ansatz für eine explorative Theorie der instrumentalen Konzerngestaltung geliefert.

Der Vorgang der Konzernierung selbst kann ebenfalls durch einen explorativen Theorieansatz erfasst werden, wenn Verbundeffekte und Komplexitätskosten in Relation zu den unterschiedlichen Konzernzielen gesetzt werden und der jeweilige Zielerreichungsgrad im Zusammenhang mit der „Organisationsform Konzern“ untersucht wird. Dabei sind betriebswirtschaftliche, organisatorische, sozio-kulturelle, gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen, die in Zielen, Strategien, äußerlich-rechtlichen und inneren, instrumentalen Organisationsstrukturen zum Ausdruck kommen und somit konstituierende Bausteine eines Theorieansatzes darstellen. Aus diesen Zusammenhängen ergibt sich schließlich eine direkte Beziehung zwischen dem Zielerreichungsgrad der Konzernziele und der Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation.

Diese grundlegenden Theorieansätze verdeutlichen aber auch, dass eine vollständig entwickelte, geschlossene Theorie der Konzerne dem überaus komplexen und dynamischen Gebilde „Konzern“ nicht gerecht werden würde. Stattdessen müssen die verschiedenen Ansatzpunkte und Konzernierungsaspekte nebeneinander dargestellt und Interdependenzen, Gestaltungsvarianten, Vorgehensweisen und Führungsinstrumente im Rahmen einer Konzernbildung und Konzernentwicklung aufgezeigt und verdichtet werden sowie durch eine vordringende Untersuchung diverser Teilausschnitte die Komplexität schrittweise beleuchtet und die komplizierten Bedingungsgefüge sichtbar gemacht werden. Dadurch wird gleichzeitig auch ersichtlich, dass ein präskriptiver Ansatz zu einer Theorie der Konzerne weder sinnvoll noch konzerngerecht formuliert werden kann, da das Untersuchungsobjekt von zu vielen

¹¹⁶¹ Die allgemeinen Konzernziele werden als operationalisierte Unterziele des abstrakten Oberziels „Konzernwertmaximierung“ verstanden. Siehe dazu die Feststellungen in **Kapitel 4.4.1** dieser Arbeit.

verschiedenen und komplexen, vorhersehbaren und unvorhersehbaren Einflussparametern abhängt. Deren Veränderungen sind in ihrer Gesamtheit aber kaum abschätzbar, so dass auch die entsprechenden Auswirkungen auf die Entwicklung des Konzernverbunds nicht vorherzusagen sind.

Die vorliegende Arbeit liefert vor diesem Hintergrund folglich eine Darstellung von deskriptiven und explorativen Ansätzen zur Erfassung der Konzernexistenz und Konzerngestaltung, die die Komplexität von Konzernstrukturen auf einem bestimmten Abstraktionsniveau zu ordnen und zu durchblicken hilft.

10.2 Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse

Das erste Kapitel dieser Untersuchung zeigt den Mangel einer konzernspezifischen Organisations- und Führungslehre sowie die Dominanz gesellschafts- und steuerrechtlicher Gesichtspunkte bei der Untersuchung konzernrelevanter Fragestellungen auf. Daraus resultiert das Ziel dieser Arbeit, einen Beitrag zu einer interdisziplinären und integrativen Betrachtung betriebswirtschaftlicher, organisationsstruktureller sowie gesellschafts- und steuerrechtlicher Aspekte der Konzernierung zu leisten, um Anhaltspunkte für eine deskriptive, explorative oder sogar präskriptive Theorie der deutschen, international tätigen Großunternehmen in Form von Kapitalgesellschaftskonzernen zu erarbeiten. Um diese Zielsetzung zu erreichen, ist eine spezifizierende Klassifizierung und Typisierung der in der Realität empirisch vorzufindenden Ausprägungen der Unternehmungsform „Konzern“ erforderlich. Eine solche Kategorisierung kommt in der Frage nach der Gestaltung von „Einheit“ und „Vielfalt“ im Konzernverbund zum Ausdruck, die sich auch mit den Begriffspaaren „Integration oder Ausdifferenzierung“ bzw. „Zentralisation oder Dezentralisation“ umschreiben lässt. Denn hinter dieser Sichtweise verbirgt sich die Auffassung, dass das Organisationskonstrukt des Konzerns einen Mehrwert generieren muss, der es gegenüber dem Einheitsunternehmen bzw. der Transaktion am freien Markt rechtfertigt. Dieser Mehrwert kann letztendlich aber nur durch die optimale Ausgestaltung der kompetenzzuweisenden Konzernführungs- und -organisationsstrukturen zwischen Konzernobergesellschaft und Tochtergesellschaften entstehen und drückt folglich den Wertbeitrag aus, den die Konzernführung als Repräsentant der einheitlichen Leitung zum Konzernverbund beisteuert. Somit liegt dieser Untersuchung das Verständnis zugrunde, dass das charakteristische Wesensmerkmal des Konzerns in seiner besondere Organisations- und Verbundform zu sehen ist, da diese ihrerseits Strategien, Ziele und Umfeldbedingungen des Konzernverbundes in ihren Ausprägungen widerspiegelt. Konsequenterweise stellen damit die spezifische Organisations- und Verbundform des Konzerns sowie die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen den grundlegenden Ansatzpunkt für weiterführende Klassifizierungen des Untersuchungsobjektes dar¹¹⁶².

Ein erster Arbeitsschritt unternimmt dementsprechend eine Kategorisierung in Konzerne und Nicht-Konzerne¹¹⁶³. Ausgehend von der Identifikation des Konzerns als vertraglicher bzw. auf Kapitalbeteiligungen basierender Zusammenschluss von Unternehmen derselben bzw. nachgelagerter Wertschöpfungsstufen benennt die Legaldefinition des § 18 AktG drei wesentliche Charakteristika des Konzerns:

1. Zusammenfassung mehrerer, rechtlich selbstständiger Unternehmen,
2. die einheitliche Leitung der miteinander verbundenen Unternehmen sowie
3. den Bestand der rechtlichen Selbstständigkeit der verbundenen Unternehmen.

¹¹⁶² Siehe hierzu die **Kapitel 1.1 und 1.2** dieser Arbeit.

¹¹⁶³ Vgl. vertiefend **Kapitel 2** dieser Arbeit.

Die Rechtswissenschaft stellt damit die rechtliche Vielfalt der Konzerngestaltung und die davon ausgehenden juristischen Konsequenzen in den Vordergrund.

Im Gegensatz dazu versteht die Betriebswirtschaftslehre den Konzern als wirtschaftliche Einheit und behandelt überwiegend die besondere Problematik des komplexen Gebildes „Konzern“ mit all seinen internen Verflechtungen. Dementsprechend verweisen die betriebswirtschaftlichen Definitionen auf zwei zentrale Aspekte des Konzernphänomens: Die rechtliche Eigenständigkeit der Tochtergesellschaften bei gleichzeitiger wirtschaftlicher Einheit des gesamten Konzernverbunds. Ausschlaggebend für die betriebswirtschaftliche Abgrenzung des Konzernbegriffs zu den alternativen Zusammenschlussformen von Unternehmen ist folglich die Festlegung eines Mindestmaßes an einheitlicher Leitung, das sich in der Ansiedlung entsprechender Führungsaufgaben auf der Ebene der Konzernobergesellschaft sowie unterstützender, integrativer Führungsinstrumente widerspiegelt. Konzerne können folglich als Zwischenformen zwischen Einzelunternehmung und Markt charakterisiert werden und nehmen somit eine intermediäre Position zwischen einer rein marktorientierten und einer rein hierarchischen Organisationsform ökonomischer Aktivitäten ein.

Zur institutionellen Konzernorganisation¹¹⁶⁴ sowie ihrer Entstehung, Entwicklung und ihren einzelnen Ausprägungen kann festgehalten werden, dass zum Zeitpunkt der Konzernentstehung („Gründungsakt“) Neugründungen und Umstrukturierungen von Unternehmen dominierten, während hingegen das bevorzugte Konzernwachstum als externes Wachstum durch Beteiligungserwerb erfolgt. Neugründungen und vor allem Umstrukturierungen spielen keine nennenswerte Rolle mehr.

Durch die Verbindung einzelner Aufgaben mit den ausführenden Stellen entstehen jene Funktionen, in die sich ein Konzern organisatorisch gliedert. Aus dem zugrundeliegenden Funktionsverständnis lassen sich die unterschiedlichen institutionellen Konzernorganisationsformen erarbeiten. Dabei kann zwischen der verrichtungsorientierten Funktionalstruktur, der objektorientierten Geschäftsbereichs-/Spartenstruktur, dem Stab-Linien-Konzern, dem Matrix-Konzern, dem Stammhauskonzern und den unterschiedlichen Ausprägungen des Holding-Konzerns differenziert werden. Im Gegensatz zu einer traditionellen, rein funktionalen Sichtweise können Stammhaus- und Holdingbegriff bereits als Strukturterminus verstanden werden, der den Zentralisationsgrad der Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen der Konzernleitung und den Konzerngesellschaften regelt und somit eine bestimmte Führungsorganisation festlegt. Damit wird eine weiterführende Untergliederung des Untersuchungsobjektes Konzern möglich, die auf dem Grad der Zentralität der Aufgaben- und Kompetenzverteilung basiert. Die empirischen Ergebnisse belegen – zumindest anhand rein quantitativer Indikatoren – die hohe praktische Relevanz der strategischen Management-Holding. Die operative Holding mit ihrem hohen Zentralisationsgrad spielt hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Demgegenüber eignen sich die anderen Organisationsformen des Untersuchungsobjektes zur Beschreibung der zweiten Hierarchieebene der Konzernorganisation und damit zur Strukturierung der operativen Aufgaben und Funktionen. Hierbei dominiert eindeutig die Sparten-/Geschäftsbereichsorganisation, Matrix- und Funktional-Konzerne sind nur von untergeordneter praktischer Relevanz. Die objektorientierte Strukturierung des Konzernverbunds stellt eine sinnvolle Ergänzung zum „Führungskonzept Management-Holding“ dar, denn sie ermöglicht im Rahmen einer Aufgabendelegation die Spezialisierung der operativen Konzerneinheiten auf die Anforderungen bestimmter Märkte und

¹¹⁶⁴ Siehe **Kapitel 3** dieser Arbeit.

Kundengruppen und gewährleistet gleichzeitig die Möglichkeit einer konzernweiten Orientierung an übergeordneten Interessen.

Motive und Erklärungsansätze für eine Konzernierung sind durchaus vielfältig¹¹⁶⁵. Die rudimentären Erklärungsansätze der Koalitions- und Systemtheorie verstehen den Konzern als Instrument zur individuellen Zielerreichung bestimmter Interessensgruppen. Darüber hinaus ist jede Unternehmung bestrebt, Entscheidungsunsicherheiten sowie Ressourcenabhängigkeiten zu vermeiden. Konzernbildungen bieten unter diesem Aspekt ein entsprechendes Potential, denn durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Fähigkeiten wird eine Reduzierung der Umweltunsicherheit und der Umweltrisiken herbeigeführt, wodurch auch den Grad der Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit des so entstandenen Konzernverbundes erhöht wird. Der kontingenztheoretische Erklärungsansatz führt Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen auf Unterschiede in den Wettbewerbssituationen zurück, in denen sich die jeweiligen Organisationen befinden. Die Organisationsstruktur ist somit abhängig vom situativen Kontext des Unternehmens, wobei dieser Kontext sowohl durch unternehmensinterne als auch -externe Kontextvariablen definiert wird. Führungs- und Strategieentscheidungen dienen dabei als Verbindung zwischen dem Konzern und seiner Umwelt, so dass das Konzernmanagement als intervenierende Variable gestalterisch in das Modellkonstrukt miteinbezogen wird. Dieser Erklärungsansatz mündet in **Chandlers** These „structure follows strategy“ bzw. in den daran anknüpfenden – oftmals auch gegenläufigen – Weiterentwicklungen. Unabhängig von der Art der unterstellten Interdependenz der Variablen „Strategie/Umwelt“ und „Struktur“ lässt sich als Fazit des kontingenztheoretischen Ansatzes feststellen, dass Strategie und Struktur im Konzern aufeinander abgestimmt sein müssen und damit ein gegenseitiges Anpassungsverhalten existieren muss.

Grundgedanke der institutionalistischen Erklärungsansätze zum Konzern ist, dass durch die Existenz von Transaktionskosten die Struktur von Institutionen und das wirtschaftliche Verhalten der Menschen beeinflusst werden. Dabei sind die Existenz von Transaktionskosten und die unvollkommene Information der am Markt operierenden Individuen Voraussetzung für das opportunistische Verhalten der Marktteilnehmer. Der Property-Rights-Ansatz geht davon aus, dass es, je höher die Kontrollkosten eines bestimmten Vertrages sind, desto schwieriger wird, die jeweiligen Rechte der Vertragspartner sicherzustellen und desto größer die Versuchung wird, den Vertrag zum eigenen Vorteil zu verletzen. Die Agency-Theorie konzentriert sich hingegen auf die Analyse von durch Informationsasymmetrien und Unsicherheit gekennzeichneten Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen. Unter diesem Aspekt kann eine Konzernbildung als Maßnahme verstanden werden, die eine ineffiziente Verwendung von Ressourcen durch konzernspezifische Kontrollmöglichkeiten der Auftragnehmer verhindern soll. Der transaktionstheoretische Ansatz als Teil der institutionalistischen Erklärungsansätze ist in der Lage, die Vorteile einer Konzernorganisation gegenüber einem großen Einzelunternehmen bzw. dem Leistungsaustausch über den Markt aufzuzeigen. Es wird davon ausgegangen, dass sowohl die unternehmensinterne Koordination innerhalb des Konzerns als auch der Austauschprozess über den Markt bestimmte Kosten verursachen. Es sind somit die Organisationskosten der „Organisationsform Konzern“, die in Relation zu den Kosten der marktlichen und der streng hierarchischen Koordination gesetzt werden müssen. Letztendlich sind aber auch die rechtlichen Gestaltungsalternativen eines Konzernverbundes als Erklärungsansatz zu berücksichtigen. So sind Erwerb und Veräußerung von Tochterunternehmen durch die höhere Fungibilität der Anteile leichter durchführbar, so dass langwierige Vermögensübertragungen

¹¹⁶⁵ Siehe **Kapitel 4.1 bis 4.3** dieser Arbeit.

mit dem damit verursachten Kostenaufwand unterbleiben. Gleichzeitig ergeben sich Variationspotentiale bezüglich Beteiligungshöhe und Beherrschungsmöglichkeit der Tochtergesellschaften sowie eine bessere Erfüllung staatlicher Normen und Vorgaben, denn die Gesamtunternehmung als Ganzes wird in der Regel die Auflagen hinsichtlich eines Betätigungsfeldes bzw. einer Rechtsform nicht erfüllen können. Schließlich sind durch die rechtliche Verselbstständigung auch ökonomische Auswirkungen zwischen Konzernunternehmung und Außenstehenden festzustellen, denn eine Konzernierung kann umverteilende Wirkungen zur Folge haben und folglich zu höheren Freiheitsgraden für bestimmte Interessensgruppen führen, da der Konzern eine sehr spezifische Differenzierung der Verfügungsrechte ermöglicht.

Aus diesen generellen Erklärungsansätzen und -modellen für eine Konzernierung lässt sich ein konzernspezifisches Zielsystem konstruieren¹¹⁶⁶. Neben unternehmungsallgemeinen Konzernzielen, die mit einzelunternehmerischen Zielen weitgehend deckungsgleich sind, bezeichnen „reine“ Konzernziele diejenigen unternehmerischen Zielsetzungen, die nur mit der Organisationsform des Konzerns als Mittel zum Zweck erreichbar sind und somit die grundlegenden Motive einer Konzernierung darstellen. Als reines Konzernziel kann die Steigerung des Konzernwertes identifiziert werden, der darin zum Ausdruck kommt, dass der Wert des Gesamtkonzerns höher sein muss als die bloße Summe der Werte der einzelnen Konzernunternehmen – und damit eines vergleichbaren Einheitsunternehmens. Diese reinen Konzernziele werden ihrerseits wiederum durch die unternehmungsallgemeinen Konzernziele, die nun in ihrem konzernspezifischen Kontext zu berücksichtigen sind, operationalisiert und umgesetzt, oder anders formuliert: Durch die Orientierung am Konzernwert wird ein unternehmungsallgemeines Zielsystem konzerntypisch. Die Konzernbildung und das Konzernwachstum orientieren sich demnach, wie jegliches unternehmerische Handeln, an dem unternehmungsallgemeinen Oberziel der Gewinnmaximierung. Das Konzernoberziel der Gewinnmaximierung kann durch die Zwischenziele quantitatives und qualitatives Konzernwachstum ausgedrückt werden, die sich ihrerseits auf einer untergeordneten Zielebene durch konzerninterne und -externe betriebswirtschaftliche, sozio-kulturelle, gesellschafts- und steuerrechtliche Unterziele operationalisieren lassen. Bei den konzerninternen Zielsetzungen kann dabei die große Bedeutung effizienz-, innovations- und flexibilitätsorientierter sowie finanzwirtschaftlicher Unterziele sowohl bei der operativen als auch der strategischen Holding nachgewiesen werden; managerorientierte Ziele spielen hingegen keine Rolle. Auch bei den konzernexternen Zielen dominieren bei beiden Konzerntypen qualitäts- und kostenbezogene Zielaspekte, eine ausgeprägte Kundenorientierung sowie die Nutzung landesspezifischer, regionaler Gegebenheiten; gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte sind hingegen nur von untergeordneter Relevanz.

Aus den Konzernzielen leiten sich zieladäquate Konzernstrategien ab¹¹⁶⁷. Dabei muss berücksichtigt werden, dass sich das Wettbewerbsumfeld der Konzerne als schnelllebig, komplex, dynamisch, wettbewerbsintensiv und mit großer Unsicherheit behaftet charakterisieren lässt. Darüber hinaus können eine erstarkte Stellung einzelner Anspruchsgruppen des Konzerns und Konsequenzen aus der Substituierbarkeit von Produkten verzeichnet werden. Vor diesem Hintergrund besitzen drei Strategiekategorien eine besondere Relevanz: Ressourcenorientierte Konzernstrategien, Wachstumsstrategien und Internationalisierungsstrategien.

¹¹⁶⁶ Vgl. hierzu **Kapitel 4.4** dieser Arbeit.

¹¹⁶⁷ Siehe dazu **Kapitel 5** dieser Arbeit.

Bei den Ressourcenstrategien kann festgehalten werden, dass die Portfolio-Management-Strategie mit ihren dezentralen, flexibilitätsorientierten Grundzügen bei allen Konzerntypen die größte Bedeutung besitzt. Aber auch die einheitsschaffende, synergieorientierte Strategie des Know-how-Transfers ist nachweislich von einer gewissen Relevanz, woraus geschlussfolgert wird, dass innerhalb eines Konzerntyps auch scheinbar unvereinbare, widersprüchliche Ressourcenstrategien gleichzeitig zum Einsatz kommen, so dass verabsolutierende Aussagen zum Zusammenhang Konzerntyp-Ressourcenstrategie nicht haltbar sind. Vielmehr hängt die gewählte Strategie von der Art der Ressource und der Aufgabe der Konzerneinheit ab.

Bei den Wachstumsstrategien kann der Grad der Diversifikation und das Vorhandensein von Kernkompetenzen als Grundlagen für internes und externes Konzernwachstum benannt werden. Bei beiden untersuchten Holdingtypen dominiert die Konzentration auf Kernkompetenzen im Sinne eines konzentrischen Ausbaus bereits bestehender Kernfähigkeiten. Eine weitergehende Diversifikation findet – wenn überhaupt – nur auf verwandte Produkte statt, so dass konglomerate und heterogene Diversifikationsstrategien entgegen den theoretischen Vorstellungen der Konzernliteratur unterbleiben. Dies wird zudem durch die Entwicklungsrichtung der Wachstumsstrategien verdeutlicht. Hierbei besitzen solche Strategien die größte Relevanz, die eine Marktdurchdringung und Produktentwicklung forcieren und somit ebenfalls auf der Konzentration der Kernkompetenzen basieren.

Internationalisierungsstrategien stellen eine besondere Variante der Wachstumsstrategien durch Direktinvestitionen dar, die sich anfänglich gegenüber nationalen Vorgehensweisen gewissen kulturellen, geographischen und systembedingten Nachteilen ausgesetzt sieht. Diese Nachteile verursachen Risiken und Kosten, so dass andererseits kompensatorische Vorteile und risikoreduzierende Sachverhalte existieren müssen, die eine Internationalisierung dennoch erstrebenswert machen. Darüber hinaus können die vorherrschende Unternehmensmentalität sowie das administrative Erbe hinsichtlich der Organisationsstruktur des Konzerns als weitere Einflussgrößen des Internationalisierungsprozesses identifiziert werden. Bezüglich der Unternehmensmentalität kann festgehalten werden, dass grundsätzlich eine gastland- und flexibilitätsorientierte Einstellung die Internationalisierung prägt.

Allerdings ist bei den operativen Holding-Konzernen auch eine verstärkte Relevanz zentraler und globaler Sichtweisen zu verzeichnen. Eine durchgeführte statische Analyse belegt, dass im Rahmen der Motive einer Internationalisierung die monopolistischen Vorteile, über die ein Konzern verfügt sowie die erzielbaren Standortvorteile ausschlaggebende Antriebskräfte der Internationalisierung bei beiden Holdingtypen sind. Managerorientierte

Internationalisierungsmotive, die darin zum Ausdruck kommen, dass Manager die relative Vorzugswürdigkeit der drei alternativen Auslandsmarktbearbeitungsformen Export, Lizenzierung, Direktinvestition anders einschätzen als die Eigentümer, können zwar plausibel dargestellt werden, eine empirische Relevanz ist allerdings nicht nachweisbar. Diese statische Analyse der Internationalisierung von Konzernen muss um dynamische Aspekte erweitert werden, die den Prozesscharakter bzw. die Vorgehensweise bei

Internationalisierungsstrategien näher spezifizieren. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass es neben einem Produktdiffusionsprozess auch zu einer Veränderung der Bewirtschaftung der jeweiligen Marktsegmente kommt, was auf einen anwachsenden Wissens- und Erfahrungsstand zurückzuführen ist. Das notwendige Wissen wird im Verlauf eines Prozesses mit zunehmend kapitalintensiverem Engagement vor Ort erworben.

Gleichzeitig steigt aber auch mit zunehmender Informationsdichte das lokale Engagement eines Konzerns. Der Grad der Präsenz in einem Gastland entwickelt sich folglich parallel und wechselseitig zum Informationsstand und der Risikoeinschätzung des Konzerns. Der Internationalisierungsprozess verläuft damit bei beiden untersuchten Konzerntypen in den

Prozessschritten Export, Vertriebsniederlassung, Produktionsniederlassung, wobei oftmals noch die Phase der Lizenzierung der Gründung einer eigenen Vertriebsniederlassung vorgeschaltet wird. Die Internationalisierung erscheint unter diesen Aspekten als das Ergebnis eines komplexen Optimierungsprozesses. Die Entscheidungsträger des Konzerns erkennen zunächst, ob die Unternehmung monopolistische Vorteile aufweist und damit überhaupt die Voraussetzung für erfolgreiche Operationen im Ausland besitzt. Sodann vergleichen sie unter Berücksichtigung aller relevanten internen und externen Determinanten – insbesondere der Standortfaktoren und Marktunvollkommenheiten – die verschiedenen Möglichkeiten zur Verwertung der unternehmensspezifischen Vorteile auf ausländischen Märkten. Dies geschieht in der Regel in den Phasen Export, (Lizenzvergabe), Vertrieb und Eigenfertigung im Ausland. Als weiterer Aspekt fließt zudem noch die Unternehmensmentalität in diesen Prozess ein und definiert die Bearbeitungsstrategie der einzelnen Marktsegmente hinsichtlich Individualität und Spezifität. Dies spiegelt letztendlich die strategische Bedeutung der ausländischen Marktsegmente – und damit der gesamten Internationalisierung im Konzernverbund – wider.

Im Rahmen eines Konzernierungsvorgangs sind aber auch nicht-betriebswirtschaftliche Vorgaben zu berücksichtigen; insbesondere die gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen einer Funktionsverlagerung auf rechtlich selbstständige Funktionsträger sowie deren Auswirkungen und die dabei tangierten Rechtsgebiete spielen hierbei eine bedeutende Rolle¹¹⁶⁸. So stellt sich aus zivilrechtlicher Sicht vor allem die Frage nach den Fortführungspflichten bestehender Vertrags- und Rechtsbeziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Arbeitnehmern durch den neuen, rechtlich selbstständigen Funktionsträger. Die denkbaren Rechte bzw. Rechtspositionen können mit Hilfe der schuldrechtlichen Instrumente der Forderungsabtretung, Schuldübernahme oder Vertragsübernahme auf den neuen Funktionsträger übertragen werden. Dabei gilt es allerdings nachfolgende Regelungen zu berücksichtigen:

- Die Übertragbarkeit von Forderungen kann in mehrfacher Hinsicht eingeschränkt werden. So sind öffentlich-rechtliche Forderungen zwar im Grundsatz abtretbar, für ihre Übertragung gelten jedoch oftmals spezielle Vorschriften. Daneben bestehen für zivilrechtliche Forderungen bestimmte Abtretungsverbote.
- Bei Übertragung einer Funktion im Zuge eines Konzernierungsvorgangs wird zwar die im Rahmen eines Schuldverhältnisses vereinbarte Leistung für den bisherigen Funktionsträger überflüssig; dies erlaubt aber weder eine Anfechtung noch besteht diesbezüglich ein gesetzliches Rücktrittsrecht. Auch wird ein Wegfall des Interesses an der vertraglichen Leistung infolge eines funktionsübertragenden Konzernierungsvorgangs nicht als Grundlage einer außerordentlichen Kündigung akzeptiert.
- Ein Übergang von Arbeitsverhältnissen findet nach § 613 a Abs. 1 Satz 1 BGB unter folgenden drei Voraussetzungen statt: Wechsel des Betriebsinhabers, Übergang eines Betriebs- oder Betriebsteils und Übergang durch Rechtsgeschäft. Qualifiziert sich die Verlagerung einer Funktion als Betriebsübergang auf einen anderen Inhaber im Sinne des § 613 a BGB, so ist eine im Rahmen dieser Funktionsverlagerung ausgesprochene Kündigung unwirksam, da die Arbeitsverhältnisse unverändert mit dem Betrieb auf den Übernehmenden übergehen.

¹¹⁶⁸ Vgl. **Kapitel 6** dieser Arbeit.

- Im Zuge einer grenzüberschreitenden Funktionsverlagerung mit Rechtsträgerwechsel stellt sich § 613 a BGB ebenfalls als anwendbar dar. Im Ergebnis birgt § 613 a BGB bei der Funktionsverlagerung daher das Risiko, dass solche Verlagerungen, die ausschließlich mit dem Ziel verbunden sind, niedrigere Personalkosten im Ausland zu nutzen, dann nicht zielführend sind, wenn sich die bisherigen (teuren) Arbeitnehmer überwiegend bereit erklären, ihre Tätigkeit im Ausland fortzusetzen und somit infolge des Übergangs der Arbeitsverhältnisse weiter beschäftigt werden müssen.
- Sofern ein Betriebsübergang nach § 613 a BGB vorliegt, werden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen ebenfalls in das Individualverhältnis übertragen und behalten auch gegenüber dem ausländischen Funktionserwerber ihre Gültigkeit; ein Übergangsmandat des Betriebsrates des funktionsauslagernden Betriebes für den neuen Funktionsträger kommt im grenzüberschreitenden Fall dagegen nicht in Frage.
- Im Rahmen öffentlich-rechtlicher Vorgaben sind Restriktionen des Wettbewerbsrechts zu beachten.
- Im Rahmen öffentlich-rechtlicher Vorgaben sind Richtlinien des Datenschutzrechts zu berücksichtigen. Eine Erleichterung für Unternehmen, die zwar eigenständige datenschutzrechtliche Stellen darstellen, jedoch demselben Konzernverbund angehören, existiert nicht, so dass auch Datenübermittlungen zwischen einzelnen Konzerngesellschaften unter die datenschutzrechtlichen Vorgaben fallen.
- Schließlich sind auch branchenspezifische Restriktionen zu berücksichtigen, die nun erstmals aufgrund der rechtlichen Selbstständigkeit des neuen Funktionsträgers wirksam werden. Zu bedenken sind hierbei insbesondere Zulassungsbeschränkungen sowie berufsrechtliche Vorgaben und Qualifikationen.

Neben den gesellschaftsrechtlichen Kriterien der konzernierenden Funktionsverlagerung gilt es insbesondere auch die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen zu analysieren¹¹⁶⁹. Entscheidend für die steuerliche Einordnung eines Konzerns ist die Kombination aus organisatorischer und rechtlicher Struktur. Im Grundsatz folgt dabei das Steuerrecht jedoch ausschließlich dem Zivilrecht und somit der rechtlichen Struktur des Konzerns, so dass die folgenden steuerrechtlichen Grundsätze im Zuge eines Konzernierungsvorgangs zu beachten sind:

- Wird ein Funktionsträger in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft geführt, so steht damit zugleich die steuerliche Behandlung als ein in seinem Ansässigkeitsstaat unbeschränkt steuerpflichtiges Rechtssubjekt fest.
- Bei nationalen Konzernen gilt es im Rahmen der Besteuerung zu klären, ob eine steuerliche Organschaft vorliegt. Ist dies nicht der Fall, so ist jede Kapitalgesellschaft im Konzernverbund selbstständig steuerpflichtig. Liegt hingegen eine Organschaft vor, können die Verluste einzelner Konzernbereiche mit den Gewinnen aus anderen Geschäftssparten verrechnet werden.
- Bei der Berücksichtigung steuerlicher Folgen der internationalen Funktionsübertragung gilt es zu bedenken, dass die von den in unterschiedlichen Staaten angesiedelten Konzerngesellschaften übernommenen Funktionen bestimmen, wie sich der Gesamtgewinn des Konzerns auf die jeweiligen Konzerneinheiten verteilt. Unter der Prämisse der Steuerminimierung der Gesamtunternehmung sind daher die einzelnen Gesellschaften in Staaten mit niedrigerer Steuerbelastung mit umfangreichen Funktionen auszustatten oder aber mit solchen Funktionen, denen ein

¹¹⁶⁹ Siehe **Kapitel 7** dieser Arbeit.

hoher Anteil am Erfolg des Konzernverbundes und somit eine hohe Steuerbemessungsgrundlage zuzuordnen ist.

- Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, über eine unangemessene interne Leistungsverrechnung Einkommen und Besteuerung der einzelnen Gesellschaften zu lenken und vor dem Hintergrund eines internationalen Steuerbelastungsgefälles des gesamten Konzerns optimal auszuschöpfen. Denn die Ausgestaltung der Leistungsbeziehungen im Konzern, insbesondere die der Verrechnungspreise, liegt weitestgehend im Ermessen der Konzernleitung als Repräsentant der wirtschaftlichen Entscheidungseinheit des Konzerns.
- Die organisatorische Aufgabenverteilung im Konzern ist im Zeitpunkt der Funktionsverlagerung hingegen nicht Anknüpfungspunkt für steuerliche Korrekturen, selbst wenn hierdurch Gewinne infolge geänderter Leistungsströme zukünftig unter eine andere Steuerhoheit fallen. Die Leistungsverrechnung und die Korrektornormen erstrecken sich vielmehr ausschließlich auf Übertragungen oder Überlassungen von Wirtschaftsgütern, Rechtsansprüchen oder anderen, ökonomisch bewertbaren Vorteilen.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass sowohl der Vorgang der Funktionsverlagerung als auch die damit entstandene organisatorische Aufgabenverteilung Ansatzpunkte für steuerrechtliche Maßnahmen darstellen. Die Funktionsverlagerung selbst dient als Anknüpfungspunkt für Korrektornormen, die nicht dem Fremdvergleichsgrundsatz entsprechende Transaktionen zum Zeitpunkt der Funktionsübertragung korrigieren; die organisatorische Konzernkonfiguration beeinflusst hingegen die langfristige Gewinnentstehung und -versteuerung nach der Funktionsverlagerung, indem durch die Zuordnung der einzelnen Funktionen die Gewinnhöhe und das zur Anwendung kommende Steuerrecht festlegt sowie das internationale Steuergefälle steueroptimal ausnutzt wird.

Neben den gesellschafts- und steuerrechtlichen Auswirkungen des Vorgangs der Funktionsverlagerung ergeben sich somit auch Folgewirkungen, die aus der gewählten Rechtsform des neuen Funktionsträgers sowie aus dessen rechtlich-organisatorischer Einbindung in den Konzernverbund resultieren¹¹⁷⁰. Die verschiedenen rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Konzernstrukturen haben einerseits Auswirkungen auf die Ansprüche der Interessensgruppen der einzelnen Konzerngesellschaften, andererseits regeln sie aber auch die Intensität und Möglichkeiten der Einflussnahme, die ein herrschendes Unternehmen gegenüber den abhängigen Tochtergesellschaften geltend machen kann. Aus der Tatsache, dass das deutsche Konzernrecht in erster Linie dem Schutz der Anspruchsgruppen dient, ergeben sich verschiedene Rechtspositionen für die Leitungen der Tochtergesellschaften, die als „Abwehrrechte“ gegenüber der Konzernführung eingesetzt werden können. Empirische Untersuchungen belegen, dass bei den Konzernobergesellschaften eindeutig die Rechtsform der Aktiengesellschaft dominiert, bei den Tochtergesellschaften hingegen die Rechtsform der GmbH. Es stellt sich daher zwangsläufig die Frage, unter welchen Aspekten eine der beiden Rechtsformen jeweils zu favorisieren ist:

- Hinsichtlich der Geschäftsführungsbefugnisse und Weisungsrechte garantiert die Rechtsform der AG im faktischen Konzernverbund die weisungsfreie Unternehmensführung durch den Vorstand, weshalb sich diese Rechtsformalternative

¹¹⁷⁰ Vgl. **Kapitel 8** dieser Arbeit.

für die Muttergesellschaft anbietet. Bei einer Tochtergesellschaft wird hingegen die einheitliche Leitung durch die Muttergesellschaft aufgrund der fehlenden Geschäftsführungsbefugnisse behindert.

- Die Rechtsform der GmbH hat dagegen eine große empirische Bedeutung bei der Rechtsformwahl beherrschter Tochtergesellschaften. Im Gegensatz zum Vorstand einer Aktiengesellschaft ist dem GmbH-Geschäftsführer nicht die eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft vorbehalten; die Leitungsmacht verbleibt letztendlich bei den Gesellschaftern, was zudem in der Bestellung und jederzeitigen Abberufbarkeit der Geschäftsführer durch die Gesellschafter – und damit in einer existentiellen Abhängigkeit der Tochter-Geschäftsführer vom herrschenden Unternehmen – zum Ausdruck kommt.
- In Bezug auf den Umfang der Weisungsrechte ist im Vertragskonzern zu konstatieren, dass unabhängig von der Rechtsform der Tochtergesellschaft alle Geschäftsführungsmaßnahmen durch den abgeschlossenen Beherrschungsvertrag beeinflussbar sind – nicht aber Grundlagenentscheidungen der Tochtergesellschaften. Im einzelnen umfasst das Weisungsrecht den Kompetenzbereich des Vorstands und folglich alle Fragen der Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft. Durch den Beherrschungsvertrag wird also nicht nur die Leitungsmacht des Vorstandes auf das herrschende Unternehmen verlagert, sondern außerdem die Bindung an das individuelle Gesellschaftsinteresse bei der Leitung der Gesellschaft zugunsten des Gesamtinteresses des Konzerns aufgehoben.
- Die betriebliche Mitbestimmung äußert sich in den Modalitäten zur Bildung und Besetzung der Aufsichtsgremien im Konzernverbund. Dabei können bezüglich der Rechtsformen AG und GmbH keine bedeutenden Unterschiede festgestellt werden, da die gesetzlichen Mitbestimmungsvorgaben sowohl für Konzernobergesellschaften als auch für Tochtergesellschaften bindend sind, d.h. sie können nicht durch Satzungsmodalitäten umgangen werden. Bei der Rechtsform der GmbH ist es allerdings möglich, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Gestaltungsfragen durch das Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung einzuschränken, denn diese kann mit qualifizierter Mehrheit ein Veto des mitbestimmten Aufsichtsrates ausräumen.
- Im Rahmen der Haftungsregelungen im Konzern wird bei Bestehen eines Beherrschungsvertrages sowohl für die Rechtsform der AG als auch für die der GmbH die Haftungssegmentierung durchbrochen und die herrschende Gesellschaft muss die Gläubiger des beherrschten Unternehmens uneingeschränkt abfinden. Im faktischen Konzern ist für eine Durchgriffshaftung nicht die Rechtsform, sondern ein objektiver Missbrauch der Geschäftsführungsbefugnisse der herrschenden Gesellschaft ausschlaggebend. Darüber hinaus ergibt sich eine Durchgriffshaftung im Produkt- und Umwelthaftungsrecht, wenn die beherrschende Gesellschaft entscheidenden Einfluss auf die Produktionsverfahren der abhängigen Gesellschaft genommen hat, die schadensverursachenden Mängel bekannt waren oder aber die Tochtergesellschaft nur mit der Intention gegründet wurde, haftungsrechtliche Risiken eines Produktionsprozesses zu tragen.
- Eng verbunden mit der Haftungssegmentierung ist die Frage, inwieweit gesetzliche Kapitalaufbringungs- und Kapitalerhaltungsvorschriften in Abhängigkeit von der gewählten Rechtsform den konzerninternen Kapitaltransfer einschränken und welche Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Beschaffung von externem Kapital bei den Rechtstrukturalternativen der Kapitalgesellschaft zu berücksichtigen sind. Im faktischen Konzern sowie im Vertragskonzern muss die AG im Rahmen der Kapitalschutzvorschriften zuzüglich zum Grundkapital weitere Rücklagen bilden,

wohingegen bei der GmbH nur das Stammkapital unangetastet bleiben muss. Die Aufnahme externen Kapitals stellt sich bei der AG jedoch günstiger dar, da hier durch die Möglichkeit der Aktienemission breitere Käuferschichten angesprochen werden. Die Einflussmöglichkeiten und die Auskunfts- und Einsichtsrechte außenstehender Anteilseigner sind bei Aktiengesellschaften zudem geringer als bei der GmbH, wo umfassenden Auskunfts- und Einsichtsrechte der Gesellschafter gegen eine Beteiligung externer Kapitalgeber sprechen.

Die Auswirkungen der Rechtsformwahl sind des weiteren auch unter steuerrechtlichen Gesichtspunkten zu analysieren. Dabei wurde festgestellt, dass

- im zwei- und mehrstufigen nationalen Kapitalgesellschaftskonzern die Rechtsformen GmbH und AG ohne Auswirkung auf die Konzernbesteuerung bleiben. Jede Konzerngesellschaft wird entsprechend des Trennungsprinzips einzeln besteuert.
- bei Vorliegen einer Organschaft der Konzern rechtsformunabhängig als einheitliches Steuersubjekt behandelt wird und Verluste bestimmter Konzerngesellschaften unter Durchbrechung der rechtlichen Selbständigkeit periodengleich mit den Gewinnen anderer Konzerngesellschaften verrechnet werden können.
- im international agierenden Konzernverbund eine rechtlich selbständige, ausländische Tochtergesellschaft des Konzernverbunds zunächst nur im Ausland steuerpflichtig ist. Bei Vorliegen eines Doppelbesteuerungsabkommens wird zudem oftmals das häufig niedrigere ausländische Steuerniveau wirksam. Die Einbeziehung einer ausländischen Zwischenholding ermöglicht, dass die Ergebnisse beider Gesellschaften für Zwecke der Steuerkonsolidierung zusammengerechnet werden.
- in aller Regel für eine Steuerkonsolidierung im Ausland weder ein Ergebnisabführungsvertrag noch eine wirtschaftliche oder organisatorische Eingliederung erforderlich ist, sondern lediglich eine bestimmte Beteiligungsquote.
- die Implementierung einer inländischen Zwischenholding sowie das Bestehen einer Organschaft im internationalen Konzern ebenfalls keine Unterschiede hinsichtlich der Besteuerung der beiden Rechtsformen AG und GmbH bewirken.

Die Wahl der Rechtsform hat somit unter steuerrechtlichen Aspekten weder im nationalen noch im internationalen Kapitalgesellschaftskonzern Auswirkungen auf die Zielerreichung der betriebswirtschaftlichen Oberziele. Die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Ziele durch steuerrechtliche Instrumente hängt vielmehr von der Auswahl und optimalen Nutzung derjenigen steuerlichen Vorgänge und Rahmenbedingungen ab, die im Zuge der eigentlichen konzernierenden Funktionsverlagerung tangiert werden, sowie von der organisatorischen und regionalen Implementierung gewinn- und verlusterwirtschaftender Funktionen.

Die instrumentale Organisationsstruktur des Konzernverbunds verleiht dem Konzern letztendlich seine charakteristischen und typisierenden Klassifizierungsmerkmale¹¹⁷¹. Dabei lassen sich einerseits globalisierende und standardisierende, einheitsschaffende Einflussgrößen identifizieren, andererseits muss der Dynamik und Komplexität des Wettbewerbsumfeldes durch individualisierende und flexibilitätsorientierte Handlungsweisen Rechnung getragen werden. Aus diesen Faktoren konstituiert sich das elementare Spannungsfeld eines Konzernverbunds. Während Vielfalt und Flexibilität einen ausdifferenzierenden Prozess fördern, stehen diesem Prozess einheitsschaffende, koordinative

¹¹⁷¹ Siehe hierzu **Kapitel 9** dieser Untersuchung.

Kräfte gegenüber, die auf die Nutzung der angesprochenen Interdependenzen und Synergien abzielen. Ausdifferenzierung und Integration stellen somit zwei unabhängige Dimensionen dar, die es im Rahmen eines Führungs- und Organisationskonzeptes zu gestalten gilt. Ein Konzern rechtfertigt sich als Gesamtsystem ökonomisch erst dann, wenn die Koordinationskosten der Konzernleitung durch Verbundeffekte aus der Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche überkompensiert werden. Bei einem solchen Gestaltungsversuch von Einheit und Vielfalt im Konzernverbund wird oftmals Einheit mit Zentralisation und Vielfalt mit Dezentralisation gleichgesetzt. Das Begriffspaar Zentralisation/Dezentralisation impliziert die Ausgestaltung der beiden Führungsdimensionen „Verteilung von Entscheidungskompetenzen und Funktionen auf die hierarchisch angeordneten Führungsebenen des Konzerns“ und „unterstützende, führungsbegleitende Instrumente und Kontextvariablen“. Es ist aber offensichtlich, dass sich aus diesen Überlegungen heraus veränderte Anforderungen an das Management und die Struktur eines Konzernverbundes und damit auch an die Betrachtungsweise und das Grundverständnis bezüglich des Untersuchungsobjektes „Konzern“ stellen. Ihnen wird Rechnung getragen, indem der Konzern als föderativer Verbund begriffen wird, der sich über die Verteilung seiner Entscheidungskompetenzen und Aufgabenbereiche näher charakterisieren und spezifizieren lässt. Daher müssen ausgewählte Gestaltungsparameter, die in einem föderativen Staatenverbund den Grad von Einheit und Vielfalt, Zentralisation und Dezentralisation determinieren, nunmehr auf konzernrelevante Sachverhalte übertragen werden.

Durch eine solche Vorgehensweise gelingt eine weiterführende, spezifizierende Konzerntypisierung der beiden grundlegenden Konzerntypen „operative Holding“ und „strategische Management-Holding“, die das Untersuchungsobjekt „deutsches, international tätiges Großunternehmen in Form eines Kapitalgesellschaftskonzerns“ in acht Konzernkategorien einteilt:

- **Typ 1 – Die stammhausaffine, unitarische operative Holding.**
- **Typ 2 – Die zentral geführte operative Holding mit dezentralisierenden, ausdifferenzierenden Führungsinstrumenten.**
- **Typ 3 – Die dezentralisierende operative Holding mit integrativen, zentralisierenden Koordinationsmaßnahmen.**
- **Typ 4 – Die dezentralisierende operative Holding mit dezentralen, ausdifferenzierenden Führungsinstrumenten.**
- **Typ 5 – Die zentrale strategische Management-Holding mit zentralisierenden Führungsinstrumenten.**
- **Typ 6 – Die zentral geführte Management-Holding mit dezentralisierenden, ausdifferenzierenden Kontextvariablen.**
- **Typ 7 – Die dezentralisierte Management-Holding mit koordinativen und integrativen Kontextvariablen.**
- **Typ 8 – Die vollständig dezentralisierende strategische Management-Holding mit ausgewählten zentralen Vorbehalten in der Kompetenzverteilung – Polyzentrische Führungsstrukturen.**

Damit ist gleichzeitig ein weiteres Ziel dieser Arbeit erreicht worden – die Erarbeitung einer deskriptiven und teilweise sogar explorativen Theorie der Konzerne, die eine Ordnung und Typisierung des Erkenntnisobjektes „Konzern“ ermöglicht und erklärt.

In einem weiteren Schritt können aus diesen Erkenntnissen exemplarische Gestaltungsvorschläge für eine unterstützende Führungslehre im föderativen Konzern am

Beispiel der existentiellen Managementbereiche des Ressourcen- und des Investitionsmanagements erarbeitet werden. Dabei wird ersichtlich, dass Führungs- und Managementinstrumente nicht standardisiert und konzernweit an den Extremalausprägungen Zentralisation und Dezentralisation bzw. Integration und Ausdifferenzierung ansetzen, sondern individuell und situationsbedingt an der Bedeutung und Funktion der einzelnen Konzerngesellschaften auszurichten sind, so dass die Konzerneinheiten durch eine integrative Gestaltung und Steuerung von Kontextfaktoren im Sinne der Interessen des Gesamtkonzerns beeinflusst werden. Es muss folglich durch entsprechende Anreizsysteme die Motivation geschaffen werden, konzerngerechte Entscheidungen auch dezentral zu treffen und gesellschaftseigene Belange den konzernweiten Erfordernissen unterzuordnen. Dadurch wird beispielsweise bewirkt, dass die auf der Ebene der Tochtergesellschaften existierenden Wissensvorsprünge und Fachkenntnisse im Rahmen des Investitionsmanagements nicht dazu eingesetzt werden, um eigene, gesellschaftsspezifische Ziele und Interessen auch zum Nachteil der Konzernführung und des Gesamtkonzerns durchzusetzen. Die Tochtergesellschaften werden dazu animiert, ihre Investitionsvorhaben am gesamten Konzerninteresse ausrichten und folglich nur solche Investitionsmaßnahmen durchführen, die auch aus der Perspektive des Gesamtkonzerns sinnvoll sind.

Darüber hinaus steht insbesondere im Ressourcenmanagement nicht mehr der Konzern als Ganzes im Fokus der Managementprozesse, sondern ausgewählte Funktionen und Konzerneinheiten, die aufgrund einer strategischen Verwandtschaft oder ihrer Bedeutung und Aufgabe für den Gesamtkonzern als homogener Teilkonzern begriffen werden, dem dann eine einheitliche Führungsstruktur zugrunde gelegt wird. Standardisierte und konzernweite Managementpraktiken, die uneingeschränkt und unmodifiziert auf alle Konzerneinheiten angewendet werden, sind aufgrund der vorherrschenden Internationalität, Diversität und Komplexität eines Konzernverbundes wenig zielführend.

Neben deskriptiven, ordnenden Theorieansätzen zum Erkenntnisobjekt „Konzern“ lassen sich aber auch explorative, allgemeingültige Theorieformulierungen erarbeiten¹¹⁷². Dabei wird über die Parameter „Verbundeffekte“ und „Komplexitätskosten der Organisation“ ein abstrakter Theorieansatz zur Ausgestaltung der instrumentalen Konzernorganisation entwickelt. So ist eine zentrale, synergieorientierte Organisationsgestaltung nur dann von Vorteil, wenn die positiven Verbundeffekte die Komplexitätskosten überkompensieren. Darüber hinaus kann unter Hinzunahme betriebswirtschaftlicher, sozio-kultureller, organisatorischer, gesellschafts- und steuerrechtlicher Konzernziele eine Verbindung zwischen Zielerreichungsgrad und Organisationsgestaltung aufgestellt werden. Eine Konzernierung bietet sich demnach an, wenn der Zielerreichungsgrad aller Zielparameter wiederum größer ist als die Komplexitätskosten der Konzernorganisation, denn in diesem Zustand wird ein „Konzernmehrwert“ geschaffen. Beide Erklärungsansätze zum Erkenntnisobjekt „Konzern“ verdeutlichen aber, dass aufgrund der komplexen und dynamischen Untersuchungsmaterie eine umfassende, allgemeingültige und geschlossene Theorie der Konzerne wenig problemadäquat und konzerngerecht sein kann. Vielmehr müssen einzelne Konzernaspekte auf einem bestimmten Abstraktionsniveau theoretisch erfasst werden; die Verdichtung der einzelnen theoretischen Untersuchungen und deren Zusammentragung zu einer ganzheitlichen Abbildung aller relevanten Konzernierungsaspekte legen dann den Grundstein, um die Komplexität von Konzernstrukturen auf einem bestimmten Abstraktionsniveau zu ordnen und zu durchblicken.

¹¹⁷² Siehe **Kapitel 10.1** dieser Arbeit.

10.3 Ausblick – Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen

Auf der Grundlage der vorhergehenden Partialanalysen zum Untersuchungsobjekt kann als Erkenntnis der Konzerntheorie-Forschung festgehalten werden, dass die Konzernunternehmung als Organisations- und Führungsform nicht eindimensional mit Hilfe einer, wenn auch umfassenden Konzerntheorie zu erklären ist, denn die Konzernentwicklung lässt sich als stetes Pendeln in Spannungsfeldern bzw. auf dem Kontinuum zwischen den Extremalausprägungen marktaffine Dezentralisierung und einheitsunternehmensaffine Zentralisierung begreifen¹¹⁷³. Diese Ausgangssituation kann folglich durch die Termini Einheit (Zentralisierung im Sinne einer einheitlichen Leitung) und Vielfalt (Eigenständigkeit der Konzerneinheiten) spezifiziert werden – und damit durch den Grad der Einflussnahme auf das Entscheidungsverhalten der Konzerneinheiten. Direkte Einflussnahmen auf die Prämissenstruktur sind dabei sicherlich als die früheste und intensivste Form der Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens der Konzerneinheiten zu sehen; mit einer zunehmenden Komplexität und Diversität der Konzernunternehmungen und ihrer Aufgabenfelder gewinnen allerdings kontextbezogene und flexibilitätsorientierte Rahmenkonzepte zur Beeinflussung der Teileinheiten immer stärker an Bedeutung. Wie bei vielen Konzernen in den letzten Jahren zu beobachten war, verläuft die Pendelbewegung dementsprechend ausgehend von funktional organisierten Konzernen hin zu den Konzernformen Spartenkonzern, Matrixorganisation und schließlich Holding-Konzern¹¹⁷⁴. Wird nach einem Auslöser für diese Pendelbewegungen gesucht, so kommen als relevante Faktoren als erstes Veränderungen im externen Umfeld in Betracht. Eine Bewegung in Richtung „geringe Einflussnahme und Flexibilität“ wird insbesondere durch eine wachsende Komplexität und Dynamik der Umfeld der einzelnen Basiseinheiten des Konzernverbunds verursacht. In Richtung „Mehrwertgenerierung und zentrale Leitung“ verweisen dagegen alle Versuche, vor dem Hintergrund von Ressourcenknappheit und Kostensenkung Synergiepotentiale zu schaffen und zu nutzen. Diese Tendenz kommt auch in der verstärkten Konzentration auf die Kernkompetenzen der Unternehmung zum Ausdruck.

Die zukünftig zu erwartende Entwicklung kann angesichts der dargestellten Überlegungen prinzipiell in beide Richtungen gehen. Denkbar ist einerseits eine weitere Dezentralisierung in Form von polyzentrischen Konzernstrukturen als Antwort auf zunehmende Dynamik und Unsicherheit der Umfeldbedingungen. Flexibilität wird dann durch kleine, reaktionsfähige Konzerneinheiten ermöglicht sowie durch eine Konzernleitung, die in einem konzernwertmaximierenden Sinne den Gesamtkonzern führt. Andererseits könnte die Konzentration auf Kernkompetenzen aber auch zu einer weiteren Abschmelzung des diversifizierten Konzern-Portfolios führen, was wiederum in einer verstärkten Zentralisierung münden würde. Doch unabhängig von der konkreten, zukünftigen Ausprägung der Organisationsgestalt wird es für den Konzernverbund von grundsätzlicher, existenzieller Bedeutung sein, die Widersprüchlichkeiten zwischen Einheit und Vielfalt im Konzern, die untrennbar mit der „Organisationsform Konzern“ verbunden sind, durch eine abgestimmte und konzerngerechte Ausgestaltung der Organisations- und Führungsstrukturen konstruktiv und konzernwertmaximierend einzusetzen, so dass eine gleichzeitige Nutzung zentralisierender und dezentralisierender Führungsinstrumente möglich ist.

¹¹⁷³ Siehe U. Gleissner, Konzernmanagement, S. 23 ff.

¹¹⁷⁴ Diese Entwicklung der einzelnen deutschen Konzerne ist ausführlich dargestellt bei R. Liedtke, Wem gehört die Republik? Die Konzerne und ihre Verflechtungen, Frankfurt am Main, 2003.

Vor dem Hintergrund dieses Konzernverständnisses ist die Charakterisierung des Konzerns als „föderativer Konzern“, der sich in einer steten Pendelbewegung auf dem Kontinuum zwischen Zentralität und Dezentralität bzw. Einheit und Vielfalt befindet, auch für weiterführende Forschungsarbeiten zum Untersuchungsobjekt „Konzern“ als problemadäquat und konzerngerecht anzusehen. Dabei muss es darauf ankommen, zukünftige Pendelbewegungen, d.h. Konzernausprägungen, aufzuzeigen und durch Erforschung der Ursachen nachvollziehbar zu machen. Im Einzelnen müssen dazu Veränderungen der Wettbewerbsumfelder, der Konzernziele und -strategien, gesellschafts- und steuerrechtlicher Konzernaspekte sowie der instrumentalen Organisations- und Führungsstruktur aber auch sozio-kulturelle Entwicklungen erforscht werden. Basierend auf den Erkenntnissen dieser Untersuchung sollen daher die folgenden sechs Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Untersuchungsobjektes aufgestellt werden, die als konkrete Ansatzpunkte für weitere Konzernforschungen zu begreifen sind:

- These 1:** Gesellschafts- und steuerrechtliche Kriterien werden weiterhin an Bedeutung im Zielsystem des Konzerns einbüßen, da es im Zuge der Bildung zusammenhängender, einheitlicher Wirtschaftsräume zu einer Angleichung nationaler gesellschafts- und steuerrechtlicher Regelungen kommt.
- These 2:** Im Rahmen der Konzernstrategien werden verstärkt Konzentrationsstrategien auf Kernkompetenzen verfolgt. Eine Diversifikation erfolgt – wenn überhaupt – nur auf verwandte Märkte und Produktbereiche.
- These 3:** Die ökonomische Existenzberechtigung eines Konzernverbunds wird sich zukünftig überwiegend über die Ausgestaltung seiner instrumentalen Organisations- und Führungsstruktur, d.h. über die zentrale und dezentrale Zuordnung von Entscheidungskompetenzen und Aufgabenbereichen definieren. Hieran wird deutlich, ob die Konzernführung einen effektiven, auf die konzerninternen und -externen Einflussparameter abgestimmten Beitrag zur Konzernwertmaximierung leistet, indem sie die Tochtergesellschaften und Konzernfunktionen entweder nach synergieorientierten oder aber nach flexibilitätsorientierten Prämissen steuert.
- These 4:** Eine weitergehende Dezentralisierung in Form von polyzentrischen Konzernstrukturen lässt die Größe und Diversität des Konzerns anwachsen. Kommt es zukünftig hingegen zu einer verstärkten Zentralisierung in der Konzernorganisation, so nehmen Größe und Diversität der Konzerne deutlich ab.
- These 5:** Aus These 3 kann gefolgert werden, dass die Konzernleitung auf den zusammenwachsenden Kredit- und Kapitalmärkten mit anderen Konzernobergesellschaften in hartem Wettbewerb um das verfügbare Kapital steht. Konzerne, die nicht den möglichen Konzernwert realisieren oder so ausgestaltet sind, dass die Aggregation der Tochtergesellschaften nicht zu einem insgesamt höheren Konzernmarktwert führt, werden von unternehmerischen Anlegern aufgekauft und restrukturiert.

These 6: Ein weitgehender Rückzug der Konzernführungen aus marktnahen, operativen Konzernfunktionen sowie die punktuellen, direkten Steuerungsmaßnahmen im Rahmen einer Portfolio-Management-Strategie legen die Vermutung nahe, dass die Konzernführungen den Gegensatz von Einheit und Vielfalt durch eine bewusste Mischung aus gestaltender Koordination und konzernimmanenter marktlicher Konkurrenz überwinden werden. Dahinter steckt die Idee einer „Kooperation unter Konkurrenzbedingungen“, bei der sich die Tochtergesellschaften in ihrem Leistungsangebot als Wettbewerber gegenüberstehen, die aber auf gemeinsame, von der Konzernführung bereitgestellte und koordinierte Ressourcen und Kernkompetenzen zurückgreifen können. Dies führt zu ressourcenstarken Konzernen als einem Verbund „gemäßigter Märkte“.

Die Anzahl und Vielschichtigkeit der unterschiedlichen konzernexternen und konzerninternen Einflussfaktoren verdeutlicht, wie empfindlich eine Konzernorganisation hinsichtlich möglicher Veränderungen ist bzw. wie schnell sich damit einhergehend die in dieser Untersuchung erarbeiteten empirischen Erkenntnisse verändern können, so dass eine kontinuierliche Konzernforschung, die in regelmäßigen Abständen eine Status-quo-Feststellung ermöglicht und die potentiellen zukünftigen Szenarien überprüft, unbedingt erforderlich ist.

IV. Quellen- und Literaturverzeichnis

- Adam, D.:* Investitionscontrolling, München/Wien 1994
- Adams, W., Brock, J.:* Warum Großfirmen träge werden – Unternehmensgröße und Effizienz, Landsberg am Lech 1988
- Adler, H., Düring, W., Schmaltz, K.:* Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen: Kommentar zum HGB, AktG, GmbHG, PubliG nach den Vorschriften des Bilanzrichtlinien-Gesetzes, Teilband 6, 6. Auflage, Stuttgart 1998
- Albach, H. (Hrsg.):* Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur rechtlichen Neugestaltung bei Insolvenzen von Konzernen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 54/1984, S. 773.
- Albach, H. (Hrsg.):* Konzernmanagement – Corporate Governance und Kapitalmarkt, 1. Auflage, Wiesbaden 2001
- Alchian, A.:* Economic Forces at Work, Indianapolis 1977
- Allichhammer, W.:* Die Preisvergleichsmethode, in: *J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.), Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht*, Wien 2001, S. 107-120
- Ammelung, U., Schneider, H.:* Einschaltung niederländischer Finanzierungsgesellschaften bei Konzernfinanzierung über den Eurokapitalmarkt, in: *Internationales Steuerrecht*, 5/1996, S. 501-504
- Amponsem, H.:* Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, in: *Zeitschrift für Organisation*, 65/1996, S. 219-225
- Andrews, K. R.:* The Concept of Corporate Strategy, 3. Auflage, Homewood 1987
- Anesini, S.:* Die Holding als Instrument zur Führung von konzernierten Unternehmen, St. Gallen 1991
- Ansoff, H.:* Strategies for Diversification, in: *Harvard Business Review*, 5/1957, S. 113-124
- Ascheid, R.:* § 613 a BGB: Aktuelle Tendenzen zur Neubestimmung seines Anwendungsbereichs, in: *U. Preis, H. Willemsen (Hrsg.), Kölner Tage des Arbeitsrechts: Umstrukturierung von Betrieb und Unternehmen im Arbeitsrecht*, Köln 1999, S. 23-60

- Aschenbach, M.:* Die Reorganisation von Konzernen – Systemtheoretische Beobachtungen des geplanten Wandels, München 1996
- Assmann, H.-D., Kirchner, C., Schanze, E. (Hrsg.):* Ökonomische Analyse des Rechts, Kronberg 1978
- Atteslander, P.:* Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 1985
- Backhaus, K., Bonus, H. (Hrsg.):* Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, Stuttgart 1994
- Baghai, M., Coley, S., White, O.:* Die Alchemie des Wachstums, München 1999
- Baker, G., Jensen, M., Murphy, K.:* Compensation and Incentives – Practice and Theory, in: *Journal of Finance*, 43/1988, S. 593-616
- Bamberg, G., Coenenberg, A.:* Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 6. überarbeitete Auflage, München 1991
- Barney, J.:* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, 17/1991, S. 99-120
- Bartlett, C., Ghoshal, S.:* Managing across borders: the transnational solution Boston 1989
- Bauer, C., Nowak, T.:* Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz, in: *Zeitschrift für Organisation*, 2/1991, S. 93
- Baumhoff, H., Bodenmüller, R.:* Verrechnungspreispolitik bei der Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland, in: *S. Grotherr (Hrsg.), Handbuch der internationalen Steuerplanung*, Herne/Berlin 2000, S. 363-398
- Baumhoff, H.:* Abschnitt C, in: *J.-M. Mössner (Hrsg.), Steuerrecht international tätiger Unternehmen*, 2. Auflage, Köln 1998, S. 331-361
- Baumhoff, H.:* Eigenproduzent versus Lohnveredler – Qualifikation ausländischer Produktionsstätten für Zwecke der steuerlichen Verrechnungspreisplanung, in: *H. Schaumburg, D. Piltz (Hrsg.), Steuerfolgen von Produktion und Vertrieb im Ausland*, Köln 2000, S. 53-82
- Baumhoff, H.:* Verrechnungspreise von Dienstleistungen, in: *H. Schaumburg (Hrsg.), Internationale Verrechnungspreise zwischen Kapitalgesellschaften*, Köln 1994, S. 29-44

- Bea, F., Haas, J.:* Strategisches Management, Stuttgart/Jena 1995
- Becker, B.:* Öffentliche Verwaltung. Lehrbuch für Wissenschaft und Praxis, Starnberg/Percha 1989
- Becker, F. G.:* Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart 1990
- Behrens, R., Merkel, R.:* Mergers and Acquisitions, Stuttgart 1990
- Bendak, J.:* Controlling im Konzern, München 1992
- Berger, M.:* Quantifizierung, Bewertung und Bestgestaltung von Rechtsformen, Krefeld 1986
- Berkowsky, W.:* Die betriebsbedingte Kündigung – Eine umfassende Darstellung unter Berücksichtigung des neuen Betriebsverfassungsrechts und des Arbeitsgerichtsverfahrens, 5. Auflage, München 2002
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M.:* The Economics of Strategy, New York 1996
- Biergans, E.:* Einkommenssteuer – Systematische Darstellung und Kommentar, 6. Auflage, München/Wien 1992
- Bilitza, U.-V.:* Qualifizierung für neue Strukturen und Verantwortlichkeiten, in: *Das Diebold Management Journal*, 12/1991, S.12-18
- Binder, C.:* Beteiligungsführung in der Konzernunternehmung: Betriebswirtschaftliche Elemente und Gestaltungsmöglichkeiten von Mutter-Tochter-Beziehungen, Köln 1994
- Bitz, M., Dellmann, K., Domsch, M., Egner, H. (Hrsg.):* Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1998
- Bitz, M., Dellmann, K., Domsch, M., Egner, H. (Hrsg.):* Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1993
- Bleicher, K. (Hrsg.):* Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern 1990
- Bleicher, K., Leberl, D., Paul, H.:* Unternehmungsverfassung und Spitzenorganisation, Wiesbaden 1989

- Bleicher, K.:* Das Konzept Integriertes Management, 4. Auflage, Frankfurt am Main/New York 1996
- Bleicher, K.:* Forderungen strategischer und struktureller Unternehmensentwicklung an die rechtliche Konzipierung des Konzerns, in: *J. Druey (Hrsg.)*, Das St. Galler Konzerngespräch: Konzernrecht und Konzernwirklichkeit, Köln 1988, S. 55-75
- Bleicher, K.:* Konzernorganisation, in: *E. Frese (Hrsg.)*, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 1151-1164
- Bleicher, K.:* Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. Auflage, Wiesbaden 1991
- Blöcher, A.:* Due Dilligence und Unternehmensbewertung im Akquisitionsprozess, in: *C. Scott (Hrsg.)*, Due Dilligence in der Praxis, Wiesbaden 2001, S. 29-53
- Blumberg, P. I.:* Amerikanisches Konzernrecht, in: *M. Lutter (Hrsg.)*, Konzernrecht im Ausland, Berlin 1994, S. 264-308
- Blumentritt, J.:* Unternehmensveräußerungen durch den Konzern, Bergisch Gladbach 1993
- Boettcher, E., Herder-Dorneich, P., Schenk, K. (Hrsg.):* Jahrbuch für neue politische Ökonomie, Band 3, Tübingen 1983
- Bohata, P.:* Gesellschaftsrecht in der Tschechischen Republik und der Slowakei, 2. Auflage, München 1998
- Böhrs, H.:* Organisation des Industriebetriebs, 2. Auflage, Wiesbaden 1974
- Borstell, T.:* Verrechnungspreispolitik bei konzerninternen Lieferungsbeziehungen, in: *S. Grotherr (Hrsg.)*, Handbuch der internationalen Steuerplanung, Herne/Berlin 2000, S. 341-361
- Borstell, T.:* Verrechnungspreisprobleme bei Funktionsverlagerungen, in: *N. Herzig, M. Günkel, U. Niemann (Hrsg.)*, Steuerberater-Jahrbuch 2001/2002, Köln 2002, S. 201-237
- Bower, J.:* Managing the Resource Allocation Process, Boston 1970

- Braunschweig, M.:* Erarbeiten strategischer Erfolgspositionen im Bekleidungsmarkt, Zürich 1989
- Breithecker, V.:* Einführung in die internationale, betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Bielefeld 1999
- Bronner, R. (Hrsg.):* Schriften zur empirischen Entscheidungs- und Organisationsforschung, Band 16, Frankfurt am Main 1995
- Brox, H., Rütters, B.:* Arbeitsrecht, 15. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln 2002
- Budäus, D., Gerum, E., Zimmermann, G. (Hrsg.):* Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, Wiesbaden 1988
- Büdenbender, U.:* Personalpolitik im RWE-Konzern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 47/1995, S. 1145-1167
- Bühler, W., Siegert, T., (Hrsg.):* Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart 1999
- Bühner, R.:* Das Management-Wert-Konzept: Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen, Stuttgart 1999
- Bühner, R.:* Aussagefähigkeit des Konzernabschlusses in der Management-Holding, in: *Der Betriebswirt*, 1/1994, S. 437-444
- Bühner, R.:* Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 7. Auflage, München/Wien 1994
- Bühner, R.:* Die schlanke Management-Holding, in: *Zeitschrift für Organisation* (1993), S. 9-19
- Bühner, R.:* Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1990
- Bühner, R.:* Gestaltung von Konzernzentralen – Die Benchmarking-Studie, Wiesbaden 1996
- Bühner, R.:* Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Management-Holding, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 5/1990, S. 299-310
- Bühner, R.:* Management-Holding: Unternehmensstruktur der Zukunft, Landesberg am Lech 1992

- Bühner, R.:* Strategie und Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden 1993
- Bundeskartellamt (Hrsg.):* Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 1989/90 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, in: *Bundestagsdrucksache 12/847* vom 26.6.1991, Berlin 1991
- Bungert, H.:* Gesellschaftsrecht in den USA, 2. Auflage, München 1999
- Bürgel, H., Haller, C., Binder, M.:* F+E-Management, München 1996
- Burghardt, M.:* Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, 2. Auflage, Berlin/München 1993
- Burkert, M.:* Reallokation von betrieblichen Funktionen und Risiken im international tätigen Konzern, in: *H.-J. Kleineidam (Hrsg.), Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung: Festschrift für Lutz Fischer zum 60. Geburtstag*, Berlin 1999, S. 509-538
- Campbell, A., Luchs, K. (Hrsg.):* Strategic Synergy, Oxford 1992
- Chamberlain, N.:* Social Strategy and Corporate Structure, New York 1982
- Chandler, A. D.:* Strategy and Structure, 22. Auflage, Chambridge/London 2001
- Chatterjee, S., Wernerfelt, B.:* The Link between Resources and Type of Diversification, in: *Strategic Management Journal*, 12/1991, S. 33-48
- Chmielewicz, K., Eichhorn, P.:* Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989
- Coase, R. H.:* The Nature of the Firm, in: *Economica* 1937, S. 386-405
- Coase, R. H.:* The New Institutional Economics, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1/1984, S. 229-231
- Coenenberg, A., Fischer, T.:* Ansatzpunkte des Turnaround-Managements im Unternehmen, Stuttgart 1993

- Coenenberg, A.:* Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 15. Auflage, Landsberg am Lech 1994
- Cordes, J.:* Der Erfolg von Mischkonzernen aus theoretischer und empirischer Sicht, Bergisch-Gladbach/Köln 1993
- Corsten, H., Reiß, M. (Hrsg.):* Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München/Wien 1996
- Davis, S., Lawrence, P.:* Matrix, Reading/Massachusetts 1977
- Deal, T., Kennedy, A.:* Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn 1987
- Debus, C.:* Haftungsregelungen im Konzernrecht – Eine ökonomische Analyse, Frankfurt am Main 1990
- Decher, C.:* Personelle Verflechtungen im Aktienkonzern – Loyalitätskonflikt und qualifizierter faktischer Konzern, Heidelberg 1990
- Deeken, M.:* Organisationsveränderungen und das Konzept der Mobilisierung, Wiesbaden 1997
- Dicken, P.:* Global Shift – Industrial change in a turbulent world, London 1986
- Drosdowski, G.:* Duden: Etymologie-Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, 2. Auflage, Mannheim/Wien/Zürich 1989
- Druey, J. (Hrsg.):* Das St. Galler Konzernrechtsgespräch: Konzernrecht und Konzernwirklichkeit, Köln 1988
- Drukarczyk, J.:* Theorie und Politik der Finanzierung, 2. Auflage, München 1993
- Drüke, H.:* Die Haftung der Muttergesellschaft für Schulden der Tochtergesellschaft, Köln 1990
- Dülfer, E.:* Internationales Management in unterschiedlichen Kulturkreisen, 6. Auflage, München/Wien 2001
- Ederer, P., Schuller, P.:* Geschäftsbericht Deutschland AG, Stuttgart 1999
- Ege, G.:* Nutzungsüberlassung über die Grenze. Berichtigung von Einkünften nach §1 AStG, in: *W. Haarmann (Hrsg.), Finanzierung, Ausschüttungen und Nutzungsüberlassungen im internationalen Steuerrecht, Köln 1999, S. 31-43*

- Ehinger, J., Niopek, W.:* Erfahrungen mit der Mitbestimmung in kommunalen Unternehmen, Baden-Baden 1986
- Ehrenfeld, H.:* Außenhandel, Direktinvestitionen und Lizenzen, Frankfurt am Main 1985
- Eichhorn, P.:* Öffentliche Betriebswirtschaft, in: *K. Chmielewicz, P. Eichhorn (Hrsg.)*, Öffentliche Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, S. 1063-1077
- Eisele, F.:* Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung: Recht und Besteuerung im Konzern, Herne/Berlin 2002
- Elazar, D. J.:* Exploring Federalism, Tuscaloosa, 1987
- Ellger, R.:* Der Datenschutz im grenzüberschreitenden Datenverkehr – Eine rechtsvergleichende und kollisionsrechtliche Untersuchung, Baden-Baden 1990
- Emans, H.:* Konzepte zur strategischen Planung, in: *H. Henzler (Hrsg.)*, Handbuch strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 109-122
- Emmerich, V., Sonnenschein, J.:* Konzernrecht: Das Recht der verbundenen Unternehmen bei Aktiengesellschaft, GmbH, Personengesellschaft, Genossenschaft, Verein und Stiftung, 6. Auflage, München 1997
- Engelland, F.:* Die Einflussnahme der Kommunen über das Anteilseignerorgan, Heidelberg 1994
- Eschenbach, R., Kunesch, H.:* Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 3. Auflage, Stuttgart 1996
- Eser, G.:* Arbeitsrecht im multinationalen Unternehmen, Frankfurt am Main 1994
- Ewert, R.:* Rechnungslegung, Gläubigerschutz und Agency-Probleme, Wiesbaden 1986
- Fahnauer, M.:* Finanzierung am internationalen Kapitalmarkt, in: *D. Piltz, H. Schaumburg (Hrsg.)*, Unternehmensfinanzierung im internationalen Steuerrecht, Köln 1995, S. 5-11
- Faß, J.:* Konzernierung und konsolidierte Rechnungslegung, Frankfurt am Main 1992

- Fessmann, K.-D.:* Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980
- Fischer, H.:* Die Kapitalstruktur im verschachtelten Konzern, München 1989
- Fischer, L. (Hrsg.):* Besteuerung internationaler Konzerne, Köln 1993
- Fischer, L. (Hrsg.):* Internationaler Unternehmenskauf und -zusammenschluss im Steuerrecht, Köln 1992
- Fischer, L., Warnecke, P.:* Internationale betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 4. Auflage, Berlin 1998
- Foerster, A.:* Länderteil Schweden, in: *G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch Gesellschaftsrecht*, Herne/Berlin 2001, S. 1-97
- Franzen, M.:* Der Betriebsinhaberwechsel nach § 613 a BGB im internationalen Arbeitsrecht, Heidelberg 1994
- Frese, E. (Hrsg.):* Grundlagen der Organisation: Konzepte – Prinzipien – Strukturen, 7. Auflage, Wiesbaden 1998
- Frese, E. (Hrsg.):* Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992
- Frese, E., Werder, A. von, Maly, W. (Hrsg.):* Zentralbereiche – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrung, Stuttgart 1993
- Frese, E.:* Geschäftssegmentierung als organisatorisches Konzept, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45/1993, S. 999-1024
- Fritz, W.:* Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992
- Fritzemeyer, W.:* Die Gründung einer Tochtergesellschaft in Australien, in: *M. Lutter (Hrsg.), Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland*, 3. Auflage, Berlin/New York 1995, S. 26-54
- Fröhlich, F.W.:* Multinationale Unternehmen: Entstehung, Organisation und Management, Baden-Baden 1974
- Gahl, A.:* Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991
- Gaitanides, M.:* Prozessorganisation, München 1983

- Galbraith, J., Nathanson, D.:* Strategy Implementation – The Role of Structure and Process, St. Paul 1978
- Gerum, E.:* Unternehmensverfassung und Theorie der Verfügungsrechte, in: *D. Budäus, E. Gerum, G. Zimmermann (Hrsg.)*, Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, Wiesbaden 1988, S. 21-43
- Gessler, E.:* Einberufung und ungeschriebene Hauptversammlungszuständigkeiten, in: *M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)*, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, Berlin/New York 1985, S. 771-789
- Ghemawat, P.:* Commitment – The dynamic of strategy, New York 1991
- Giesel, F., Glaum, M. (Hrsg.):* Globalisierung: Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, München 1999
- Giger, H.:* Die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Gießen 1994
- Glaum, M., Hommel, U., Thomaschewski, D. (Hrsg.):* Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, Stuttgart 2002
- Glaum, M., Lindemann, J.:* Externes Wachstum – Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: *Glaum, M., Hommel, U., Thomaschewski, D. (Hrsg.)*, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, Stuttgart 2002, S. 269-299
- Glaum, M.:* Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1996
- Gleichmann, K.:* Bericht über die Arbeiten zur normativen Erfassung des Problems der verbundenen Unternehmen, in: *E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.)*, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, Baden-Baden 1991, S. 581-608
- Gleissner, U.:* Konzernmanagement – Ansätze zur Steuerung diversifizierter internationaler Unternehmen, München 1994

- Gomez, P., Hahn, D., Müller-Stevens, G., Wunderer, R. (Hrsg.):* Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994
- Görling, H.:* Die Konzernhaftung in mehrstufigen Unternehmensverbindungen, Frankfurt am Main 1998
- Gotzen, P.:* Die Gründung einer Tochtergesellschaft in den Niederlanden, in: *M. Lutter (Hrsg.), Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland*, 3. Auflage, Berlin/New York 1995, S. 504-526
- Greif, M.:* Steuergestaltung bei einer international tätigen Personengesellschaft, in: *W. Haarmann (Hrsg.), Unternehmensstrukturen und Rechtsformen im internationalen Steuerrecht*, Band 7, Köln 1996, S. 84-117
- Greifenender, P.:* Verrechnungspreise bei Funktionsverlagerungen ins Ausland, in: *J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.), Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht*, Wien 2001, S. 293-304
- Grochla, E. (Hrsg.):* Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980
- Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.):* Handbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, 4. Auflage, Stuttgart 1976
- Grochla, E.:* Unternehmensorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972
- Gromann, H.:* Die Gleichordnungskonzerne im Konzern- und Wettbewerbsrecht, Köln 1979
- Grotherr, S. (Hrsg.):* Handbuch der internationalen Steuerplanung, Herne/Berlin 2000
- Grotherr, S.:* Grundlagen internationaler Steuerplanung, in: *S. Grotherr (Hrsg.), Handbuch der internationalen Steuerplanung*, Herne/Berlin 2000, S. 3-28
- Grotherr, S.:* Zur gegenwärtigen Bedeutung der Organschaft in der Konzernsteuerplanung, in: *Betriebs-Berater*, 48/1993, S. 1986-2001
- Gutenberg, E.:* Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 24. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1983

- Güthoff, J.:* Gesellschaftsrecht in Großbritannien, Heidelberg 2004
- Haarmann, W. (Hrsg.):* Finanzierung, Ausschüttungen und Nutzungsüberlassungen im internationalen Steuerrecht, Köln 1999
- Haarmann, W. (Hrsg.):* Unternehmensstrukturen und Rechtsformen im internationalen Steuerrecht, Band 7, Köln 1996
- Hahn, D.(Hrsg.):* Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Berlin/New York 1980
- Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.):* Strategische Unternehmungsplanung – Strategische Unternehmungsführung, 7. Auflage, Heidelberg 1997
- Hahn, D.:* Führung und Führungsorganisation, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 2/1988, S. 112-137
- Hahn, D.:* PuK-Controllingkonzepte, 5. Auflage, Wiesbaden 1996
- Halter, R.:* Der Begriff der einheitlichen Leitung im Konzern, Heidelberg 1974
- Hamburger, J.:* Der internationale Konzernaufbau und die Besteuerung, Hamburg 1976
- Hamel, W.:* Zielsysteme, in: *E. Frese (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 2635-2652
- Hammer, M., Champy, J.:* Business Reengineering, Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt am Main/New York 1994
- Handlbauer, G., Matzler, K., Sauerwein, E., Stumpf, M. (Hrsg.):* Perspektiven im strategischen Management, Berlin/New York 1998
- Hansmann, K.-W., Scheer, A.-W. (Hrsg.):* Praxis und Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1992
- Hätscher, A.:* Unternehmungsentwicklung durch strategische Partnerschaften, München 1992
- Hax, A., Majluf, N.:* Strategisches Management, Frankfurt am Main/New York 1988
- Hentze, J., Heinecke, A., Kammel, A.:* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus Sicht des Managements, Bern 2001

- Henzler, H. (Hrsg.):* Handbuch strategische Führung, Wiesbaden 1988
- Henzler, H.:* Die Aufgaben der Zentrale, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1/1994, S. 51-60
- Herzig, N., Güntel, M., Niemann, U. (Hrsg.):* Steuerberater-Jahrbuch 2001/2002, Köln 2002
- Herzig, N.:* Veränderung von Beteiligungsstrukturen im Konzern, in: *H. Schaumburg (Hrsg.)*, Steuerrecht und steuerorientierte Gestaltungen im Konzern, Köln 1998, S. 85-111
- Heuskel, D.:* Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen, Frankfurt am Main/New York 1999
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P. (Hrsg.):* Organisationslehre I: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1994
- Hinterhuber, H., Krauthammer, E.:* Leadership – mehr als Management?, 3. Auflage, Wiesbaden 2001
- Hinterhuber, H.:* Strategische Unternehmensführung, Band 2, 6. Auflage, Berlin 1996
- Hinterhuber, H.:* Wettbewerbsstrategie, Berlin/ New York 1990
- Hintzen, B.:* Die deutsche Zwischenholding als Gegenstand der internationalen Steuerplanung, Frankfurt am Main 1997
- Hoffmann, B. von:* Internationales Privatrecht einschließlich der Grundzüge des internationalen Zivilverfahrensrechts, 7. Auflage, München 2002
- Hoffmann, F. (Hrsg.):* Konzernhandbuch: Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, Wiesbaden 1993
- Hoffmann, F.:* Aufbauorganisation, in: *E. Frese (Hrsg.)*, Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 208-221
- Hoffmann, F.:* Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: *F. Hoffmann (Hrsg.)*, Konzernhandbuch: Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, Wiesbaden 1993, S. 5-26
- Hoffmann, F.:* Führungsorganisation, Band I, Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen 1980

- Hoffmann, F.:* Führungsorganisation, in: *K. Bleicher (Hrsg.)*, Zukunftsprospektiven der Organisation, Bern 1990, S. 135-155
- Hoffmann, F.:* Konzernorganisationsformen, in: *Wirtschaftliches Studium*, 11/1992, S. 552-556
- Hoffmann-Becking, M. (Hrsg.):* Münchner Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4: Aktiengesellschaft, 2. Auflage, München 1999
- Hohloch, G. (Hrsg.):* EU-Handbuch Gesellschaftsrecht, Herne/Berlin 2001
- Hohloch, G.:* Länderteil Vereinigtes Königreich, in: *G. Hohloch (Hrsg.)*, EU-Handbuch Gesellschaftsrecht, Herne/Berlin 2001, S. 1-128
- Holtmann, M.:* Personelle Verflechtungen auf Konzernführungsebene, Wiesbaden 1989
- Hommelhoff, P.:* Die Konzernleitungspflicht – Zentrale Aspekte eines Konzernverfassungsrechts, Köln 1988
- Hommelhoff, P.:* Gesellschaftsformen als Organisationselemente im Konzernaufbau, in: *E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.)*, Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, Baden-Baden 1991, S. 91-132
- Hommelhoff, P.:* Konzernmodelle und ihre Realisierung im Recht, in: *J. Druey (Hrsg.)*, Das St. Galler Konzernrechtsgespräch – Konzernrecht und Konzernwirklichkeit, Köln 1988, S. 107-127
- Hondrich, K.:* Soziale Differenzierung: Langzeitanalysen zum Wandel von Politik, Arbeit und Familie, Frankfurt am Main/New York 1982
- Hoppenstedt-Verlag (Hrsg.):* Handbuch der Großunternehmen, Darmstadt 1998
- Hoppenstedt-Verlag (Hrsg.):* Konzernstruktur – Datenbank, CD-ROM, Darmstadt 1998
- Hromadka, W.:* Anpassungen der Arbeitsbedingungen bei der Umstrukturierung, in: *U. Preis, H. Willemsen (Hrsg.)*, Kölner Tage des Arbeitsrechts: Umstrukturierung von Betrieb und Unternehmen im Arbeitsrecht, Köln 1999, S. 266-283

- Hübner, U.:* Die Ausgliederung von Unternehmensteilen in aktien- und aufsichtsrechtlicher Sicht, in: *M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)*, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, Berlin/New York 1985, S. 790-809
- Hüffer, U.:* Aktiengesetz: Kommentar, 5. Auflage, München 2002
- Hungenberg, H.:* Anreizsysteme für Führungskräfte – Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten, in: *D. Hahn, B. Taylor (Hrsg.)*, Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 7. Auflage, Heidelberg 1996, S. 678-693
- Hungenberg, H.:* Fokussierung versus Diversifizierung, in: *M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)*, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, Stuttgart 2002, S. 22-40
- Hungenberg, H.:* Strategisches Management im Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 2. Auflage, Wiesbaden 2001
- Hungenberg, H.:* Zentralisation und Dezentralisation – Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen, Wiesbaden 1995
- Hymer, S.:* The international operations of national firms, Cambridge/Massachusetts 1976
- Itami, H.:* Invisible Assets, in: *A. Campbell, K. Luchs (Hrsg.)*, Strategic Synergy, Oxford 1992, S. 35-54
- Jacob, H. (Hrsg.):* Strategisches Management, Wiesbaden 1982
- Jacobs, O., Scheffler, W.:* Unternehmensbesteuerung und Rechtsform: Handbuch zur Besteuerung deutscher Unternehmen, 3. Auflage, München 2002
- Jacobs, O.:* Internationale Unternehmensbesteuerung – Deutsche Investitionen im Ausland; ausländische Investitionen im Inland, 5. Auflage, München 2002
- Jahrreiß, W.:* Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland, Berlin 1984
- Jansen, S.:* Mergers and Acquisitions, 3. Auflage, Wiesbaden 2000

- Jensen, M., Meckling, W.:* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *The Journal of Financial Economics*, 3/1976, S. 305-360
- Johansson, J., Yip, G.:* Exploiting Globalization Potential, in: *Strategic Management Journal*, 15/1994, S. 579-601
- Johansson, J., Vahne, J.:* The internationalization process of the firm, in: *Journal of International Business Studies*, 8/1977, S. 23-32
- Jonas, H.:* Der Konzernabschluss, Stuttgart 1986
- Junker, A.:* Internationales Privatrecht, München 1998
- Kallfass, H.:* Ökonomische Analyse der Konzernbildung, in: *E. Mestmäcker, P. Behrens (Hrsg.), Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich*, Baden-Baden 1991, S. 19-48
- Kaminski, B.:* Steuerliche Verrechnungspreisprobleme im Rahmen von Vertriebsstrukturänderungen bei inländische Vertriebstochtergesellschaften im internationalen Konzern, in: *H.-J. Kleineidam (Hrsg.), Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung: Festschrift für Lutz Fischer zum 60. Geburtstag*, Berlin 1999, S. 665-690
- Kaminski, B.:* Verrechnungspreisbestimmung bei fehlenden Fremdvergleichspreis, Neuwied 2001
- Kantzas, I.:* Das Weisungsrecht im Vertragskonzern, Frankfurt am Main 1988
- Karus, H.:* Unternehmensführung im globalen Wettbewerb, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 9/1990, S. 863
- Keller, T.:* Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, Köln 1990
- Keller, T.:* Die Führung einer Holding, in: *M. Lutter (Hrsg.), Holding-Handbuch: Recht – Management – Steuern*, 3. Auflage, Köln 1998, S. 101-159
- Kessler, W.:* Die Euro-Holding: Steuerplanung, Standortwahl, Länderprofile, München 1996
- Ketterer, T.:* Die Gestaltung der Besteuerung im Konzern bei Divisionalisierung und Internationalisierung, Bochum 1997

- Kieser, A., Kubicek, H.:* Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York 1992
- Kieser, A.:* Wachstum und Wachstumstheorien, in: *E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.)*, Handbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, 4. Auflage, Stuttgart 1976
- Kirchner, C.:* Ansätze zu einer ökonomischen Analyse des Konzernrechts, in: *E. Boettcher, P. Herder-Dorneich, K. Schenk (Hrsg.)*, Jahrbuch für neue politische Ökonomie, Tübingen 1984, S. 223-251
- Kirchner, C.:* Ökonomische Überlegungen zum Konzernrecht, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 14/1985, S. 214-234
- Kirsch, W., Maassen, H.:* Managementsysteme – Planung und Kontrolle, München, 1989
- Kirsch, W.:* Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft?, 2. Halbband, München 1984
- Kiser, B.:* Die Gründung von Tochtergesellschaften, in: *Zeitschrift für Organisation*, 56/1987, S. 39-42
- Kleineidam, H.-J. (Hrsg.):* Unternehmenspolitik und internationale Besteuerung: Festschrift für Lutz Fischer zum 60. Geburtstag, Berlin 1999
- Klemm, M.:* Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziel strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung von Konzernen, Bergisch-Gladbach/Köln, 1990
- Klimecki, R.:* Laterale Kooperation: Zur Analyse und Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen in der Unternehmung, Bern 1984
- Klinkenberg, U.:* Die organisatorische Gestaltung des Personalwesens, Hamburg 1991
- Klostermann, M.:* Der Auftragsbestand als Wirtschaftsgut, Lohmar/Köln 2000
- Kluge, F.:* Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 22. Auflage, Berlin/New York 1989
- Klunzinger, E.:* Einführung in das bürgerliche Recht, 11. Auflage, München 2002

- Knauss, F.:* Bundesunternehmen, in: *K. Chmielewicz, P. Eichhorn (Hrsg.)*, Öffentliche Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, S. 209-224
- Knobbe-Keuk, B.:* Bilanz- und Unternehmenssteuerrecht, 9. Auflage, Köln 1993
- Knyphausen-Aufsess, D.:* Theorie der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1995
- Köhler-Frost, W. (Hrsg.):* Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs, 4. Auflage, Berlin 2000
- Komarek, H.:* Verlustberücksichtigung im nationalen und internationalen Konzern, Frankfurt am Main 1998
- Kromrey, H.:* Empirische Sozialforschung, 3. Auflage, Opladen 1986
- Koppensteiner, H.-G.:* § 291 und § 293, in: *W. Zöllner (Hrsg.)*, Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, Band 6, 2. Auflage, Köln 1987
- Koppensteiner, H.-G.:* §§ 35, 37, 45, 52, in: *H. Rowedder, C. Schmidt-Leithoff (Hrsg.)*, GmbH-Gesetz, 4. Auflage, München 2002
- Kosiol, E.:* Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1976
- Krahn, J.:* Sunk Costs und Unternehmensfinanzierung, Wiesbaden 1994
- Krüger, D.:* Zweckmäßige Wahl der Unternehmensform, 6. Auflage, Bonn 1999
- Krüger, W., Buchholz, W.:* Führungsorganisation deutscher Großunternehmen – Gestaltungsalternativen und ihre empirische Relevanz, Gießen 1993
- Krüger, W.:* Aufgabenanalyse und -synthese, in: *E. Frese (Hrsg.)*, Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 221-236
- Krüger, W.:* Konsequenzen der Globalisierung für Strategien, Fähigkeiten und Strukturen der Unternehmung, in: *F. Giesel, M. Glaum (Hrsg.)*, Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, München 1999, S. 17-48

- Krüger, W.:* Organisation der Unternehmung, 3. Auflage, Stuttgart 1994
- Krüger, W.:* Unternehmenswachstum auf der Basis von Kernkompetenzen, in: *Glaum, M., Hommel, U., Thomaschewski, D. (Hrsg.)*, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, Stuttgart 2002, S. 189-214
- Kuckhoff, H., Schreiber, R.:* Grenzüberschreitende Funktionsverlagerung aus Sicht der Betriebsprüfung, München 1999
- Kumar, B., Haussmann, H. (Hrsg.):* Handbuch der internationalen Unternehmung, München 1992
- Kunz, K.-H.:* Internationales Privatrecht, 4. Auflage, Köln 1998
- Kußmaul, H.:* Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, München/Wien 1998
- Küting, K.:* Zur Systematisierung von Konzernstrukturen, in: *Wirtschaftliches Studium*, 1/1980, S. 6-10
- Kutschker, M.:* Dynamische Internationalisierungsstrategie, Ingolstadt 1993
- Larenz, K.:* Lehrbuch des Schuldrechts – Erster Band: Allgemeiner Teil, 14. Auflage, München 1987
- Laux, H., Liermann, F.:* Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Berlin 1997
- Laux, H.:* Erfolgssteuerung und Organisation, Berlin 1995
- Lawrence, P., Lorsch, J.:* Organization and Environment, Boston 1986
- Lehertshuber, B.:* Unternehmensvertragsrecht und Konzernhandelsbilanz, Frankfurt am Main 1986
- Lehmann, H.:* Konzernorganisation, in: *E. Grochla (Hrsg.)*, Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, S. 1105-1111
- Lehmann-Grube, U.:* Der Investitionsantrag – Zum Delegationsproblem von Investitionsentscheidungen, Stuttgart 1994
- Lieb, M.:* Arbeitsrecht, 7. Auflage, Heidelberg 2000

- Liedtke, R.:* Wem gehört die Republik – Die Konzerne und ihre Verflechtungen, Frankfurt am Main 2003
- Limmer, P.:* Die Haftungsverfassung des faktischen GmbH-Konzerns, Köln 1992
- Link, J.:* Organisation der strategischen Planung – Aufbau und Bedeutung strategischer Geschäftseinheiten sowie strategischer Planungsorgane, Heidelberg/Wien 1985
- Link, W.:* Erfolgspotentiale für die Internationalisierung, Wiesbaden 1997
- Litke, H.-D.:* Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 2. Auflage, München/Wien 1993
- Löffler, E.:* Der Konzern als Finanzintermediär, Wiesbaden 1991
- Löffler, J.:* Entwicklung von globalen Konzernstrategien, Wiesbaden 2000
- Luber, T.:* Riesen in Fesseln, in: *Capital*, 7/1996, S. 56-66
- Lüdicke, J. (Hrsg.):* Zurechnung von Wirtschaftsgütern im internationalen Steuerrecht, Köln 2000
- Luhmann, N.:* Zweckbegriff und Systemrationalität, Frankfurt am Main 1977
- Lutter, M. (Hrsg.):* Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, 3. Auflage, Berlin/New York 1995
- Lutter, M. (Hrsg.):* Holding-Handbuch: Recht – Management – Steuern, 3. Auflage, Köln 1998
- Lutter, M. (Hrsg.):* Konzernrecht im Ausland, Berlin 1994
- Lutter, M., Hommelhoff, P.:* GmbH-Gesetz: Kommentar, 14. Auflage, Köln 1995
- Lutter, M., Mertens, H.-J., Ulmer, P. (Hrsg.):* Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, Berlin/New York 1985
- Lutter, M., Scheffler, E., Schneider, U.:* Handbuch der Konzernfinanzierung, Köln 1998
- Lutter, M.:* Haftung aus Konzernvertrauen?, in: *W. Schön (Hrsg.), Gedächtnisschrift für Brigitte Knobbe-Keuk*, Köln 1997, S. 229-245

- Lutter, M.:* Konzernrecht, in: *K. Reichert (Hrsg.)*, Recht, Geist und Kunst, Baden-Baden 1996, S. 105-113
- Lutter, M.:* Organzuständigkeiten im Konzern, in: *M. Lutter, H.-J. Mertens, P. Ulmer (Hrsg.)*, Festschrift für Walter Stimpel zum 68. Geburtstag am 29. November 1985, Berlin/New York 1985, S. 825-854
- Macharzina, K., Welge, M., (Hrsg.):* Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989
- Macharzina, K.:* Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Wiesbaden 1993
- Marschollek, G.:* Arbeitsrecht, 12. Auflage, Münster 2002
- Martinez, J.-A.:* Länderteil Spanien, in: *G. Hohloch (Hrsg.)*, EU-Handbuch Gesellschaftsrecht, Herne/Berlin 2001, S. 1-109
- Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P. (Hrsg.):* Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Auflage, Opladen 1978
- Medicus, D.:* Schuldrecht I – Allgemeiner Teil, 13. Auflage, München 2002
- Meffert, H.:* Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 2/1985, S. 121-127
- Meichelbeck, A.:* Unternehmensbewertung im Konzern, München 1997
- Meinhard, H.:* Optimierung des Portfolios in diversifizierten Unternehmen, in: *H. Henzler (Hrsg.)*, Handbuch strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 135-146
- Meise, F.:* Realloptionen als Investitionskalkül: Bewertung von Investitionen unter Unsicherheit, München/Wien 1998
- Meiser, M.:* Leitungsautonomie im divisionalisierten Konzern, Frankfurt am Main 1984
- Mellewigt, T., Matiaske, W.:* Konzernmanagement – Stand der empirischen, betriebswirtschaftlichen Forschung, in: *H. Albach (Hrsg.)*, Konzernmanagement – Corporate Governance und Kapitalmarkt, Wiesbaden 2001, S. 109-143

- Mellewig, T.:* Konzernorganisation und Konzernführung – Eine empirische Untersuchung börsennotierter Konzerne, Frankfurt am Main 1995
- Menkhaus, H.:* Die Gründung einer Tochtergesellschaft in Japan, in: *M. Lutter (Hrsg.)*, Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, 3. Auflage, Berlin/New York 1995, S. 339-373
- Mestmäcker, E., Behrens, P., (Hrsg.):* Das Gesellschaftsrecht der Konzerne im internationalen Vergleich, Baden-Baden 1991
- Meyer, W.:* Entwicklung und Bedeutung des Property-Rights-Ansatzes in der Nationalökonomie, in: *A. Schüller (Hrsg.)*, Property Rights und ökonomische Theorie, München 1983, S. 1-144
- Milgrom, P., Roberts, J.:* Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs 1992
- Mintzberg, H.:* Die strategische Planung: Aufstieg Niedergang und Neubestimmung, München/London 1995
- Mirow, M., Aschenbach, M., Liebig, O.:* Governance Structures im Konzern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 3/1996, S. 125-144
- Mitsch, H.:* Die Wiederverkaufspreismethode, in: *J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)*, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, Wien 2001, S. 121-132
- Monopolkommission (Hrsg.):* Siebentes Hauptgutachten der Monopolkommission 1986/87, in: *Bundestagsdrucksache 11/2677* vom 19.7.1988, Bonn 1988
- Montag, F.:* Kartellrecht, in: *G. Picot (Hrsg.)*, Unternehmenskauf und Restrukturierung, 2. Auflage, München 1998, S. 721-807
- Morner, M.:* Die Organisation der Innovation im Konzern – Gestaltung von Konzernstrukturen zur Hervorbringung von Produktinnovationen, Wiesbaden 1997
- Mössner, J.-M. (Hrsg.):* Steuerrecht international tätiger Unternehmen, 2. Auflage, Köln 1998
- Mülbert, P.:* Aktiengesellschaft, Unternehmensgruppe und Kapitalmarkt, 2. Auflage, München 1996

- Müthlein, T., Heck, J.:* Outsourcing und Datenschutz – Vertragsgestaltung aus datenschutzrechtlicher Sicht, 2. Auflage, Frechen 1997
- Nadler, D., Tushman, M.:* Strategic Organization Design, London 1988
- Nagel, P.:* Techniken der Zielformulierung, in: *E. Frese (Hrsg.)*, Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 2626-2634
- Naujoks, H.:* Autonomie in Organisationen: Perspektive und Handlungsleitlinie des Managements, St. Gallen 1994
- Naumann, J.-P.:* Die Führungsorganisation der strategischen Holding, Aachen 1994
- Naumann, J.-P.:* Strategische Holding, in: *F. Hoffmann (Hrsg.)*, Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, Wiesbaden 1993, S. 235-259
- Nelson, R., Winter, S.:* An evolutionary Theory of economic Change, Cambridge/Massachusetts 1982
- Nick, A.:* Börseneinführung von Tochtergesellschaften – Instrumente der Konzernfinanzierung und -gestaltung, Wiesbaden 1994
- Niemann, U.:* Immaterielle Wirtschaftsgüter im Handels- und Steuerrecht: Bilanzierung, Bewertung, Sonderfälle, Bielefeld 1999
- o.V.:* Die 100 größten Unternehmen, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Beilage von 06.07.1998
- o.V.:* Die 500 größten Unternehmen, in: *Die Welt*, Beilage 7/1998
- o.V.:* Wichtige Steuergesetze, Stand 54. Auflage, Februar 2006, Herne/Berlin 2006
- Ochsenfeld, F.:* Direkthaftung von Konzerngesellschaften in den USA, Berlin 1998
- Oestreicher, A.:* Konzerngewinnabgrenzung: Gewinnabgrenzung, Gewinnermittlung, Gewinnaufteilung, München 2000

- Ordelheide, D., Rudolph, B., Büsselmann, E. (Hrsg.):* Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991
- Ordelheide, D.:* Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 4/1986, S. 293-313
- Ossadnik, W., Morlock, J.:* Anreizsysteme für dezentralisierte Unternehmen, Osnabrück 1997
- Ostmann, A.:* Personelle Implikationen des Management-Holding-Konzepts, Bergisch-Gladbach/Köln 1994
- Pahlke, K.:* Der vertragliche und faktische Konzern: Strukturanalyse und Diskussion der konzernrechtlichen Schutzvorschriften, Frankfurt am Main 1986
- Pajor-Bytonski, M.:* Gesellschaftsrecht in Ungarn, 2. Auflage, München 2001
- Paprottka, S.:* Unternehmenszusammenschlüsse, Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden 1996
- Pausenberger, E.(Hrsg.):* Internationalisierung von Unternehmen, Stuttgart 1994
- Pausenberger, E.:* Akquisitionsplanung, in: *N. Szyperski, U. Winand (Hrsg.)*, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, S. 18-26
- Pausenberger, E.:* Konzerne, in: *E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.)*, Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 1975, S. 2234-2250
- Pellens, B.:* Der Informationswert von Konzernabschlüssen, Wiesbaden 1989
- Peteraf, M.:* The Cornerstones of Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, 14/1993, S. 179-191
- Peters, T., Waterman, R.:* Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg am Lech 1984
- Pfeffer, J.:* Power in Organizations, Boston 1981
- Pfingsten, F.:* Shareholder-Value im Lebenszyklus – Methoden einer marktwertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1998

- Pfleger, K.:* Die Kostenaufschlagsmethode, in: *J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)*, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, Wien 2001, S. 133-149
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E. (Hrsg.):* Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart 2002
- Picot, A.:* Ökonomische Theorien der Organisation, in: *D. Ordelheide, B. Rudolph, E. Büsselmann (Hrsg.)*, Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143-170
- Picot, A.:* Organisation, in: *M. Bitz, K. Dellmann, M. Domsch, H. Egner (Hrsg.)*, Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 3. Auflage, München 1993, S. 101-174
- Picot, G. (Hrsg.):* Unternehmenskauf und Restrukturierung, 2. Auflage, München 1998
- Piltz, D., Schaumburg, H. (Hrsg.):* Steuerfolgen von Produktion und Vertrieb im Ausland, Köln 2000
- Piltz, D., Schaumburg, H. (Hrsg.):* Unternehmensfinanzierung im internationalen Steuerrecht, Köln 1995
- Piltz, D.:* Qualifikationskonflikte im internationalen Steuerrecht, in: *L. Fischer (Hrsg.)*, Besteuerung internationaler Konzerne, Köln 1993, S. 21-47
- Pleschak, F., Sabisch, H.:* Innovationsmanagement, Stuttgart 1996
- Poensgen, O.:* Geschäftsbereichsorganisation, Köln/Opladen 1973
- Polley, N.:* Wettbewerbsverbot und Geschäftschancenlehre: Eine Untersuchung am Beispiel der Geschäftsleitung von US-Corporation und deutscher GmbH, Baden-Baden 1993
- Popp, W.:* Wachstum durch Innovationsmanagement, in: *Wissenschaftsmanagement*, 6/2000, S. 23-32
- Porter, M. E.:* Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden 1989
- Porter, M. E.:* From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: *Harvard Business Review*, 3/1987, S. 43-59

- Porter, M. E.:* Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7. Auflage, Frankfurt am Main 1992
- Porter, M. E.:* Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Auflage, Frankfurt am Main 1992
- Portner, R.:* Verrechnungspreise für immaterielle Wirtschaftsgüter, in: *H. Schaumburg (Hrsg.)*, Internationale Verrechnungspreise zwischen Kapitalgesellschaften, Köln 1994, S. 78-102
- Posner, R.:* Unternehmenskorporationen, in: *H.-D. Assmann, C. Kirchner, E. Schanze (Hrsg.)*, Ökonomische Analyse des Rechts, Kronberg 1978, S. 241-258
- Prahalad, C., Hamel, G.:* The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, 3/1990, S. 71-91
- Prantl, J.:* Konzernbildung, Konzernrecht und Minderheitenschutz in Deutschland – Eine ökonomische Analyse, Frankfurt am Main 1994
- Preis, U., Willemsen, H. (Hrsg.):* Kölner Tage des Arbeitsrechts: Umstrukturierung von Betrieb und Unternehmen im Arbeitsrecht, Köln 1999
- Raiser, T.:* Mitbestimmungsgesetz: Kommentar, 3. Auflage, Berlin/New York 1998
- Rall, W.:* Internes versus externes Wachstum, in: *M. Glaum, U. Hommel, D. Thomaschewski (Hrsg.)*, Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, Stuttgart 2002, S. 4-19
- Rall, W.:* Organisatorische Anforderung an ein globales Marketing, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 43/1991, S. 426-435
- Rasche, C., Wolfrum, B.:* Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 54/1994, S. 501-513
- Rasche, C.:* Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen – Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994
- Raupach, A.:* Wechselwirkungen zwischen der Organisationsstruktur und der Besteuerung multinationaler Konzernunternehmungen, in: *M. Theisen (Hrsg.)*, Der Konzern im Umbruch, Stuttgart 1998, S. 59-167

- Rauscher, T.:* Internationales Privatrecht – Mit internationalem und europäischem Verfahrensrecht, 2. Auflage, Heidelberg 2002
- Reichert, K. (Hrsg.):* Recht, Geist und Kunst, Baden-Baden 1996
- Reichmann, T.:* Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 4. Auflage, München 1995
- Reiß, M.:* Arbeitsteilung, in: *E. Frese (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 167-178
- Richter, R.:* Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Tübingen 1999
- Riedel, D.:* Das Ende der Mischkonzerne, in: *Handelsblatt*, 185/1999 vom 24.09.1999, S. 2
- Rieke, S.:* Haftungsverhältnisse im Konzernabschluß, Hamburg 1993
- Ringlstetter, M.:* Die Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen: Einführung in die Gestaltung der Unternehmensstruktur, München 1997
- Ringlstetter, M.:* Konzernentwicklung – Rahmenkonzepte zu Strategien, Strukturen und Systemen, München 1995
- Rödder, T., Wochinger, P.:* Konzentration auf Kerngeschäftsfelder im Konzern, in: *Finanz-Rundschau*, 82/2000, S. 1-18
- Rogge, C.:* Die Haftung im qualifiziert faktischen GmbH-Konzern und ihre Vermeidung, Frankfurt am Main 1998
- Rose, G., Glorius, C.:* Unternehmensformen und -verbindungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1995
- Rose, G.:* Grundzüge des internationalen Steuerrechts, 5. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000
- Rosenstiel, L. von:* Grundlagen der Organisationspsychologie, 3. Auflage, Stuttgart 1992
- Roser, F.:* Steuerfolgen unterschiedlicher Vertriebskonzepte, in: *D. Piltz, H. Schaumburg, (Hrsg.), Steuerfolgen von Produktion und Vertrieb im Ausland*, Köln 2000, S. 139-185
- Roventa, P.:* Portfolio-Analysen und Strategisches Management, 2. Auflage, München 1981

- Rowedder, H., Schmidt-Leithoff, C. (Hrsg.):* GmbH-Gesetz: Kommentar, 4. Auflage, München 2002
- Rugman, A.:* New Theories of the Multinational Enterprise, London 1982
- Rühli, E.:* Strategie ist tot – Es lebe das strategische Management, in: *G. Handlbauer, K. Matzler, E. Sauerwein, M. Stumpf (Hrsg.), Perspektiven im strategischen Management*, S. 242-251.
- Rühli, E.:* Resourced Based View of Strategy, in: *P. Gomez, D. Hahn, G. Müller-Stevens, R. Wunderer (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden 1994, S. 31-57
- Rühli, E.:* Zeitgemäße Konzernführung und -gestaltung, in: *Zeitschrift für Organisation*, 5/1990, S. 310
- Rupps, O.:* Strategieverdichtung im Konzern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 10/1990, S. 1091-1104
- Salzberger, W.:* Steuerliche Aspekte des Kaufs von Krisenunternehmen durch ausländische Investoren, in: *Recht der internationalen Wirtschaft*, 45/1999, S. 903-911
- Sartorius, C.:* Sartorius I, Verfassungs- und Verwaltungsgesetze, Stand 80. Ergänzungslieferung Oktober 2005, München 2005
- Sauermann, K.:* Konzernfinanzierung über ausländische Finanzierungsgesellschaften, Bergisch-Gladbach/Köln 1993
- Sautter, M.:* Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen – Entwurf und Bewertung von Akquisitionsstrategien, Frankfurt am Main 1989
- Schanz, G.:* Organisationsgestaltung, Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Auflage, München 1994
- Schanze, E.:* Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre, in: *W. Wittmann (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre*, 5. Auflage, Stuttgart 1993, S. 3760-3774
- Schaumburg, H. (Hrsg.):* Internationale Verrechnungspreise zwischen Kapitalgesellschaften, Köln 1994

- Schaumburg, H. (Hrsg.):* Steuerrecht und steuerorientierte Gestaltungen im Konzern, Köln 1998
- Schaumburg, H., Jesse, L.:* Die nationale Holding aus steuerrechtlicher Sicht, in: *M. Lutter (Hrsg.), Holding-Handbuch: Recht – Management – Steuern*, 3. Auflage, Köln 1998, S. 532-680
- Schaumburg, H., Piltz, D.:* Internationales Umwandlungssteuerrecht, Köln 1997
- Schaumburg, H.:* Internationales Steuerrecht, 2. Auflage, Köln 1998
- Schaumburg, H.:* Grundzüge des Konzernsteuerrechts, in: *H. Schaumburg (Hrsg.), Steuerrecht und steuerorientierte Gestaltungen im Konzern*, Köln 1998, S. 1-59
- Scheffler, E.:* Der qualifizierte, faktische Konzern, in: *Die Aktiengesellschaft*, 35/1990, S. 173-178
- Scheffler, E.:* Finanzielles Konzernmanagement, in: *M. Theisen (Hrsg.), Der Konzern im Umbruch*, Stuttgart 1998, S. 233-247
- Scheffler, E.:* Konzernmanagement – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis, München 1992
- Scheffler, E.:* Die Gestaltung der Eigenkapitalfinanzierung des Konzerns, in: *Lutter, M., Scheffler, E., Schneider, U. (Hrsg.), Handbuch der Konzernfinanzierung*, Köln 1998, S. 213-246
- Scheffler, E.:* Konzernmanagement unter Beachtung der rechtlichen Regeln für den faktischen Konzern, in: *K.-W. Hansmann, A.-W. Scheer (Hrsg.), Praxis und Theorie der Unternehmung*, Wiesbaden 1992, S. 305-317
- Scheffler, E.:* Strategische Planung im Konzern, in: *H. Jacob (Hrsg.), Strategisches Management*, Wiesbaden 1983, S. 17-37
- Scheffler, W.:* Besteuerung der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit, München 1995
- Scheffler, W.:* Grundzüge der Besteuerung von inländischen Konzernen, in: *Der Betriebswirt*, 3/1991, S. 701-717
- Schein, E.:* Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco 1985

- Schenk, G.:* Konzernbildung, Interessenskonflikte und ökonomische Effizienz, Frankfurt am Main 1997
- Schenk, G.:* Ökonomische Analyse des Minderheitenschutzes im Konzern, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49/1997, S. 652-673
- Schennach, B., Fritz, C.:* Gesellschaftsrecht in Kanada, München 1997
- Scheuchzer, M.:* Konzernbesteuerung in der Europäischen Union, Bielefeld 1994
- Schewe, G.:* Strategie und Struktur, Tübingen 1998
- Schildbach, T.:* Der handelsrechtliche Konzernabschluß, 3. Auflage, München/Wien 1994
- Schmidt, B.:* Grundkonzept der Konzernführung, in: *Hoffmann, F. (Hrsg.), Konzernhandbuch: Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle*, Wiesbaden 1993, S. 81-161
- Schmidt, B.:* Integrierte Konzernführung – Konzept und empirische Untersuchung von 75 großen und mittelständigen Konzernen, Aachen 1993
- Schmidt, G.:* Anreiz und Steuerung in Unternehmenskonglomeraten, Wiesbaden 1990
- Schmidt, G.:* Methode und Techniken der Organisation, Band 1, 9. Auflage, Gießen 1991
- Schmidt, I.:* Wettbewerbspolitik und Kartellrecht – Eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart 1999
- Schmidt, K.:* Gesellschaftsrecht, 4. überarbeitete Auflage, Köln 2002
- Schmidt, K.:* Handelsrecht, 5. völlig neue bearbeitete Auflage, Köln 1999
- Schmitt, M.:* Flexibilität in der strategischen Innovationsplanung, Berlin 2000
- Schnabel, H.:* Wertorientierte Vergütung von Führungskräften, Wiesbaden 1998

- Schneider, U.:* Das Recht des konzernweiten Cash-Managements, in: *Lutter, M., Scheffler, E., Schneider, U. (Hrsg.)*, Handbuch der Konzernfinanzierung, Köln 1998, S. 805-832
- Scholz, C.:* Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München 2000
- Schön, W. (Hrsg.):* Gedächtnisschrift für Brigitte Knobbe-Keuk, Köln 1997
- Schönfelder, H.:* Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, München 2005
- Schönfelder, H.:* Deutsche Gesetze, Ergänzungsband, Stand 15. Ergänzungslieferung, Februar 2006, München 2006
- Schreyögg, G.:* Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Wiesbaden 1999
- Schreyögg, G.:* Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984
- Schubert, W., Küting, K.:* Unternehmungszusammenschlüsse, München 1981
- Schuch, J., Zehetner, U. (Hrsg.):* Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, Wien 2001
- Schulz, R.S., Becker, B. (Hrsg.):* Deutsches Umweltschutzrecht, Band I, Stand 167. Ergänzungslieferung, Februar 2006, Starnberg 2006
- Schüler, V.:* Vergleich der OECD-Verrechnungspreisrichtlinien mit den deutschen Verwaltungsgrundsätzen, in: *J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)*, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, Wien 2001, S. 417-435
- Schüller, A. (Hrsg.):* Property Rights und ökonomische Theorie, München 1983
- Schumann, J., Meyer, U., Ströbele, W.:* Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 7. Auflage, Berlin 1999
- Schwarz, S.:* Die GmbH als Konzerntochtergesellschaft, Bielefeld 1988
- Scott, C. (Hrsg.):* Due Diligence in der Praxis: Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen, Wiesbaden 2001

- Seeger, N.:* Die optimale Rechtsstruktur internationaler Unternehmen – Steuerlich orientierte Wahl im Rahmen eines Zwei-Länder-Modells, Wiesbaden 1995
- Selchert, F.:* Grundüberlegungen zur Konzernsteuerpolitik in: *D. Hahn (Hrsg.)*, Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Berlin/New York 1980, S. 351-372
- Selg, C.:* Steuerplanung bei internationaler Unternehmenstätigkeit – Entscheidungen über Rechtsformen, Finanzierungs- und Konzernstruktur, Düsseldorf 1998
- Semler, F.-J.:* Zuständigkeit der Hauptversammlung, in: *M. Hoffmann-Becking (Hrsg.)*, Münchner Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4, 2. Auflage, München 1999, S. 405-422
- Siegle, H.:* Konzerngestaltungspolitik, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 38/1986, S. 313-325
- Sina, P.:* Grenzen des Konzernweisungsrechts, in: *Die Aktiengesellschaft*, 36/1991, S. 1-10
- Slongo, B.:* Der Begriff der einheitlichen Leitung als Bestandteil des Konzernbegriffs, Zürich 1980
- Sommerlad, K.:* Vertrag und rechtliche Rahmenbedingungen beim Outsourcing in der Informationsverarbeitung, in: *W. Köhler-Frost (Hrsg.)*, Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs, 4. Auflage, Berlin 2000, S. 281-300
- Spetzler, W.:* Zurechnung von Wirtschaftsgütern und Funktionen bei Kapitalgesellschaften, in: *J. Lüdicke (Hrsg.)*, Zurechnung von Wirtschaftsgütern im internationalen Steuerrecht, Köln 2000, S. 129-148
- Staeble, W.:* Managementforschung: Autonomie, Flexibilität und Effizienz, Berlin/New York 1993
- Staeble, W.:* Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflagen, München 1999
- Starck, W. von.:* Betriebswirtschaftliche und gesellschaftsrechtliche Probleme der einheitlichen Leitung im Konzern, München 1970

- Stefaner, A.:* Die Gewinnteilungsmethode: Profit-Split-Method, in: *J. Schuch, U. Zehetner (Hrsg.)*, Verrechnungspreisgestaltung im internationalen Steuerrecht, Wien 2001, S. 151-183
- Stein, M.:* Die Management-Holding. Analyse eines Struktur- und Führungskonzeptes, Bamberg 1993
- Steinmann, H., Schreyögg, G.:* Management – Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000
- Stieb, S.:* Länderteil Portugal, in: *G. Hohloch (Hrsg.)*, EU-Handbuch Gesellschaftsrecht, Herne/Berlin 2001, S. 1-90
- Stigler, G., Boulding, K.:* Readings in Price Theory, London 1970
- Strohm, A.:* Ökonomische Theorie der Unternehmensentstehung, Freiburg 1988
- Suckfüll, H.-C.:* Das transnationale Organisationsmodell, St. Gallen 1994
- Süss, C.:* Größe und Konzernführung, in: *F. Hoffmann (Hrsg.)*, Konzernhandbuch: Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle, Wiesbaden 1993, S. 437-495
- Sydow, J.:* Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, 1. Auflage, 5. Nachdruck, Wiesbaden 2002
- Szep, C.:* Länderteil Österreich, in: *G. Hohloch (Hrsg.)*, EU-Handbuch Gesellschaftsrecht, Herne/Berlin 2001, S. 1-98
- Szyperski, N., Winand, U. (Hrsg.):* Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989
- Teece, D.-J.:* Understanding Corporate Coherence, in: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23/1994, S. 1-30
- Tempelmeier, H.:* Beschaffung und Logistik, in: *M. Bitz (Hrsg.)*, Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 4. Auflage, München 1998, S. 235-274
- Tenczer, M.:* Freie Unternehmerentscheidung und betriebsbedingte Kündigung, Köln 1999
- Teubner, M.:* Recht als autopoietisches System, Frankfurt am Main 1989

- Theis, G.:* Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern, Stuttgart 1992
- Theisen, M. (Hrsg.):* Der Konzern im Umbruch, Stuttgart 1998
- Theisen, M. (Hrsg.):* Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, Stuttgart 1991
- Theisen, M.:* Vorüberlegungen zu einer Konzernunternehmenslehre, in: *Die Betriebswirtschaft*, 48/1988, S. 279-282
- Theopold, K.:* Operative Holding, in: *F. Hoffmann (Hrsg.), Konzernhandbuch – Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle*, Wiesbaden 1993, S. 163-186
- Theopold, K.:* Strategische Führung in der operativen Holding, Aachen 1993
- Thielmann, B. :* Strategisches Innovationsmanagement in konvergierenden Märkten, Wiesbaden 2000
- Thommen, J., Achleitner, A.:* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 2. Auflage, Wiesbaden 1998
- Tillmanns, W.:* Länderteil Frankreich, in: *G. Hohloch (Hrsg.), EU-Handbuch Gesellschaftsrecht*, Herne/Berlin 2001, S. 1-120
- Timmermann, A.:* Evolution des strategischen Managements, in: *H. Henzler (Hrsg.), Handbuch strategische Führung*, Wiesbaden 1988, S. 85-105
- Tinner, H.:* Konzernstruktur und Steuerplanung, Bern/Stuttgart 1984
- Tirole, J.:* The Theory of Industrial Organization, Cambridge 1988
- Tischbirek, W.:* Art. 10, in: *K. Vogel (Hrsg.), Doppelbesteuerungsabkommen*, 3. Auflage, München 1996, S. 761-924
- Töpfer, A.:* Mergers and Acquisitions, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1/2000, S. 16
- Vahs, D., Burmester, R.:* Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart 1999

- Vogel, K. (Hrsg.):* Doppelbesteuerungsabkommen der Bundesrepublik Deutschland auf dem Gebiet der Steuern von Einkommen und Vermögen, 3. Auflage, München 1996
- Wacker, W.:* Steuerplanung im nationalen und transnationalen Unternehmen, Berlin 1979
- Wehling, M., Beykirch, H.:* Konzernorganisation und Holdingstrukturen, 2. Auflage, Münster 1992
- Welge, M., Al-Laham, A., Kajüter, P. (Hrsg.):* Praxis des strategischen Managements: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Wiesbaden 2000
- Welge, M.:* Profit-Center-Organisation, Wiesbaden 1975
- Welge, M. (Hrsg.):* Globales Management – Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart 1990
- Welge, M.:* Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung, in: *B. Kumar, H. Haussmann (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmung*, München 1993, S. 569-589
- Wenger, A.:* Organisation multinationaler Konzerne – Grundlagen, Konzeption und Evaluation, Bern 1999
- Wenking, T.:* Der Betriebsübergang im europäischen und deutschen Arbeitsrecht, Bonn 1999
- Werder, A. von:* Organisationsstruktur und Rechtsnorm – Implikationen juristischer Vorschriften für die Organisation aktienrechtlicher Einheits- und Konzernunternehmung, Wiesbaden 1986
- Werdich, H.:* Finanzholding, in: *F. Hoffmann, (Hrsg.), Konzernhandbuch: Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle*, Wiesbaden 1993, S. 305-345
- Werdich, H.:* Organisation und Besteuerung im Konzern, Aachen 1993
- Werner, M.:* Post-Merger-Integration, in: *Zeitschrift für Organisation*, 6/1999, S. 332-337
- Wesselhöft, H.:* Datenschutz im Versicherungswesen, Frankfurt am Main 1996

- Weston, J., Johnson, B.:* Takeovers, Restructurings and Corporate Governance, 3. Auflage, Prentice Hall 2001
- Wildermann, J.:* Die Bestimmung des Autonomiegrades, in: *Der Betriebswirt*, 6/1993, S. 777-784
- Wilkins, M.:* The History of European Multinationals: A New Look, in: *Journal of European Economic History*, 15/1986, S. 483-510
- Williamson, O.:* Die ökonomische Institution des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990
- Williamson, O.:* Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications, New York 1975
- Willke, H.:* Systemtheorie entwickelter Gesellschaften, Weinheim/München 1989
- Witte, E., Kallmann, A., Sachs, G.:* Führungskräfte der Wirtschaft, Stuttgart 1981
- Wittlage, H.:* Die Gestaltung der Organisationsstruktur internationaler Unternehmen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 47/1995, S. 357-368
- Wittmann, W. (Hrsg.):* Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 1993
- Wöhe, G.:* Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München 2002
- Wolf, J.:* Strategie und Struktur 1955-1995. Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen, Wiesbaden 2000
- Wörn, H.-J.:* Konzernorganisation: Organisationsprobleme von Unternehmensverbindungen im Spannungsfeld statutarischer und organisatorischer Gestaltung, Gießen 1986
- Wössner, M.:* Wachstumsstrategien im Medienbereich, in: *H. Henzler (Hrsg.), Handbuch strategische Führung*, Wiesbaden 1988, S. 147-164
- Wunderer, R.:* Kooperation – Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmenseinheiten, Stuttgart 1991

- Wurm, F.:* Die Einschaltung konzernbezogener Dienstleistungsgesellschaften beim Aufbau internationaler Konzerne, in: *L. Fischer (Hrsg.)*, Internationaler Unternehmenskauf und -zusammenschluss im Steuerrecht, Köln 1992, S. 41-82
- Wymeersch, E.:* Länderteil Belgien, in: *G. Hohloch (Hrsg.)*, EU-Handbuch Gesellschaftsrecht, Herne/Berlin 2001, S. 1-130
- Zäch, R.:* Wettbewerbsrecht der Europäischen Union – Praxis von Kommission und Gerichtshof, München 1994
- Zelewski, S.* Grundlagen, in: *H. Corsten, M. Reiß (Hrsg.)*, Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München/Wien 1996, S. 1-140
- Zirfas de Moron, H.:* Transnationale Besteuerung im Kontext der Globalisierung, Bielefeld 1996
- Zöllner, W. (Hrsg.):* Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, Band 6, 2. Auflage, Köln 1987
- Zweifel, M.:* Holdinggesellschaft und Konzern, Zürich 1973

V. Verzeichnis der Gesetze und anderer Vorschriften

- AktG* Aktiengesetz, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 51
- AStG* Gesetz über die Besteuerung bei Auslandsbeziehungen, abgedruckt in: Wichtige Steuergesetze, Stand 54. Auflage, Februar 2006, S. 449 ff.
- AÜG* Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Ergänzungsband, Stand 15. Ergänzungslieferung, Februar 2006, Nr. 84 a
- BBodSchG* Gesetz zum Schutz vor schädlichen Bodenveränderungen und zur Sanierung von Altlasten, abgedruckt in: R.S. Schulz – B. Becker (Hrsg.), Deutsches Umweltschutzrecht, Band I, Stand 167. Ergänzungslieferung, Februar 2006, Nr. 100
- BDSG* Bundesdatenschutzgesetz, abgedruckt in: C. Sartorius I, Verfassungs- und Verwaltungsgesetze, Stand 80. Ergänzungslieferung Oktober 2005, Nr. 245
- BetrVG* Betriebsverfassungsgesetz, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Ergänzungsband, Stand 15. Ergänzungslieferung, Februar 2006, Nr. 82
- BGB* Bürgerliches Gesetzbuch, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 20
- EStG* Einkommenssteuergesetz, abgedruckt in: Wichtige Steuergesetze, Stand 54. Auflage, Februar 2006, S. 189 ff.
- GewStG* Gewerbesteuerengesetz, abgedruckt in: Wichtige Steuergesetze, Stand 54. Auflage, Februar 2006, S. 531 ff.
- GmbHG* Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 52
- GWB* Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 74
- HGB* Handelsgesetzbuch, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 50
- KSchG* Kündigungsschutzgesetz, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 84
- KStG* Körperschaftssteuergesetz, abgedruckt in: Wichtige Steuergesetze, Stand 54. Auflage, Februar 2006, S. 489 ff.

- MitbestG* Mitbestimmungsgesetz, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Ergänzungsband, Stand 15. Ergänzungslieferung, Februar 2006, Nr. 82 a
- ProdHG* Produkthaftungsgesetz, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 27
- Richtlinie*
2001/23/EG Richtlinie des Rates vom 12.03.2001 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Wahrung von Ansprüchen der Arbeitnehmer beim Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Unternehmens- oder Betriebsteilen (ABl. EG 2001 L 082, S. 16)
- UmweltHG* Umwelthaftungsgesetz, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 28
- UmwandlG* Umwandlungsgesetz, abgedruckt in: H. Schönfelder, Deutsche Gesetze, Textsammlung, Stand 127. Ergänzungslieferung, Dezember 2005, Nr. 52a

VI. Anhang

Anhang 1: Anschreiben zum Fragebogen

Sehr geehrte(r) Frau/Herr _____,

mein Name ist Markus Etzbach und ich arbeite als externer Doktorand am Lehrstuhl für „Betriebswirtschaftslehre und Öffentliche Verwaltung“ von Prof. Dr. Bernd Becker an der **Universität der Bundeswehr München**. Im Rahmen meiner Dissertation führe ich eine Untersuchung von 52 ausgewählten Konzernen durch, deren Schwerpunkt sich auf die Erarbeitung einer „**Theorie der Konzerne**“ erstreckt. Dazu sollen Ziele, Strategien, Organisations- und Führungsstrukturen von Konzernunternehmungen theoretisch dargestellt und empirisch belegt werden, um auf dieser Grundlage abschließend eine Konzeption zu erarbeiten, die es ermöglicht, das komplexe Phänomen „Konzern“ zu begreifen und Empfehlungen für Organisations- und Führungsinstrumente zu erarbeiten.

Um die gesteckten Ziele zu erreichen, darf ich Sie herzlich um Ihre Unterstützung bitten, indem Sie – Ihr Einverständnis vorausgesetzt – den beigefügten Fragebogen ausfüllen bzw. an die in Ihrem Unternehmen zuständigen Stellen weiterleiten und wieder an mich zurücksenden. Der Fragebogen besteht aus **nur 23 Fragen** zu 4 Themenschwerpunkten, die bestmöglich operationalisiert und konkretisiert wurden, so dass die Antworten bereits vorgegeben sind und durch Ankreuzen markiert werden können. Vor dem Ausfüllen darf ich Sie bitten, kurz die **Ausfüllhinweise** für den Fragebogen zu beachten. **Sollten Sie nicht zu allen Fragen Auskunft geben wollen, wäre mir auch schon mit einer teilweisen Beantwortung der Fragen weitergeholfen.**

Bitte senden Sie mir den Fragenbogen – wenn möglich – bis zum **10.02.2005** an meine Email-Adresse zurück. Denn nur durch eine Beteiligung möglichst vieler Unternehmen besteht die Möglichkeit, aussagekräftige und sicherlich **auch für Sie nützliche Erkenntnisse zu gewinnen.**

Bei einer Teilnahme Ihres Unternehmens an meiner Befragung kann ich Ihnen zweierlei bieten. Erstens erhalten Sie sofort nach Durchführung der Datenauswertung ein **Executive Summary**, das Sie aktuell über die aggregierten Ergebnisse der Untersuchung informiert. Und zweitens darf ich Ihnen anbieten, mich im Rahmen meines Buches **explizit bei Ihnen bzw. Ihrem Hause für die herausragende Unterstützung zu bedanken.**

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt. Die einzelnen Unternehmensdaten werden weder individuell ausgewertet noch an andere Institutionen weitergeleitet.

Ich hoffe, Ihr Interesse geweckt zu haben und wäre Ihnen sehr verbunden, wenn ich Sie zu einer Teilnahme an dieser aktuellen und interessanten Befragung anregen könnte. Für Ihre Mühen möchte ich mich schon einmal im voraus bedanken!

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Kfm. Markus Etzbach

Anhang 2: Fragebogen zur Erhebung der empirischen Daten

Fragebogen zum Forschungsprojekt „Theorie der Konzerne – Ziele, Strategien, Organisations- und Führungsstrukturen“

Bitte beachten Sie bei der Bearbeitung des Fragebogens die nachfolgenden Hinweise:

Im vorliegenden Fragebogen werden Informationen über die Ziele, Strategien, Organisations- und Führungsstrukturen Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Unternehmensgruppe erbeten.

Bitte beantworten Sie nach Möglichkeit alle für Ihren Unternehmenstyp vorgesehenen Fragen.

Bei einigen Fragen sind Mehrfachnennungen möglich und erwünscht, lesen Sie dazu bitte die Hinweise in der jeweiligen Fragestellung.

Bitte beantworten Sie die auf quantitative Größen abzielenden Fragen auch dann, wenn Sie keine präzisen Daten zur Verfügung haben, jedoch davon ausgehen können, die jeweils erfragten Werte bzw. Sachverhalte näherungsweise abschätzen zu können.

Trotz der Durchführung von Probebefragungen und mehrfacher Überarbeitung des Fragebogens kann es in Einzelfällen vorkommen, dass sich einige Begriffe und Formulierungen nicht mit den in Ihrem Unternehmen üblichen decken. Ich bitte Sie, in diesen Fällen die Fragen sinngemäß zu beantworten.

Ich bitte Sie um möglichst baldige Rücksendung des Fragebogens, spätestens jedoch bis zu dem im Anschreiben vermerkten Termin.

I. Fragen zur Organisationsstruktur Ihres Unternehmens

1. **Wie hoch ist der Anteil des erwirtschafteten Umsatzes der Konzernobergesellschaft am konsolidierten Konzernumsatz?**

> 30 % < 30 %

2. **Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiter der Konzernobergesellschaft am Gesamtkonzern?**

< 20 % 20-40 % 40-60 % 60-80 % > 80 %

3. **Auf welche Art und Weise entstand ihr Konzern („Gründungsakt“)?**
(Bitte nur einen Antwort ankreuzen)

- Beteiligungserwerb
- Funktionsübertragung durch Neugründung einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft
- Funktionsübertragung durch Umstrukturierung einer Unternehmenseinheit zu einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft

4. **Auf welche Art und Weise wächst ihr Konzern bevorzugt?**
(Mehrfachnennungen möglich)

- Beteiligungserwerb
- Funktionsübertragung durch Neugründung einer Gesellschaft
- Funktionsübertragung durch Umstrukturierung einer Unternehmenseinheit zu einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft

5. **Welche Form der Funktionsbildung dominiert auf der zweiten Hierarchieebene in Ihrem Unternehmen?**

(Bitte nur einen Antwort ankreuzen)

- Funktionale Aufgabengliederung nach der Art der Tätigkeit (Beschaffung, Produktion, Forschung etc.)
- Sparten-/Geschäftsbereichskonzern: Gliederung nach Kunden, Märkten, Regionen, Produkten etc.
- Matrix-Konzern: Dualorganisation mit zwei Autoritätslinien.
- Stab-Linien-Konzern: Einrichtung von entscheidungsvorbereitenden Stäben, die den Funktionsträgern zugeordnet werden.
- Andere Formen

II. Fragen zur Zielsetzung Ihres Unternehmens

6. **Welche internen Zielsetzungen und Motive haben bei der Konzernbildung eine entscheidende Rolle gespielt?** (Mehrfachnennungen möglich)

- Anpassung der Organisationsstruktur
- Effizienzsteigerung und Skaleneffekte
- Entlastung des Managements
- Verbesserung der Kostenstruktur
- Verbesserung der Innovationsfähigkeit
- Managerinteressen
- Managermotivation
- Finanzwirtschaftliche Synergien

7. **Welche internen Zielsetzungen und Motive spielen in der aktuellen Konzernpolitik eine entscheidende Rolle?** (Mehrfachnennungen möglich)

- Anpassung der Organisationsstruktur
- Effizienzsteigerung und Skaleneffekte
- Entlastung des Managements
- Verbesserung der Kostenstruktur
- Verbesserung der Innovationsfähigkeit
- Managerinteressen
- Managermotivation
- Finanzwirtschaftliche Synergien

8. **Welche externen Zielsetzungen und Motive haben bei der Konzernbildung eine entscheidende Rolle gespielt?** (Mehrfachnennungen möglich)

- Markterschließung und Kundennähe
- Neue Technologien
- Risikostreuung

- Senkung der Lohn- und Materialkosten
- Gesellschaftsrechtliche Kriterien
- Arbeitsrechtliche Kriterien
- Haftungsrechtliche Kriterien
- Nationale steuerliche Kriterien
- Internationale steuerliche Kriterien
- Landesspezifische Gegebenheiten
- Unterbewertung akquirierter Unternehmen

9. Welche externen Zielsetzungen und Motive spielen in der aktuellen Konzernpolitik eine entscheidende Rolle?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Markterschließung und Kundennähe
- Neue Technologien
- Risikostreuung
- Senkung der Lohn- und Materialkosten
- Gesellschaftsrechtliche Kriterien
- Arbeitsrechtliche Kriterien
- Haftungsrechtliche Kriterien
- Nationale steuerliche Kriterien
- Internationale steuerliche Kriterien
- Landesspezifische Gegebenheiten
- Unterbewertung akquirierter Unternehmen

III. Fragen zu Strategie-Konzepten Ihres Unternehmens

10. Welche Bedeutung haben /hatten die nachfolgend aufgeführten synergetischen Strategie-Konzepte in Ihrer Unternehmung?

Bitte lesen Sie die kurze Charakterisierung der Strategien und kreuzen Sie dann unter Berücksichtigung der angegebenen Skala die entsprechenden Werte für **Vergangenheit (bis 1997) und Gegenwart für jede Strategie an.**

- **Portfolio-Management:** Die primäre Funktion der Konzernleitung besteht bei dieser Substrategie in der Festlegung eher knapper strategischer Planungsvorgaben und in einer möglichst optimalen Reallokation und Lenkung von Ressourcen zwischen den Konzerneinheiten nach den klassischen Kriterien des Portfoliomanagements. Die klare Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder und auch deren Unabhängigkeit wird als zentrale Voraussetzung gesehen. Es werden Cash-flow-Ströme generiert, die aus etablierten Geschäftssegmenten in entwicklungsfähige und zukunftssträchtige Geschäftsfelder mit hohem Kapitalbedarf fließen. Die Konzerneinheiten verkörpern hierbei unterschiedlich rentable „Investitionsalternativen“, die von der Konzernführung bewertet und gegeneinander abgewogen werden. Dabei kann die Konzernobergesellschaft auch versuchen, unterbewertete Unternehmen aufzukaufen.
- **Know-how-Transfer:** Kernpunkt dieser Konzernstrategie ist die Steuerung der Übertragung von wettbewerbsrelevanten Schlüsselinformationen aus den unterschiedlichen Bereichen der Wertschöpfungskette durch die Konzernführung. Hierbei kann der Aufbau eines konzerninternen Informationssystems eine bedeutende Rolle spielen, das Fachwissen und Daten für alle Konzerngesellschaften verfügbar macht. Voraussetzung ist allerdings eine gewisse Verwandtschaft der Konzerneinheiten hinsichtlich Kunden, strategischen Konzepten oder Wertschöpfungsaktivitäten.
- **Aufgabenzentralisierung bzw. die gemeinsame Nutzung von Ressourcen:** Im Rahmen dieser Strategie kommt es durch die Konzernleitung zu einer Restrukturierung der Wertschöpfungsaktivitäten in unterschiedlichen Konzerngesellschaften. Dabei müssen Wertschöpfungsaktivitäten identifiziert werden, die von zwei oder mehreren Konzerneinheiten gemeinsam durchgeführt werden können. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht folglich eine mehr oder weniger umfangreiche Zusammenfassung oder Zentralisierung von Funktionen in einem Funktionsträger.
- **Sanierung:** Die Konzernobergesellschaft erwirbt bisher wenig entwickelte Unternehmungen und versucht, diese zum wirtschaftlichem Erfolg zu bringen. Direkte Eingriffe der Konzernleitung in das Geschäft der Tochtergesellschaften sollen zu Leistungsverbesserungen im Einzelgeschäft führen. Dies geschieht nicht nur im Hinblick auf strategische Belange, sondern in erster Linie auf der operativen Ebene der jeweiligen Wertschöpfungsaktivitäten.

Konzernstrategie-Konzept						
	Vergangenheit			Gegenwart		
	0	1	2	0	1	2
Portfolio-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how-Transfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabenzentralisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

11. Welche der übergeordneten Wachstumsstrategien sind für Ihre Unternehmung relevant?

Bitte kreuzen Sie unter Berücksichtigung der angegebenen Skala die entsprechenden Werte für Vergangenheit (bis 1997) und Gegenwart für jede Strategie an.

Konzernstrategie-Konzept						
	Vergangenheit			Gegenwart		
	0	1	2	0	1	2
kapazitätserweiternde Konzentration auf Kernkompetenzen (Ausbau)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kapazitätsreduzierende Konzentration auf Kernkompetenzen (Rückbau)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitläufige Diversifizierung auf verwandte Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitläufige Diversifizierung auf nicht verwandte Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

12. Welche der folgenden spezifizierten Wachstumsstrategien sind für ihre Unternehmung relevant?

Bitte lesen Sie die kurze Charakterisierung der Strategien und kreuzen Sie dann unter Berücksichtigung der angegebenen Skala die entsprechenden Werte für Vergangenheit (bis 1997) und Gegenwart für jede Strategie an.

- Im Rahmen einer Marktdurchdringungsstrategie soll das Unternehmenswachstum durch einen erhöhten Absatz vorhandener Produkte auf vorhandenen Märkten forciert werden. Dies kann insbesondere durch einen intensiveren Einsatz von Marketinginstrumenten erreicht werden.
- Bei einer Strategie der Produktentwicklung werden bestehende Märkte mit neuartigen Produkten beliefert. Dies kann einerseits durch eine Sortimentserweiterung geschehen, indem neue Produkte oder Produktlinien in das Produktprogramm des Konzerns aufgenommen werden. Andererseits besteht aber auch die Möglichkeit einer Produktsubstitution, so dass veraltete Produkte durch neue ersetzt werden; als Orientierung dient hier der Produktlebenszyklus.
- Im Zuge einer Strategie der Marktenwicklung werden für bestehende Produkte neue Märkte erschlossen. Dies geschieht über die Generierung neuer Kundengruppen und die Eröffnung neuartiger Vertriebskanäle.
- Bei einer Strategie der Diversifikation sollen neuartige Produkte auf neuerschlossenen Märkten abgesetzt werden. Diversifikation wird zu großen Teilen durch den Zukauf von Fähigkeiten – und damit im Rahmen eines externen Wachstums – betrieben. Allerdings stellt sich hierbei die Frage der Beherrschbarkeit unterschiedlicher Geschäfte, so dass es für den Konzern von immanenter Bedeutung ist, die richtige Mischung zwischen traditionellen und neuartigen, diversifizierten Geschäftssegmenten zu finden.

Konzernstrategie-Konzept						
	Vergangenheit			Gegenwart		
	0	1	2	0	1	2
Marktdurchdringung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktentwicklung/-diversifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktentwicklung/-diversifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt- und Marktdiversifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skala: 0 = Strategiekonzept wird nicht verfolgt, 1 = Strategiekonzept spielt untergeordnete Rolle, 2 = Strategiekonzept wird überwiegend verfolgt.

13. Internationalisierung – Motive und Strategien

a) Welche der folgenden Antriebskräfte und Motive einer Internationalisierung sind für Ihr Unternehmen relevant? (Mehrfachnennungen möglich)

- Monopolistische, unternehmensspezifische Vorteile
- Nutzung von Marktunvollkommenheiten
- Internalisierungseffekte durch Hereinnahme marktwirtschaftlicher Transaktionen in die Unternehmung
- Nutzung von Standortvorteilen
- Managerinteressen

b) Welche generelle Sichtweise vertritt Ihr Unternehmen bei einem internationalen Vorgehen?

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- Dominanz des Heimatmarktes:** Ausländische Märkte, die neben dem Heimatmarkt bedient werden, sind von eher untergeordneter Bedeutung. Der Konzern geht davon aus, dass die eigene, im Inland erfolgreiche Strategie auch im Ausland überlegen ist und versucht demnach, diese auch soweit als möglich in den ausländischen Niederlassungen zu implementieren.
- Multinationaler, gastlandorientierter Standpunkt:** Es ist unmöglich, zentral und von außen die Besonderheiten der einzelnen Auslandsmärkte zu erfassen. Lokalen Niederlassungen wird daher eine größtmögliche Unabhängigkeit gewährt. Eine Steuerung erfolgt demnach dezentral und orientiert sich an den Erfordernissen der regionalen Märkte, in denen das Verhalten der Nachfrager länderspezifisch differiert.
- Globaler Standpunkt:** Alle Aktivitäten des Konzerns sind auf die globalen Anforderungen des Weltmarkts ausgerichtet. Nationale Besonderheiten werden grundsätzlich nicht berücksichtigt; nationale Suboptima im Interesse eines weltweiten Gesamtoptimums in Kauf genommen. Alle Aktivitäten sind weltweit in einen ganzheitlichen Verbund integriert. Somit ist es die Aufgabe jeder einzelnen Niederlassung, zum weltweiten Konzernerfolg beizutragen.

14. Spiegelt sich das Vorgehen Ihrer Unternehmung bei Internationalisierungsprozessen bezogen auf einen regionalen Markt in den nachfolgenden Grobphasen einer Internationalisierung wider?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Export – Vertriebsniederlassung – Produktionsniederlassung
- Export – Lizenzierung – Vertriebsniederlassung – Produktionsniederlassung
- Export – Produktionsniederlassung
- andere Vorgehensweise:

15. Welche der folgenden Finanzierungsstrategien verfolgt Ihr Unternehmen hauptsächlich? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- zentrale Konzernfinanzwirtschaft: Die gesamten in der Konzernunternehmung erforderlichen Finanzmittel werden zentral durch die Muttergesellschaft beschafft und auf die jeweiligen Tochtergesellschaften verteilt.
- Finanzierungsgesellschaft: Hierbei handelt es sich um rechtlich selbstständige Konzerneinheiten mit Sitz im Ausland, die finanzwirtschaftliche Funktionen ausüben.
- dezentrale Konzernfinanzwirtschaft: Bei dezentraler Konzernfinanzwirtschaft bestehen auf jeder Konzernstufe eigenständige Bankverbindungen und folglich eine eigenständige Finanzierung der jeweiligen Aktivitäten und Investitionen.

IV. Fragen zur Führungsstruktur ihres Unternehmens

16. Auf welche Art und Weise entstehen Ziele in Ihrem Unternehmen?

Bitte lesen Sie die kurze Charakterisierung der angebotenen Varianten und kreuzen Sie dann die zutreffende Aussage an. (Bitte nur einen Antwort ankreuzen)

Die Konzernobergesellschaft gibt ihren Tochtergesellschaften die Ziele ohne Absprache vor (Top-down-Prozess).

Die Tochtergesellschaften entwickeln die Ziele, die dann auf der Ebene der Konzernobergesellschaft aggregiert und harmonisiert werden (Bottom-up-Prozess).

Die Zielsysteme werden im Gegenstromverfahren entwickelt, bei dem die beiden zuvor genannten Prozesse gleichzeitig auftreten.

- Bottom-up-Prozess
- Top-down-Prozess
- Gegenstrom-Verfahren

17. Auf welche Art und Weise erfolgt die Zielvorgabe in Ihrem Unternehmen?

Bitte kreuzen Sie jeweils nur eine Möglichkeit der drei Teilaspekte a, b und c an.

- a) eine oder wenige Kennzahlen
 umfassendes Zielbündel
 sowohl als auch
- b) detaillierte, quantitative Ziele
 globale, strategische Ziele
 sowohl als auch
- c) Weg-Ziel-Vereinbarungen (Beschreibung des Vorgehens zur Zielerreichung)
 reine Zielvereinbarungen (Vorgabe des Ziels)
 sowohl als auch

18. Wie entstehen Konzernstrategien in Ihrem Unternehmen und wie werden diese umgesetzt?

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- zentrale Vorgabe durch Konzernobergesellschaft
 Synthese der Tochterstrategien und konzernweite Ausrichtung

19. Existieren in Ihrer Unternehmung fixierte Visionen?

- ja nein

20. Falls Visionen existieren: Wie stellen sich diese dar?

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- Identität zwischen Konzernvision und Vision der Tochtergesellschaften
 Konzernvision nur Anhaltspunkt für Tochtergesellschaften

21. Welche Aufgaben werden durch die Konzernobergesellschaft konzernweit und aggregiert ausgeübt?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Forschung und Entwicklung
 Beschaffung

- Personalwesen
- Organisation/EDV
- Konzernplanung
- Finanz- und Steuerplanung
- Revision/Controlling
- Logistik

22. Wie sind die Entscheidungskompetenzen zwischen Konzernobergesellschaft und Konzerntochtergesellschaften verteilt?

a) Entscheidungen bezüglich genereller Unternehmungsfunktionen (Beschaffung, Produktion, Vertrieb etc.)

Entscheidungen bezüglich...	1	2	3	4
Grundlagenforschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investitionen der Tochtergesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

b) Entscheidungsverteilung bezüglich wichtiger Aktivitäten der Tochtergesellschaften

Entscheidungen bezüglich...	1	2	3	4
Erwerb/Verkauf von Beteiligungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schließen strategischer Partnerschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neugründung von Gesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besetzung von Führungspositionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

c) Entscheidungsverteilung in bezug auf Strategien der Tochtergesellschaften

Entscheidungen bezüglich...	1	2	3	4
Unternehmensstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F + E-Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffungsstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktionsstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absatzstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skala: 1 = Obergesellschaft entscheidet konzernweit, 2 = Entscheidung durch Obergesellschaft nach Abstimmung mit der Tochtergesellschaft, 3 = Entscheidung der Tochtergesellschaft nach Abstimmung mit der Obergesellschaft, 4 = freie Entscheidung der Tochtergesellschaft.

23. Wie werden Tochtergesellschaften gesteuert?
(Mehrfachnennung möglich)

a) Sitz des steuernden Organs

Wesentliche Tochtergesellschaft: Als wesentlich gelten Tochtergesellschaften, wenn sie aus der Sicht der befragten Konzernobergesellschaft einen außerordentlichen Beitrag zur Bestandssicherung des Konzerns leisten.

Bedeutung der Tochtergesellschaft	Oberste Konzernführung	Beteiligungsverwaltung	Dezentrale Einheiten
<i>unwesentliche Tochtergesellschaft</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>wesentliche Tochtergesellschaft</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Personelle Verflechtungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft
(Mehrfachnennung möglich)

- Zwischen Führungsorgan Konzernobergesellschaft und Führungsorgan Tochtergesellschaft
- Zwischen Führungsorgan Konzernobergesellschaft und Aufsichtsorgan Tochtergesellschaft
- Keine Verflechtungen

Noch einmal vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!!!

Anhang 3: Auflistung aller Konzerne der Fallstudie

Adidas-Salomon AG	Altana AG
Audi AG	BASF AG
Bayer AG	Baywa AG
Beiersdorf AG	Benteler AG
Bertelsmann AG	Bilfinger-Berger AG
BMW AG	Bosch GmbH
Celanese AG	Daimler Chrysler AG
Degussa AG	Deutsche BP AG
Deutz AG	Douglas AG
EON AG	Fresenius AG
Haniel GmbH	HeidelbergCement AG
Heidelberger Druckmaschinen AG	Heraeus GmbH
HochTief AG	Holtzbrink GmbH
Jenoptik AG	Karstadt-Quelle AG
Linde AG	Mahle GmbH
MAN AG	MG Technologies AG
Nestle AG	Novartis GmbH
Pfleiderer AG	Porsche AG
Puma AG	RWE AG
Salzgitter AG	SAP AG
Schering AG	Siemens AG
Springer AG	Südzucker AG
Tchibo GmbH	Thyssen-Krupp AG
Unilever GmbH	Vattenfall AG
Voith AG	Volkswagen AG
Wacker GmbH	ZF Friedrichshafen AG